



La gestión de grupos de mejora como herramienta para la resolución de problemas

Por *Ing. Carlos Alberto Banfi Deluca* y *Dra. Nadia Paula Yagüe*

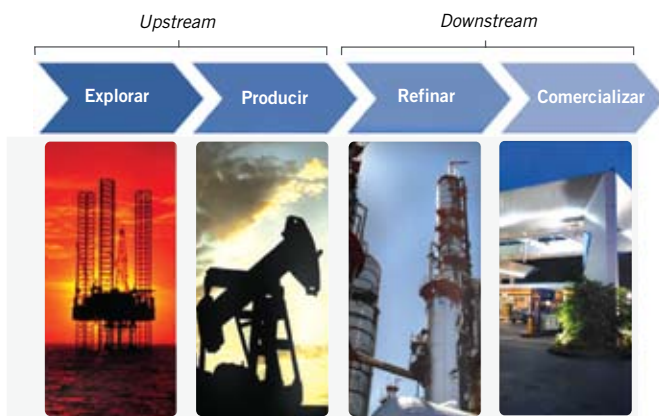
Los grupos de mejora son una herramienta para la gestión del conocimiento; la idea es mejorar los productos, los servicios y los procesos de la organización. Consisten en involucrar a los que mejor conocen cada proceso debido a su ejercicio habitual, en la solución de los problemas relacionados con estos. En esta nota, veremos el caso de la aplicación en la Dirección Ejecutiva Downstream de YPF S.A.

La mejora continua de los sistemas de gestión se puede definir como un esfuerzo permanente por mejorar los productos, servicios y procesos de una organización. La aparición de factores que inciden negativamente en un sistema puede poner en riesgo su eficacia. Por lo tanto, estos factores deben resolverse analizando las causas que les dieron origen, utilizando herramientas de mejora que posibiliten su desaparición o atenuación.

Una vez identificado un problema, las herramientas de mejora continua resultan de máxima utilidad para evaluar sus causas, analizarlas, poner en práctica soluciones y controlar los procesos.

La cadena de valor

En una empresa grande, dedicada a la actividad de exploración y producción de hidrocarburos, refino y marketing; y química, esta es su cadena de valor:



Dentro de este contexto, la parte de Downstream realiza el abastecimiento de crudos, la conversión de crudos en productos en las refinerías, y la distribución y entrega de combustibles a las estaciones de servicio, distribuidores, aeronaves y buques, y coloca los excedentes de combustibles y el resto de productos a otros clientes externos y a mercados de exportación (naftas, *fuel oil*). Desarrolla el negocio petroquímico y gestiona la comercialización de sus productos. Sus activos e instalaciones se encuentran distribuidos geográficamente en todo el país.



Algunas definiciones básicas

¿Qué es un grupo de mejora?

Es una herramienta de mejora continua de la gestión, cuya misión es proponer soluciones a procesos o actividades potencialmente mejorables (por ejemplo: parámetros fuera de especificación, reclamos reiterados de clientes, mejoras de LAC, consumos energéticos, etc.) con una metodología definida.

Sus principales características son las siguientes:

- Se focaliza en la resolución de un tema concreto.
- Su función es identificar, analizar y proponer soluciones.
- Es un equipo interdisciplinario, constituido por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales.
- Se gestiona con una estructura de responsabilidades definida, con un plan de trabajo y con objetivos medibles.
- Utiliza herramientas de mejora de la gestión (diagramas de Pareto, torbellino de ideas, etcétera).
- Se disuelve una vez cumplidos el/los objetivos propuestos.

¿Cuál es el rol del líder de un grupo de mejora?

Es la persona que dirige el grupo de mejora (GM) enfocándose en su buen funcionamiento y dirigiendo al grupo hacia la búsqueda de la solución del problema identificado.

¿Qué otros roles están identificados en un grupo de mejora?

Sus **integrantes** son aquellas personas de distintas áreas que participan para contribuir a la solución del problema.

El **facilitador** que es la persona habilitada para intervenir en el grupo de mejora a fin de orientar, colaborar, capacitar e intervenir en caso de conflicto o pérdida del rumbo del grupo. Esta persona es externa al grupo y debe tener habilidades y conocimientos en el uso de herramientas de gestión y coordinación de grupos.

El **sponsor** cuyas responsabilidades son:

- Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos.
- Asesorar y apoyar al líder eliminando barreras externas al grupo de mejora.
- Validar los avances logrados y la obtención de resultados.
- Facilitar la visibilidad y comunicación interna de los resultados logrados.
- Objetivar el proyecto.
- Definir una metodología sistemática de gestión para los grupos de mejora, a fin de facilitar un marco de trabajo adecuado y uniforme a quienes utilicen esta herramienta de mejora continua en la Dirección Ejecutiva Downstream.



Relevamiento inicial

Este proyecto se inició con un relevamiento sobre qué se estaba haciendo respecto de esta herramienta en nuestra organización, caracterizada por su dispersión geográfica, diversidad de culturas y generaciones, y formaciones profesionales.

Este relevamiento inicial dio como resultado que en nuestra organización existen distintos grupos de trabajo cuyos objetivos y metodologías de trabajo son esencialmente diferentes a las de los grupos de mejora que, si bien trabajaban en temas específicos, no reunían todas las características para ser definidos como tales. Los grupos de trabajo identificados son:

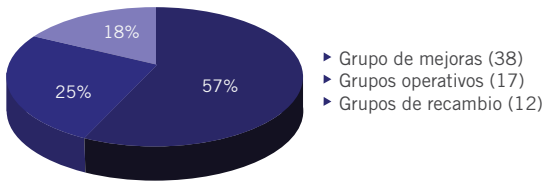
Grupos operativos: integrados por personas de un mismo sector/área, de tipo permanente y que se encuentran enfocados a mejorar tareas propias del área que hacen a su función habitual.

Grupos de intercambio de buenas prácticas operativas: orientados a compartir y unificar conocimientos entre especialistas y difundir mejores prácticas. No tienen como objetivo la resolución de temas concretos.

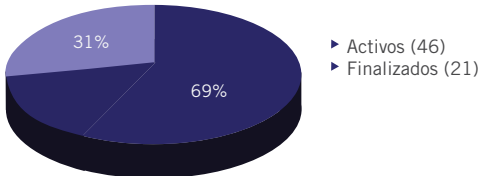
Relevamiento 2009 - 2010: Total grupos de trabajo

■ Grupos de Trabajo (GT) Identificados: 67

Grupos de trabajo identificados:



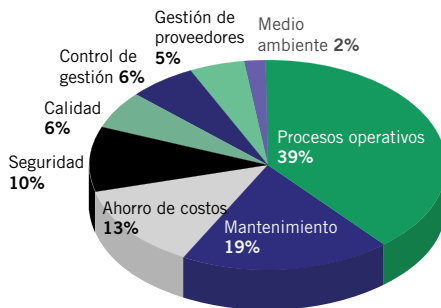
Temáticas



■ Cantidad de participantes:

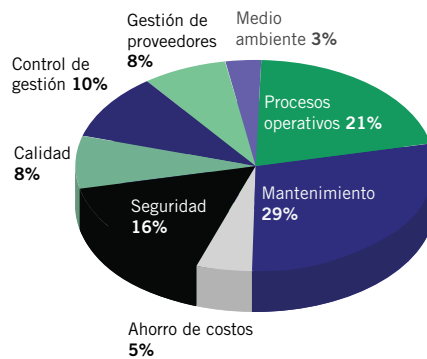
- ▶ Total: 417
- ▶ % s/plantilla: 17%
- ▶ Promedio participantes/GT: 6

Estado

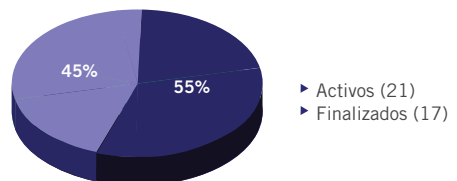


Grupos de mejora (GM) Identificados: 38

Temáticas



Estado



■ Cantidad de participantes:

- ▶ Total: 258
- ▶ % s/plantilla: 10%
- ▶ Promedio participantes/GT: 7

Desarrollo de la metodología

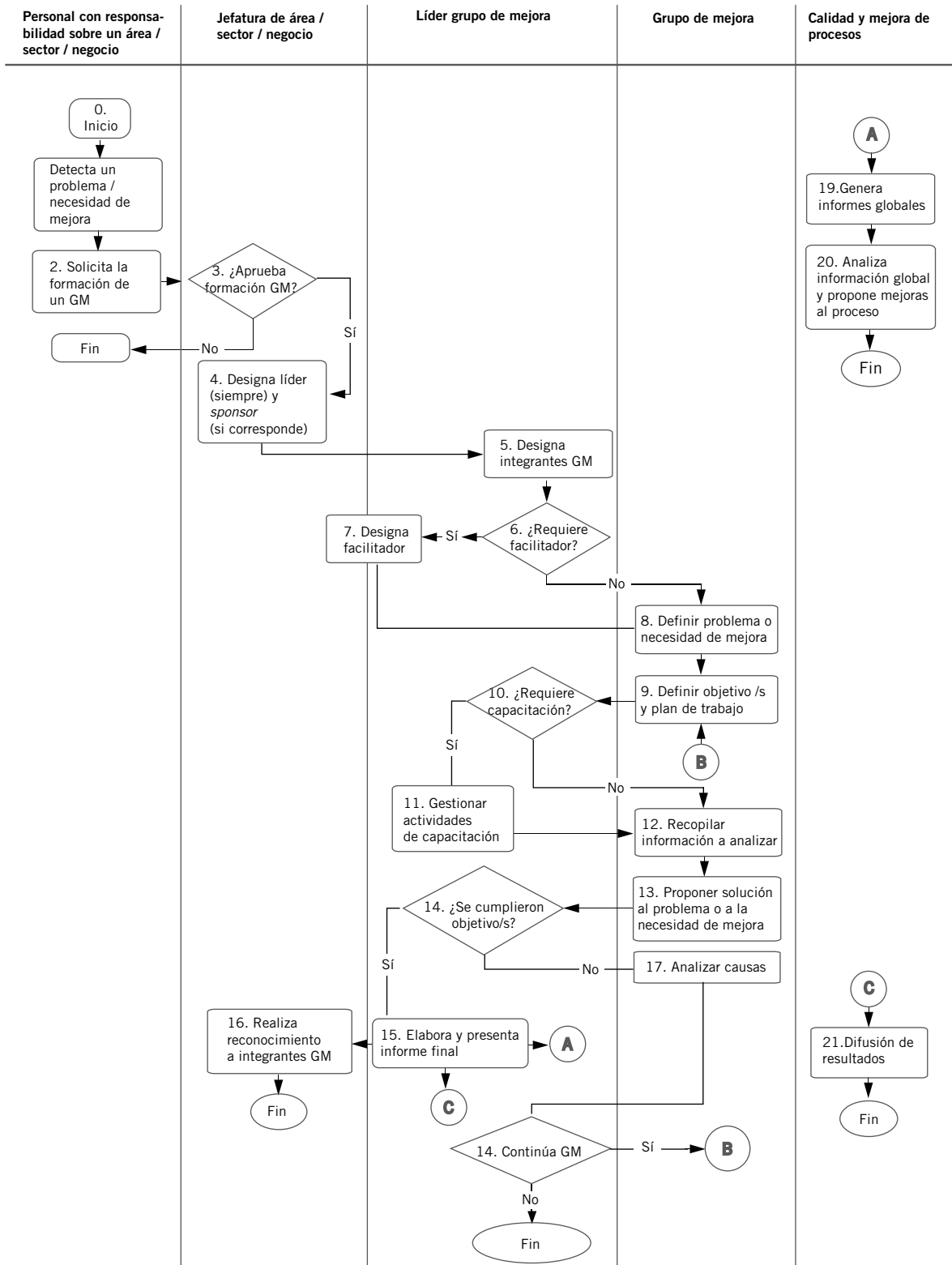
Como dijimos, los grupos de mejora surgen como una excelente herramienta para la gestión del conocimiento con el objetivo de mejorar los productos, los servicios y los procesos de nuestra organización. Su actuación se sustenta en el concepto de involucrar a quienes mejor

conocen los procesos y sus actividades asociadas, es decir, quienes los realizan habitualmente, en la solución de los problemas relacionados con estos.

El proceso

A partir de la identificación de desvíos o la detección de oportunidades de mejora, se constituyen los grupos

de mejora como equipos interdisciplinarios compuestos por personas de diferentes sectores y perfiles profesionales, con planes de trabajo y objetivos medibles. Una vez cumplidos estos, el grupo se disuelve. Su mayor agregado de valor es el análisis que realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logra llevar adelante para mejorarlos.



Sus etapas:



1. Detección de la necesidad y formación del grupo de mejora

Toda persona con responsabilidad sobre un área, sector o proceso de *downstream* puede proponer la formación de un grupo de mejora en su ámbito de actuación. Esta se puede originar por un requisito no cumplido o a partir de la detección de una oportunidad de mejora.

Una vez detectada la necesidad, la formación del grupo de mejora se decide dentro del ámbito de actuación correspondiente (Comité, reunión de Dirección/Gerencia/Sector, etc.). En ese mismo ámbito de actuación, se realizará la designación de un líder y, de ser necesario, un *sponsor*, para el grupo de mejora.

Con el fin de designar a los integrantes del grupo de mejora; el líder deberá tener en cuenta las siguientes pautas:

El GM debe estar integrado por un mínimo de tres personas y, preferentemente, por un máximo de ocho. La selección de los integrantes para el grupo de mejora debe abarcar, en lo posible, todas las especialidades y/o áreas involucradas para la resolución del problema.

En caso de considerarse necesaria la participación de un facilitador, el líder del grupo de mejora deberá infor-

marlo a la Coordinación de Calidad correspondiente, quien designará una persona para desempeñar dicho rol.

2. Registro y seguimiento del grupo de mejora



El líder designado comunicará la formación del grupo de mejora a la Coordinación de Calidad de su centro para su registro, donde constará la siguiente información:

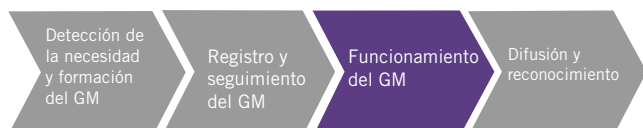
- Definición: denominación, participantes y centros de trabajo.
- Descripción: temática, objetivos fijados, integrantes y el plazo previsto de trabajo.
- Programa de trabajo.
- Avances/resultados.
- Indicadores.

Una vez recibido el registro, las áreas de Calidad deberán asesorar e informar al líder del grupo de mejora sobre los siguientes aspectos:

- Existencia de grupos que actúan o actuaron sobre el mismo tema, para evitar duplicar esfuerzos.
- Participar en la formación de los facilitadores y designarlos si fuera necesario.
- Las áreas de Calidad de los centros informarán a sus equipos de Dirección la formación de los nuevos gru-

pos de mejora en forma mensual y los avances/logros que vayan obteniendo hasta la consecución final del objetivo fijado.

3. Funcionamiento del grupo de mejora



El grupo de mejora debe:

- Definir claramente cuál es el *problema* por resolver o la mejora que se pretende lograr que generó su formación.
- Fijar los objetivos que hay que alcanzar. La definición de dichos objetivos debe contemplar la identificación del proceso afectado por el problema o la mejora y el o los indicadores a mejorar.
- Confeccionar un programa de trabajo que permita alcanzar los objetivos propuestos. En este punto, no se

Definición del GM	DESCRIPCIÓN	Referencia:		GM (Causal/Problema) o/o el proceso GM
	CONTIENE PARTICIPANTES			
Descripción	TEMA/CAUSA			
	OBJETIVOS			
	INDICADORES	Nombre:	Unidad:	
Detalle de trabajo previsto				
Programa de Trabajo	FECHA / PERIODO	ACTIVIDADES		
Evaluación	Número de reuniones/fecha	Cantidad de participantes	Problema(s) resuelto(s)	Conclusiones
	1ª reunión			
	2ª reunión			
	3ª reunión			
Avances / Resultados				
Indicadores	Proceso de Definición Original:		Proceso / Seguimiento:	
	GM Afectado por el GM		GM Afectado por el GM	

Formulario. Ejemplo de definición y seguimiento de grupos de mejora

Identificación del GM	DESCRIPCIÓN	Referencia:	GM (Causal/Problema) o/o el proceso GM
Tema a Definir			
Lista de posibles causas			

Fecha de Revisión: .../.../...

Herramientas de mejora - Tormenta de ideas (*Brainstorming*)

recomienda generar grandes acciones que escapen al poder de decisión del grupo de mejora.

Es fundamental aquí acotar el problema a efectos de asegurar las posibilidades del grupo de mejora para resolverlo y tener un parámetro objetivo para comparar luego los resultados finales.

A intervalos definidos por el propio grupo de mejora, y de acuerdo con el programa de trabajo establecido, se realizarán las reuniones de trabajo y los seguimientos de avance planificados.

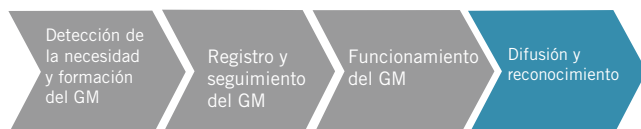
Una vez cumplido el programa de trabajo, el grupo de mejora debe evaluar los resultados obtenidos en función de los objetivos fijados. En caso de haberlos logrado, elaborará un informe final sobre el tema.

Si corresponde, este informe incluirá recomendaciones sobre cómo estandarizar la solución o mejora alcanzada. En caso de no haberse alcanzado el o los objetivos propuestos, el GM deberá analizar las causas y, en su caso, definir si corresponde replantear los objetivos y/o dar por disuelto el grupo de mejora.

La última fase de esta etapa es asegurar la irreversibilidad del cambio, para esto se modificarán formalmente los procedimientos y normas que hayan sido afectados por los cambios.

Finalizada la actividad del grupo de mejora, se disolverá.

4. Difusión y reconocimiento



Difusión de la gestión del conocimiento

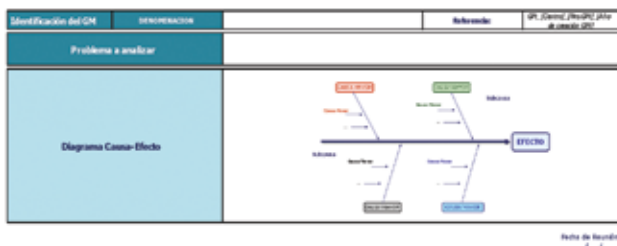
La difusión de los resultados logrados por los grupos de mejora permite la implementación de las soluciones encontradas en otras áreas o sectores a fin de evitar la repetición de problemas ya detectados o evitar que vuelvan a ocurrir, así como también poner en marcha ideas de mejora que permitan optimizar los procesos.

Para ello, las coordinaciones de Calidad de cada centro deberán, al menos con una periodicidad anual, realizar actividades de difusión de resultados y buenas prácticas detectadas por los grupos de mejora de sus centros. Esta tarea comprenderá la difusión en la Dirección Ejecutiva Downstream y a través de las herramientas vigentes de gestión del conocimiento.

Reconocimiento

Con el fin de reconocer el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo y los logros de los grupos de mejora para optimizar algún aspecto o proceso de la organización, el Comité de Dirección de cada centro realizará la evaluación correspondiente y otorgará el reconocimiento pertinente luego del análisis realizado de acuerdo a lo dispuesto en el procedimiento vigente para reconocimientos al personal.

Evaluación y mejora del proceso. Indicadores



Herramientas de mejora. Diagrama de causa-efecto

En función de las actividades desarrolladas por los grupos de mejora, las sugerencias de los integrantes de los GM y los responsables de Recursos Humanos y de Calidad de los centros, la Coordinación de Calidad de la Dirección Ejecutiva Downstream procederá a revisar y mejorar el proceso de gestión de grupos de mejora. De forma de analizar y proponer mejoras relativas al soporte, al uso y a la mejora de la herramienta, la gestión del cambio, el entrenamiento, la coordinación, la asignación de recursos, la gestión documental, etcétera.

Los indicadores definidos para la gestión y el seguimiento de los grupos de mejora son:

Los indicadores operativos y de eficiencia del proceso

- Cantidad de GM existentes por centro.
- Cantidad total de participantes y promedio por GM (porcentaje según la plantilla).
- Horas promedio de dedicación por GM.
- Horas promedio de dedicación por participante.

Indicadores de resultado del proceso

- Cumplimiento de objetivos propuestos.
- Mejoras cuantitativas y/o cualitativas, tales como: optimización de procesos, mejora de índices de accidentes, ahorro de costos, sinergias de contratos, etcétera.

Conclusiones

Si bien el estudio estuvo focalizado en una organización en particular, la Dirección Ejecutiva Downstream de YPF S.A., se puede inferir que en las organizaciones hay muchos grupos trabajando, pero no todos utilizan una metodología sistemática.

Los resultados y/o mejoras obtenidos por los grupos de mejora deberían tener mayor difusión para no reiterar errores ni generar trabajo ya realizado.

Es nuestro anhelo que esta herramienta de gestión para la mejora sea conocida ya que permite difundir buenas prácticas y soluciones encontradas, reconocer a las personas, medir las mejoras implementadas en procesos y sus indicadores y fomentar el trabajo en equipo. ■

El Ing. Carlos Alberto Banfi Deluca es Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional de La Plata, Ingeniero Químico por la Universidad Tecnológica Nacional, Ingeniero en Petróleo por la Universidad de Buenos Aires. Es asistente del Director del Complejo Industrial La Plata de YPF S.A., donde ha ocupado diversas posiciones en Planeamiento, Control de Gestión, Producción, Mantenimiento. Se ha especializado en sistemas de gestión, ha sido jefe del Departamento de Calidad y Representante de la Dirección, a cargo de los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad. Es profesor titular de la cátedra de Logística, Programación y Control de la Producción en la Universidad Nacional de La Plata, entre otras.

La Dra. Nadia Paula Yagüe es Abogada por la Universidad de Buenos Aires, con una maestría en Conducción Estratégica de Recursos Humanos por IDEA y Programa Integral de Management por el IAE Business School. Se desempeña como Coordinadora de Calidad y Mejora de Procesos de la Dirección Ejecutiva Downstream YPF S.A.; ha desempeñado diversas posiciones en la empresa relacionadas con la gestión de sistemas integrados de calidad, medio ambiente y seguridad; gestión y mejora de procesos, implementación de modelos de excelencia, gestión del cambio y recursos humanos.