

La evaluación de la gestión de la excelencia en las empresas socias del IAPG

Por **Jorge Rizzo**

Presidente de la Comisión para la Calidad y la Excelencia

La Comisión de Gestión de la Calidad y la Excelencia del IAPG ha impulsado el 2° estudio de la madurez de la gestión de la excelencia, entre la masa de empresas socias de la institución. Éste es un hito significativo.

¿Cuál es la importancia de esta evaluación? El hecho de que las empresas socias del IAPG acuerden evaluar el grado de desarrollo de la gestión, que lo hagan sobre la base de un Modelo validado y que los resultados sean numéricos y comparables, constituye un hito significativo en cualquier gestión seria de la excelencia.

Si hay algo difícil de satisfacer de los Modelos de Excelencia, son las mediciones comparativas con otras organizaciones, más aún si éstas son competidoras. La relación de confianza entre organizaciones con las presentes características es un arte de difícil gestión y siempre bienvenida. Dicho aspecto se subraya como un logro especialmente valorado en este proyecto.

Cada empresa participante tiene asegurada la confidencialidad de sus datos, y conoce cuál es su posición

relativa respecto al resto de empresas en cada rubro que el Modelo de Excelencia prescribe. Todas las organizaciones están identificadas por un código, y se conoce únicamente aquel que corresponde a la propia empresa.

¿Cuál es el futuro? A partir de esta etapa que podemos denominar de "Posicionamiento", en la cual las organizaciones conocen su ubicación –numérica– respecto al resto en cada rubro del modelo, las empresas pueden optar por solicitar prácticas exitosas a aquellas que tienen un desempeño superior, en la medida en que se acuerde entre ellas la ventaja mutua del intercambio.

Intentaremos presentar a continuación algunos aspectos relevantes del Informe Final del proyecto denominado "La Gestión de Calidad en los Socios del IAPG – Evaluación Diagnóstica 2007". Este estudio ha sido confiado a la consultora IPACE, que se hizo adjudicataria de las tareas en un proceso licitatorio.

La importancia de este proyecto puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Se ha obtenido una medición del desarrollo de la gestión en distintas empresas, con una base comparable.
- La representatividad de la muestra alcanza la mayor parte de la producción de gas y petróleo, de la refinación y de la comercialización de hidrocarburos de la Argentina.
- Se ha concretado una segunda medición, dándole continuidad al proyecto originado en el año 2004.

Introducción

A principios de 2004, la Comisión de Calidad del IAPG encargó un primer estudio sobre la *Madurez en la Gestión de Calidad* de sus asociados, cuyos resultados fueron luego presentados en el Congreso de Calidad realizado en Bariloche en dicho año.

En consonancia con la realización del 3er Congreso Latinoamericano y 1er Congreso Iberoamericano de la Calidad en la Industria del Petróleo, previstos para septiembre de 2007 en la ciudad de Mendoza, se decidió lanzar una encuesta actualizada sobre el tema.

En las líneas siguientes se presentan las características y conclusiones

del estudio efectuado.

Los objetivos centrales de la investigación realizada han sido:

- Evaluar el *grado de madurez o desarrollo de la gestión* de las empresas socias del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas, a través de:
 - Los resultados (puntajes) de una Autoevaluación que cada empresa participante debía efectuar de su sistema de gestión y los resultados obtenidos (para ello se utilizó el *Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia*, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad).
 - El relevamiento de las herramientas de calidad empleadas actualmente, así como de otras características específicas del contexto actual en relación con el tema.
- Posibilitar a las empresas participantes la *comparación de su situación puntual en cada tema en relación con el resto* (benchmarking).
- Avanzar en la *sensibilización* de las empresas participantes (especialmente, las organizaciones medianas y pequeñas) acerca de los beneficios de una Gestión Integral de Calidad (uso de los Modelos de Excelencia en la Gestión), mostrando a su vez un posible camino para avanzar el tema.

Todas las empresas socias del IAPG fueron invitadas a participar en la encuesta.

Metodología

En función de los objetivos planteados, la investigación constó de dos actividades básicas:

1. Una *Autoevaluación de la Gestión* desplegada por las empresas participantes, utilizando como guía el Modelo de Excelencia de las Bases del Premio Nacional a la Calidad - Sector Privado.
2. La respuesta a una serie de *preguntas complementarias* que permitieran contextualizar mejor la situación actual de las empresas participantes en el tema.

En todos los casos a las empresas se les suministró el cuestionario que debían completar para la encuesta y un instructivo para llevar a cabo dicha tarea. Las empresas que finalmente participaron en la encuesta emplearon

alguno de los tres métodos siguientes para completarla:

Método 1

Distintos mandos medios de la organización respondieron el cuestionario respectivo y lo enviaron directamente a los consultores externos, quienes luego compilaron las respuestas recibidas (manteniendo el anonimato de éstas) y entregaron los resultados al Coordinador Interno designado en cada empresa, quien concluía el trabajo revisando el compilado con algún directivo de la organización.

Método 2

El Coordinador Interno designado en cada empresa efectuó una reunión en la que, junto a varios mandos medios invitados, se acordaron los puntajes a asignar a cada rubro. Éstos eran luego revisados por algún directivo de la organización.

Método 3

En el caso de empresas muy pequeñas, el Coordinador Interno designado y un directivo de la organización completaron en conjunto las preguntas del cuestionario.

Lo anterior implica que, en la gran mayoría de los casos, hubo una *participación múltiple* en las respuestas de cada empresa, y que en todos los casos se efectuó una *revisión final con un directivo* de la organización. El primero de estos dos aspectos posibilitó una mejor ponderación de los resultados y, asimismo, una mayor difusión interna de los conceptos y prácticas involucrados.

También se solicitaba a las empresas participantes el cumplimiento de un formulario con *Datos Básicos* sobre ellas, a fin de poder luego clasificar y segmentar la muestra total.

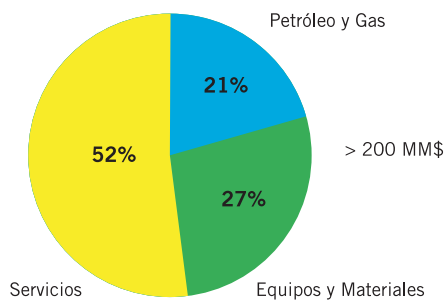
Empresas participantes

Tal como se comentara previamente, todas las empresas miembro del IAPG fueron invitadas a participar en la investigación.

De aquellas que aceptaron el ofrecimiento, finalmente 43 empresas completaron la encuesta.

Los cuadros siguientes representan una clasificación del total de organizaciones participantes desde distintas

Tipo de actividad



Facturación anual

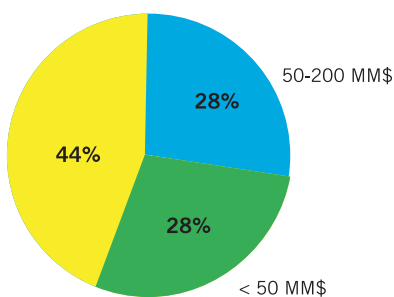
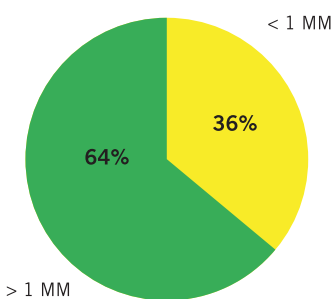


Figura 1.

Horas-Hombre Anuales trabajadas



Localización de la Casa Matriz

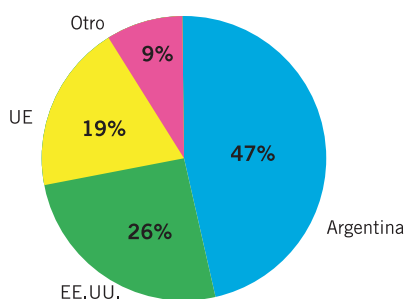


Figura 2.

perspectivas, destacándose especialmente la alta representatividad de ellas dentro el sector.

Particularmente destacable resulta la **representatividad** de las empresas participantes en el total del sector industrial en nuestro país como se muestra en las figuras 3 y 4.

Segmentación de la muestra

La tabla siguiente resume los segmentos reconocidos en el informe.

Segmento

Petróleo y Gas

Proveedores-Grandes

Proveedores-Medianos y Pequeños

Los resultados obtenidos han sido agrupados en las siguientes categorías:

A. Principales fortalezas de la gestión actual (total y por segmento).

B. Principales debilidades de la gestión actual (total y por segmento).

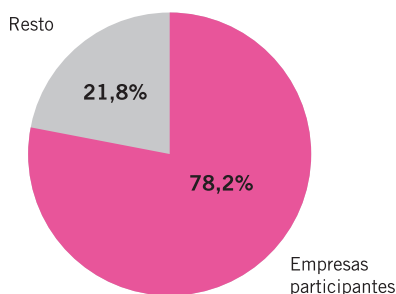
C. Resultados por rubro de gestión (total y por segmento).

D. Posición de cada empresa participante en relación con el resto, en los distintos rubros del Modelo de Excelencia empleado. A estos fines, cada empresa ha sido identificada con un código numérico asignado al azar, sólo conocido por ella (total y por segmento).

E. Resultados de las preguntas complementarias (total y por segmento).

En el estudio se presentan las principales conclusiones que pueden

Producción de Petróleo



Producción de Gas

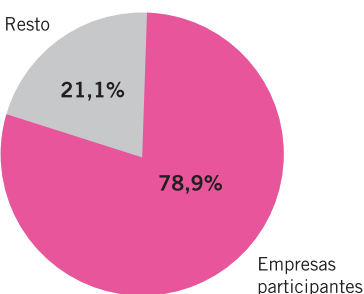
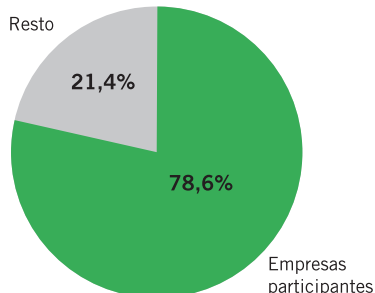
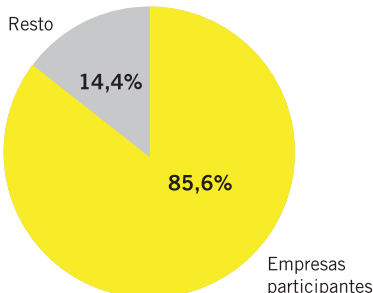


Figura 3.

Producción de Petróleo + Gas



Refinación



EESS

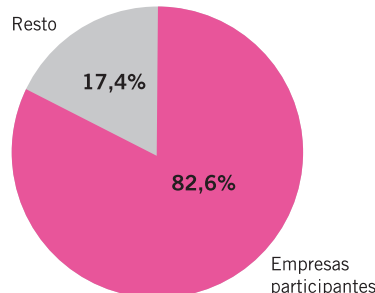


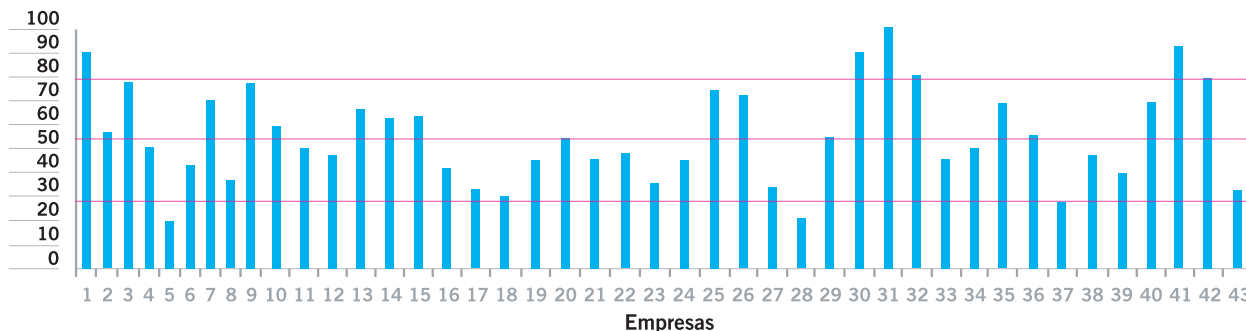
Figura 4.

D. Posicionamiento de las empresas en los distintos rubros y subrubros

Segmento: total empresas

Rubro seleccionado: Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico

Cálculo directo: Límite superior: 78 Promedio: 55 Límite inferior: 23
Cálculo normalizado: Límite superior: 78 Promedio: 53 Límite inferior: 28
Nota: El "Cálculo normalizado" excluye los valores extremos del "Cálculo Directo" (aquellos que excedían al promedio $\pm 1,64$)
NC= No contesta 0= Se asignó el valor cero al rubro



extraerse de la información recogida en esta oportunidad, y una comparación con los resultados obtenidos en la encuesta efectuada en 2004.

Es naturalmente imposible reproducir en este resumen el extenso informe; no obstante, se compartirán aquí los siguientes datos:

- Mayor fortaleza detectada en el total de empresas.
- Mayor debilidad detectada en el total de empresas.
- Resultados obtenidos en el rubro "Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico", para el total de empresas.

Mayor fortaleza

Diseño de productos y servicios

Mayor debilidad

Resultados relativos a proveedores

Resultados rubro seleccionado

Ver gráfico de esta página.

Conclusiones

El proyecto ha sido muy satisfactorio, ya que se alcanzaron razonablemente los objetivos propuestos.

La revisión del Informe Final, el cual está disponible para su consulta en el IAPG, requiere para su mejor utilidad del análisis de profesionales del área calidad.

La aplicación de un Modelo de Referencia externo, aplicable a las organizaciones como el PNC, constituye una mejora sustancial respecto al primer estudio.

Cada empresa participante tiene un valor de su posicionamiento relativo, y podrá iniciar tareas de benchmarking siempre si se logra un acuerdo de compartir datos con las otras organizaciones. Esto podrá intentarse de manera abierta o empresa a empresa,

para lo cual se deberá gestionar a través del IAPG, dada la necesidad de preservar la confidencialidad de los datos y de la información obtenida.

Se estima que algunos valores mejorables en la cuantificación, se podrán efectivamente optimizar a medida que el conocimiento en los Modelos de Excelencia se incremente en algunas organizaciones.

Se percibe como ampliamente favorable la continuación sistemática de estos indicadores, esperándose contar con una próxima versión para el año 2010.

Se sugiere a quien esté motivado a utilizar el Informe para su gestión, que se ponga en contacto con la gerencia técnica del IAPG con la finalidad de acceder al documento en cuestión; de la misma manera para llevar adelante acciones conjuntas y concertadas entre las empresas se indica acercar las iniciativas a la Comisión de la Gestión de la Calidad y la Excelencia, para su instrumentación orgánica. ■