

”...EN BUSCA DE LA MOTIVACIÓN DEL AUDITOR INTERNO”

Autores: Patricia Garis y Leonardo Giunta

Empresa: Refinería Luján de Cuyo, YPF SA del grupo Repsol YPF S.A.

Punto del temario: Dirección Estratégica

Curriculum Patricia Garis: Ingeniera Química. Postgrado en Refinación de Petróleo. Se ha desarrollado como procesista por más de 10 años. Primer ingeniero de mantenimiento de la Refinería, Líder de Proyectos en Ingeniería. Líder de grupo de optimización de hornos, tanto operativa como de instalaciones. Jefe de Inspección de equipos. Auditor líder en ISO 9001 y 14001 y OHSAS 18001; Actualmente Jefe de Calidad de la Refinería.

Curriculum Leonardo Giunta: Auditor líder en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. 7 años como auditor interno en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Estudiante de Licenciatura en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad.

Operador de campo de la unidad de Cracking Catalítico, operador de bombas de agua contra incendios en Seguridad. Agente de control de contratos tanto en gestión de contratos, como así también como auditor de empresas. Actualmente asistente en el Dpto. Calidad.

SINOPSIS

Entendemos que los factores más importantes que afectan a la eficacia en una organización de Calidad son el conocimiento y la motivación de sus auditores internos.

Aun siendo de esencial importancia contar con un sistema de gestión sólido y adecuado a la realidad, se le debe prestar atención al análisis de las necesidades de los auditores internos y a la creación de un entorno que satisfaga tales necesidades.

El equipo de auditores internos debe estar siempre haciéndose y es una de las bases más importantes de la mejora continua. Este es el mejor modo de mantener la motivación proactiva del grupo.

Esta presentación detalla las acciones y controles de resultados para mantener la motivación de cada auditor, que posee relativamente satisfecha la necesidad de seguridad de empleo.

Cada una de las acciones implementadas o propuestas debe ir dirigida hacia el trabajo en equipo y una cultura de Calidad.

En ese sentido, se presentan herramientas que le permitan al auditor interno gestionarse de modo personal y luego a aplicar esas mismas herramientas a medir la gestión de Calidad.

Por lo tanto, Calidad y Motivación son las maneras de llevar adelante proyectos y no una moda que cumplir.

Introducción

I- Antecedentes en Gestión Normalizada en Refinería

Primeramente presentamos los amplios antecedentes que poseemos en cuanto a la gestión con normas y modelos de gestión en Refinería Luján de Cuyo (RLC):

Norma o Modelo	Año de implementación
ISO 9002	1994 en Mayo 1997
ISO 14001	desde Diciembre 2004
ISO 14031	Enero 1999
IRAM 3800	Diciembre 1999
ISO 9001: 2000	desde Noviembre 2001
OHSAS 18001	1999 en Junio 2003
Modelo Premio Nacional de la Calidad	Tres auto-evaluaciones de acuerdo al (1997 y 1999)
Modelo Iberoamericano de Calidad	Auto-evaluaciones: 2001, 2002, 2003, 2004 2006
Modelo Iberoamericano de Calidad	2003: Una evaluación externa

En la actualidad tenemos las siguientes normas certificadas:

Norma o Modelo	Año de implementación
ISO 14001	desde Diciembre 2004
ISO 9001: 2000	desde Noviembre 2001
OHSAS 18001	1999 en Junio 2003

II- En Refinería

La RLC posee 530 empleados propios. Procesa 18.000 m3 de crudo por día.

Se cuenta con 35 auditores Internos que asumen este papel bajo dos requisitos:

- su voluntad de pertenecer a este grupo y
- la autorización de su jefatura.

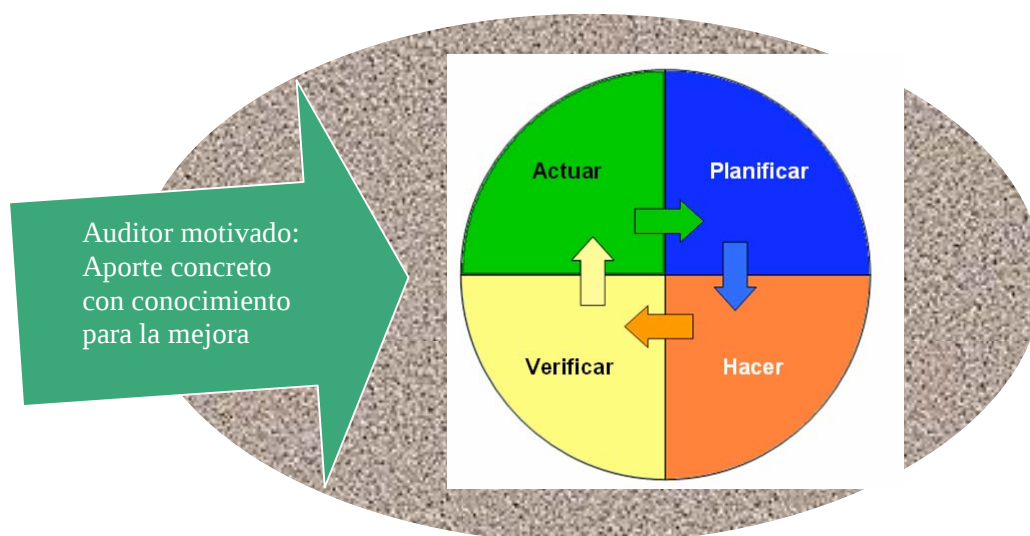
Las Auditorías integradas se realizan siempre sobre las tres normas certificadas, los requisitos legales y las normas corporativas.

III- Los factores más importantes para contar con auditores

Se entiende que los factores más importantes que afectan a la eficacia en una organización de Calidad son la **motivación** y el **conocimiento** de sus auditores internos.

La motivación debe ser evidenciada, como una actitud proactiva a querer participar.

Por su puesto que la fuente de motivación no es inagotable y los jefes deberán prestar más atención en ello.



Dibujo N°1

Cuando los auditores consiguen satisfacer las expectativas personales con los intereses de la gestión, la maquinaria ensambla y el sistema opera bien.

IV.-Hablemos brevemente de la Motivación y sus componentes

Respecto a la Motivación, hay muchas teorías y libros al respecto, aquí solo nombraremos los componentes.

Todos saben lo que es sentirse motivados, además se ha sentido, en algún momento, querer hacer algo y otras veces no. Otras veces se expresa la motivación como el deseo, pulso o necesidad.

A diario se habla de la desmotivación o no querer hacer algo, pero si se analiza con más detenimiento la situación, no existe la desmotivación, sino que no se quiere hacer algo, pero en realidad estamos motivados por hacer algo diferente. Por ello el concepto de motivación no debe entenderse como un mecanismo de interrupciones constantes, sino como un flujo constante hacia diferentes conductas.

Motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre el organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta.

Se vale del concepto para explicar la **intensidad** de las conductas y su **persistencia**. Una conducta intensa produce una motivación mayor y una conducta muy motivada persistirá aunque tenga poca intensidad.

La propiedad activadora de la motivación, la **activación**, se advierte fácilmente en la conducta.

La **dirección** de la conducta es casi siempre clara (tenemos hambre vamos al refrigerador) pero la cosa se confunde cuando hay opciones.

Otras dimensiones de la motivación ha sido estudiada se refiere a su fuente: motivos internos y externos.

Hace algún tiempo se decía que el jefe debía motivar al empleado, hoy en día se cree que los empleados deben venir motivados de su casa y que el jefe debe tener la suspicacia y el conocimiento necesario para no desmotivarlos. Es decir que la actitud activa es de las dos partes.

El conocimiento se debe adquirir por diferentes canales, pero el gestor de calidad deberá evaluar sus auditores para saber realizar la justa mezcla en capacitar en lo que requiere el sistema y en lo que le gusta al auditor.

Esto es difícil, pero se puede llegar con un diálogo constante y la apertura necesaria.

V-Ahora hablemos del Conocimiento

En la ponencia de la gestión del Conocimiento muy pocas veces se puede dar con una definición propia de conocimiento.

Definir el conocimiento es muy difícil, el concepto es demasiado abstracto. Para esta ocasión, se toma una definición hecha por Davenport, uno de los expertos a nivel mundial en la materia.

"Conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y perspicacia que proporciona un entorno para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Se origina y aplica en las mentes de los "conocedores", en las organizaciones, y está a menudo incrustado no sólo en documentos y bases de datos, sino en las rutinas, procesos, prácticas y normas."

En la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones son muy importantes las fuerzas impulsoras y qué implicaciones tiene en el trabajo personal.

Gestión del Conocimiento se entiende como los procesos y tecnologías que facilitan, promueven, capturan, crean y transfieren conocimiento colectivo y mejores prácticas.

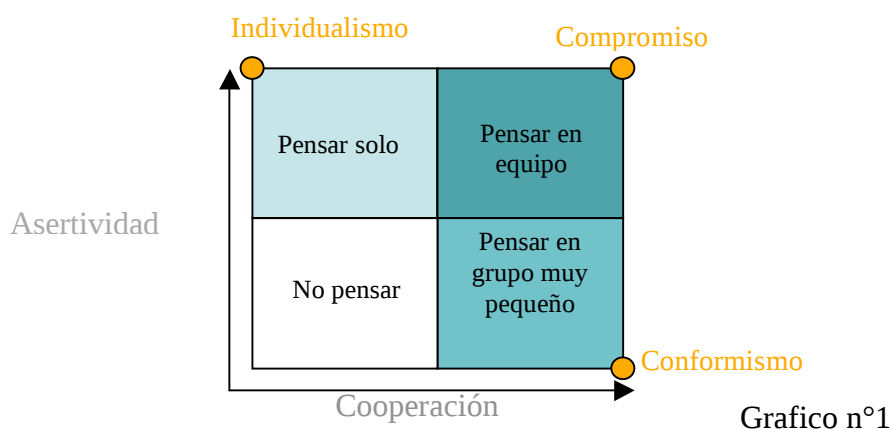
El objetivo es que cualquier persona integrante de la organización pueda localizar el conocimiento, tácito o explícito, que necesite en el momento que lo requiera.

El conocimiento se considera un recurso para mejorar la eficacia y la eficiencia y por lo tanto nos permite ser más competitivos. No es un fin en sí mismo, es un medio de mejora continua.

VI-Compromisos de la gestión de auditores internos

Los siguientes compromisos son las directrices de nuestra gestión, tanto aplicados a jefes como a auditores:

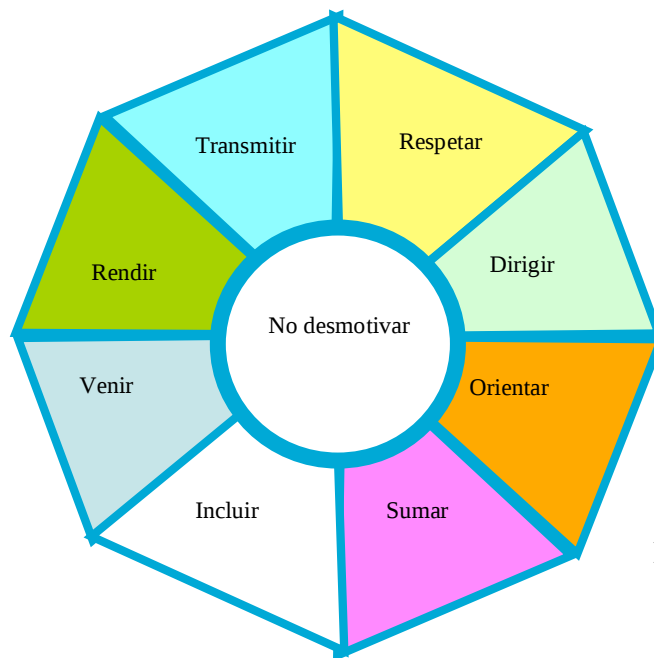
- 1) **Que vengan motivados de casa (Venir):** cuando alguien sale de su casa pensando que otra persona lo puede motivar, se esta echando de menos, es una actitud que supone inferioridad. Motivar es como entrar en su software personal, cosa que no es posible. Una persona autónoma sabe gestionar su vida sin la insaciable necesidad de reconocimiento constante, sabiendo manejar su vida interior. El empleado inteligente no busca que su empresa lo motive y prefiere ser compensado de otra manera, como pagar a tiempo cumplir con lo pactado y procurar un ambiente de respeto. La dignidad es la responsabilidad sobre uno mismo.
- 2) **Trabajamos en equipo (Incluir):** en general las empresas buscan pensadores, no trabajadores. Se buscan personas que hagan aportes concretos de mejoras. Estas personas deben cooperar entre ellas y distribuirse las tareas. Si las pautas son claras, el equipo deberá trabajar en armonía y promoviendo el crecimiento de todos.
- 3) **Rendir Cuentas (Rendir):** Se otorgará valor al trabajo y no se trata de trabajar duro, sino de darle la dirección que sea necesaria para satisfacer al cliente. Por ello hay que controlar lo que se hace para asegurar el resultado. Por ello, lo que no se puede medir, no existe. Se deberá dar cuentas de los resultados y ponerlo en Indicadores.
- 4) **Aceptar nuevos proyectos (Sumar):** como es ya sabido, lo constante es el cambio. A veces se incorporan nuevos proyectos, muy diferentes a lo conocido y es normal la resistencia a su implementación. Pero como los auditores son la vanguardia de la gestión, deberán aceptar que su trabajo esta designado para hacer futuro.
- 5) **Comunicación para transmitir conocimiento (Transferir):** se deben analizar dos habilidades, la primera es la asertividad (habilidad de expresar las ideas en sus propias palabras) y la cooperación. A continuación se presenta una grafica para identificar las diferentes actitudes frente a la comunicación.



- 6) **Respeto a las personas (Respetar):** es el punto más exigente, fundamentalmente a los jefes. Liderar un proyecto y una gestión se deberá exclusivamente bajo el respeto a las personas y sus deferencias. Aunque este punto no va solamente dirigido a la exigencia básica de no faltar el respeto a nadie, sino que además apunta en que cada uno sea capaz de argumentar sus ideas con respeto hacia los demás. Se deberá entender de la existencia de una nueva sociedad compleja y no buscar culpables de inmediato, sino que son fallas de la gestión.
- 7) **Coherencia estratégica (Dirigir):** el liderazgo de los jefes es fundamental y no deberá portar doble discurso, porque a partir de ello, el mensaje y el sistema mismo pierde credibilidad. Aunque las nuevas empresas no se dirigen solo desde arriba, todos participan en las decisiones en cada momento. Cuidado con los actos pues son percibidos por los empleados y la percepción condiciona los comportamientos.

Además los jefes deben definir claramente a donde se desea llegar en un periodo dado, para que cada integrante del equipo sepa a donde se va y como lograrlo con su aporte.

- 8) **Comunicación para orientar la motivación (Orientar):** la energía de la auto motivación es muy poderosa, que debe ser canalizada correctamente para que no sea devastadora, por ello la motivación se orientará para todo aquello que sea efectivo para el cliente. La comunicación interna es responsabilidad de cada directivo en su zona natural. Y deberá ser clara para que cada persona pueda priorizar las acciones que ejecutará. Si no es así se desmotivará. La comunicación disminuye la desmotivación.
- 9) **No desmotivar:** La desmotivación es la ausencia de motivación, por ello un buen jefe es conciente de lo que significa motivar a sus empleados, y conlleva a una propia actitud motivacional. Por ello si los empleados vienen motivados, los jefes cumplen con sus responsabilidades y los empleados cumplen sus compromisos, no hay desmotivación. Las buenas ideas serán presentadas bajos los canales de comunicación y potenciaran la creatividad y contribuirán a la no desmotivación.



Dibujo n° 2

Desarrollo

Para lograr contar con la sinergia de la motivación, se deberá ser capaz de implementar ciertas actividades para lograr el fin:

1- Claves para mantenimiento y mejora del sistema de gestión

Primeramente se detallarán los valores de la gestión de la calidad.

1. una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes
2. el diseño de un proceso capaz de obtener el producto diseñado
3. la ejecución y control de proceso requerido

Entre los elementos estratégicos se destacan

1. el papel motivador y visionario de la alta dirección
2. establecimiento de acertados mecanismos de coordinación
3. la adecuada documentación para la estandarización de los procesos
4. acertada gestión de recursos humanos

1.1- Liderazgo: De los líderes involucrados

El Equipo de Dirección de la Refinería asume y difunde tanto la Visión, los Valores y compromisos de RepsolYPF, como así también de la Visión, Misión, Políticas de Gestión y de Seguridad de la Dirección de Refino y Logística..

El compromiso de Repsol YPF para la Calidad es:

“La Excelencia en la Gestión, a través de la Mejora Continua, guía la estrategia de Repsol YPF. Los Principios de la Excelencia forman parte de los Valores éticos y profesionales de la Compañía, y de los Compromisos que ha adquirido con sus clientes, accionistas, empleados, proveedores/socios, y con la sociedad.

La Dirección asume, lidera e impulsa el compromiso con la Calidad Total, facilitando los recursos necesarios para alcanzar la Excelencia y estableciendo las medidas apropiadas para asegurar que esta Política de la Calidad sea entendida y practicada por todo el personal.

Es responsabilidad de la Dirección de cada Unidad de Negocio/Servicio y Área Corporativa establecer y revisar periódicamente objetivos de la Calidad, acordes con su situación, que garanticen el cumplimiento de esta Política.

La Dirección entiende la Calidad Total como la gestión adecuada de todos los recursos con los que cuenta la Empresa para conseguir unos resultados óptimos en el tiempo.

Repsol YPF asume el siguiente compromiso con la Calidad: "Avanzar de forma progresiva hacia la Excelencia siguiendo el modelo correspondiente en cada entorno geográfico de actividad (EFQM o FUNDIBEQ), a través de la auto evaluación periódica, identificación de áreas de mejora y establecimiento de programas, sustentados en el trabajo en equipo y en la participación de toda la Organización”.

El modelo de excelencia de la gestión adoptado evalúa al Liderazgo con la mayor exigencia. Por ello, se propone alcanzar la excelencia con en la gestión con un liderazgo acorde, ya que esta relacionado con los logros tangibles de la organización. Para ello, hoy en día, no es suficiente con aportar evidencias de los logros económicos obtenidos, es necesario, además, aportar datos e información relacionados con los grupos de interés para mantener los buenos resultados económicos futuros. Se denominan grupos de interés a los clientes, empleados, la sociedad, los proveedores y los accionistas. Todos ellos tienen interés sobre la gestión empresarial, y una respuesta aceptada, garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo.

La excelencia enfoca a la mejora de gestión y resultados empresariales y requiere de un compromiso real de toda la dirección y línea de mando.

1.1.2- Nuestra Visión Corporativa:

“Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor “

Visión De Refinería Luján de Cuyo: Ser líderes de la actividad en Argentina y referentes de gestión eficiente en Latinoamérica con un grupo de personas motivadas y comprometidas.

La Misión de Refinería Luján de Cuyo es: “Producir combustibles, lubricantes y especialidades con un estilo de gestión basado en la excelencia”.

1.1.3- Valores Corporativos:

Principios esenciales y perdurables de nuestra organización

- Integridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Seguridad

2- Sistema de Gestión ajustada a necesidad

El objetivo esperado es que el usuario se concentre en sus tareas en lugar de la aplicación informática o el llenado de formularios innecesarios, por ello, el Sistema de Gestión debe reducir la dependencia de las personas de su propia memoria, no forzándolas a recordar cosas innecesarias, facilitando el trabajo rutinario, sin agregar complicaciones.

Sistema de Gestión debe ser ágil, útil y con claro aporte de valor.

3- Inclusión de las personas en el Sistema

El Equipo de Dirección asume desarrollar la capacidad, el conocimiento y el buen desempeño del personal, conforme a su función y desempeño. De allí que se busca un equipo de auditores internos con el mas alto nivel de capacitación.

3.1- Objetivo Buscado - Bases para la Efectividad de un sistema de auditores internos.

Se define, primeramente, lo que se necesita:

- 1- Auditores calificados
- 2- Auditores participativos
- 3- Aplicación de criterios comunes para las auditorias.

3.1.1 Acciones para alcanzar El Objetivo

➤ Calificación de Auditores

Antes de iniciar cualquier plan de mejora, se debe medir el punto de partida, es decir contar con una información certera del estado actual. Para ello se deberán diseñar indicadores de gestión, con los datos que se cuentan de su análisis planificar la mejora.

Para ello, se utiliza una matriz donde se vuelca toda la información necesaria para cada auditor y en los ítems más interesantes tener en cuenta.

Esta matriz nació de la necesidad de distribuir capacitación con equidad, registrando la información con que se contaba. De allí surgieron, primeramente, los planes de capacitación.

Luego se la adaptó para encontrar mejoras al sistema.

➤ Evolución de los resultados de la matriz

Esta matriz de decisión se utiliza para

- Determinar, en tiempo real, el estado la calificación actual del equipo de auditores.
- Fija la necesidad de Capacitación global e individual.
- Realizar un ranking de auditores.
- Con su análisis, se detectan las necesidades de coaching para aquellos auditores que no confeccionan buenos informes pero poseen la capacitación necesaria.

- Permite realizar seguimientos en el tiempo de la evolución de la gestión, y de cada uno de los tres componentes
- Esta matriz se utiliza para la fijación de objetivos de Calidad.
- Fuente de Indicadores de gestión.

Matriz de decisión:

	Auditor	Valor auditor	Capacitación Ponderación 50%		Experiencia Ponderación 30%		Informes Ponderación 20%	
1	AA	10.56	17.63	0.5	4	0.3	2.73	0.2
2	AO	7.41	11.25	0.5	3	0.3	4.40	0.2
3	AL	4.57	5.88	0.5	3	0.3	3.67	0.2
4	BJ	3.96	5.13	0.5	2	0.3	4.00	0.2
5	BM	8.36	14.125	0.5	1	0.3	5.00	0.2
6	LC	4.75	7.50	0.5	1	0.3	3.50	0.2
7	MA	9.45	15.41	0.5	4	0.3	2.70	0.2
8	MM	2.18	0.00	0.5	5	0.3	3.40	0.2
9	MF	13.41	21.63	0.5	7	0.3	2.50	0.2
10	TA	14.76	22.50	0.5	9	0.3	4.07	0.2
	Promedio plantel	7.9	11.13		4.06		3.66	

Tabla n° 1

Ejemplo: para el auditor AA:

El valor resultado

10.56: $(17.63 \times 0.5) + (4 \times 0.3) + (2.73 \times 0.2)$

Donde 10.56 es la calificación de ese auditor, en ese momento y 7.9 es el promedio de todos los auditores. Luego de la valoración individual se promedia los resultados de los informes individuales obteniéndose un valor promedio para cada auditor

- Partes de los componentes de la matriz:

Ponderación

Se determina que en esta Calificación el ítem más importante es la Capacitación, ya que el conocimiento sumado a la motivación de las personas es la energía impulsora más potente en esta gestión.

Luego, se determina que la experiencia es la segunda característica más importante, ya que otorga al auditor la impronta para ir mejorando su accionar.

El informe es el tercer ítem, ya que es el resultado de los otros dos anteriores y se posee un Informe Modelo a utilizar.

Capacitación

Son la cantidad de horas hombre recibidas tanto en capacitación internas como externas.

Experiencia

Es el número que indica la cantidad de auditorías realizadas por cada auditor.

Informes

Se evaluaron los informes realizados por los auditores internos realizados durante los tres últimos años (2 del 2003, 2 del 2004 y 1 del 2005)

Se valoran los informes en una escala del 1 al 5 (Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente) para la asignación de puntaje se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Alcance (máximo: 1 punto) Si se auditaron puntos de las tres normas: calidad, seguridad y medio ambiente

- Personal entrevistado (máximo: 0.5 puntos): Se evalúa si se entrevistó a personal de distintos niveles jerárquicos dentro del sector auditado (jefe, empleados, contratistas)
 - Fundamento de No Conformidades (máximo: 2 puntos). Se evalúa si las no conformidades, sobre todo las que generan Solicitud de Acción Correctiva (SAC), están correctamente justificadas como incumplimiento a algún punto de las normas o procedimientos mandatorios.
 - Señalización de puntos de mejora (1 punto): Se evalúa si el auditor contribuye con sugerencias, recomendaciones, propuestas, etc. para mejorar la gestión o el estado de las instalaciones del sector auditado
 - Descripción de hallazgos y evidencia (máximo: 0.5 puntos). Se evalúa si los hallazgos efectuados se han descrito con un detalle suficiente que haga posible que continúe el seguimiento en la siguiente auditoría o por otro auditor
- NOTA: No se ha tenido en cuenta ningún aspecto que tenga que ver con el criterio del auditor para entrevistar, ni la magnitud de los hallazgos realizados, ni el criterio utilizado para colocar no conformidades, SAC, etc.

➤ Resultado de la Matriz - Evolución de Calificación de Auditores

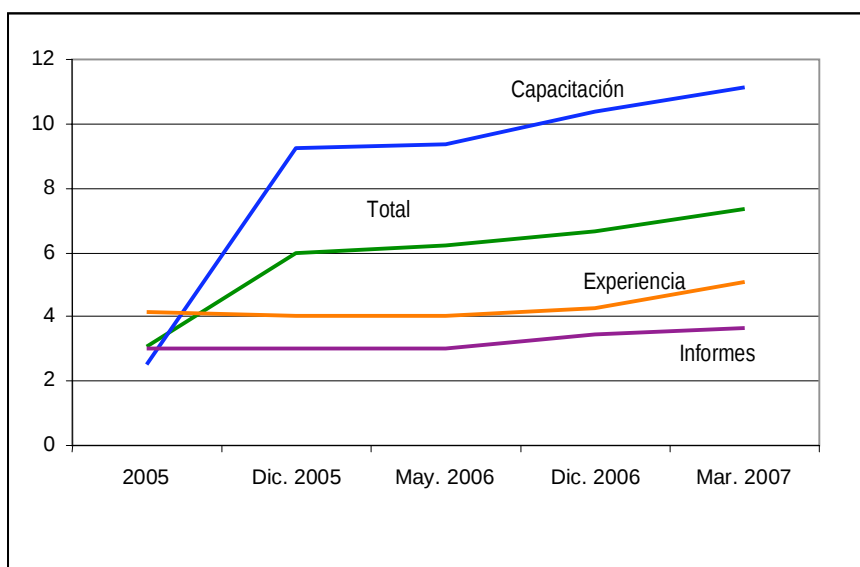


Gráfico n° 2

La información se maneja de modo global, no se publican los valores resultados de cada auditor, salvo que lo solicite y se lo discute en un ámbito privado. Se considera que esta información es privada

3.1.1. B-Reuniones con Auditores Internos: talleres de auditores

Las reuniones con los auditores internos, denominadas Talleres, se dan una vez cada 6 meses. En ellas, se tiene por objetivo:

- Aprovechamiento de la sinergia del grupo.
- Intercambio de experiencia y buenas prácticas
- Potenciar la mejora continua y
- Evaluación de las nuevas herramientas.
- Reconocimiento a los auditores
- Crear un ámbito de crecimiento personal y grupal

El Taller es un ámbito exclusivo para auditores internos, donde se fomenta el orgullo de pertenecer y contar con una visión de la gestión diferente al resto; con la capacidad de detectar desvíos y cooperar con nuestros colegas en búsqueda de la excelencia. Esta visión diferente se ha alcanzado gracias a un trabajo constante y una fuerte motivación a la mejora continua. No es un orgullo por el solo ser, se adquiere con el prestigio de nuestro desempeño.

Cada Taller es una jornada completa donde se pueden desarrollar diferentes temas, comúnmente ajustados a la necesidad de ese período.

También es un ámbito para potenciar competencias no técnicas como saber exponer, manejo de entrevistas, discutir una no conformidad, etc.

A los auditores mas experimentados o aquellos que lo desean, se crea un espacio para exponer temas comunes y de interés.

En general, se utiliza para la nivelación de conocimientos. Por ejemplo, en la última auditoria se pudo apreciar que las No Conformidades requerían una mejora en cuanto a su redacción, por ello en el siguiente Taller, se realizó ejercicios específicos de este tema.

Siempre se entrega material útil de aplicación, el cual se vuelca en un espacio común y exclusivo en uno de los servidores informáticos.

También se presentan y discuten las herramientas de aplicación común, las cuales estarán en revisión constante.

Luego de un trabajo de auditoria se suele reconocer a los auditores con un ejercicio de equipo o una presentación de un profesional especialista en temas relacionados, como así también, brindar la posibilidad a un auditor a presentar algún trabajo,

Al final de la jornada, se deja un espacio libre para tratar temas no arrendados, pero que son de interés para la actividad y se desarrollan en su totalidad

Frecuencia: semestral

Lo acordado se ingresa al espacio exclusivo para auditores.



Foto n°1 y Foto n°2

3.1.1.C- Foro de auditores

Para alentar la comunicación, se mantiene un medio informático ágil de fácil de obtener. Se lo denomina Foro a la comunicación enviada desde la jefatura de calidad a los auditores, por medio del email.

Estos emails solos le llegan a los auditores.

La información es muy variada y en general, lleva:

- comunicación de fechas de encuentro,
- propuestas de cursos internos y externos,
- llamados a auditorias internas

- temas culturales relacionados
- novedades en general

Frecuencia: mínimo una comunicación mensual

Lo acordado se ingresa al espacio exclusivo para auditores.

- Auditores - Para la Mejora Continua		RLC
Próxima auditoría	Pasa a retirar las copias de las dos auditorías últimas de tu sector	Para ello ver a Mónica García Diblasi en el TE 53410
Encuesta Anónima	Por favor, tomate un tiempo y responde dos preguntas sencillas, para saber si la información recibida por este medio es de tu utilidad. GRACIAS	q/Varios/Calidad/encuesta anónima
Preguntas y Respuestas	Para hacer preguntar sobre las normas y su aplicación en forma anónima podés usar el archivo disponible	Ver nota completa en Q/Varios/Calidad
Que es la ISO 9001?	Aquí hemos agregado un documento que se llama "que es la ISO 9001.doc"	Q/Varios/Calidad/Información general/Calidad
Ver Informe OIKOS de febrero con los siguientes titulares:	1. El dique Potrerillos está a sólo 4 metros de alcanzar su cota máxima 2. Sin riego ni cuidados se mueren muchos árboles en el Acceso Este 3. Relanzan El Nihuil al turismo tras una fallida temporada 4. Exigen tratar los líquidos cloacales en Valle Grande y El Nihuil 5. Fortalecen los controles sobre el manejo de productos agroquímicos 6. La reserva natural La Payunia tendrá la superficie de Luján 7. Se quemaron más de 7.000 hectáreas de campos en Alvear 8. Crecen las quejas por las falencias en el Zoológico	Q/Varios/Calidad/Información general/Medio Ambiente

Tabla n°2

3.1.1 D- Otorgar la posibilidad al auditor de declarar su percepción acerca de la gestión de auditores. Encuesta de efectividad de la Gestión de auditores internos

Se le da la oportunidad al auditor para que opine, porque participa libremente.

Se realizan preguntas para conocer las motivaciones y expectativas de la gestión de auditores.

Lo negativo es que

- no todos completan la encuesta
- es un muestreo dirigido

Modelo de Encuesta:

- Leo inmediatamente la información que me llega de Calidad? Si No
- Esa información de mi fácil interpretación? Si No
- ¿Cómo percibo la información?, percibo que es (se puede marcar más de un ítem):
densa / confusa - - reiterativa – molesta - demasiada información – niveladora -
tiene poca frecuencia - positiva para el grupo - positiva para mi - otro
- Cual es mi motivo de no responder?
no me siento cómodo en el grupo - no me siento capacitado para ello - - no me interesa- no entiendo que deba responder

- Me siento motivado Si No - - ¿por que?
- 6 - ¿Cómo creo que deberíamos mejorar?. Formule sugerencias.

Nota: Esta encuesta es anónima y queda a su criterio suscribirla ó no. Ante cualquier duda sobre algún ítem ó pregunta no dude en consultar.

Referente: P G – L G

Resultado de la encuesta y Plan de Acción:

Se devuelve, pregunta por pregunta, las respuestas recibidas y se adjunta un plan de acción, cuyo cumplimiento es de responsabilidad del Jefe de Calidad.

Después de cada encuesta se deberá presentar un plan de acción de mejoras, comunicadas a los auditores y con informe de avances.

Plan de mejora en referencia a la encuesta de auditores:

- Se impartirá la Inducción de Calidad a nuestro personal propio.
- Los auditores que asistan a cursos que carecen de evaluación final se les solicitará presentar un informe resumiendo los puntos sobresalientes del curso. Esto es a modo de verificar la efectividad de la capacitación.
- Rever el Procedimiento PGMM0221
- Proponer que los auditores más capacitados preparen temas para presentar/exponer en los foros o talleres, de manera de homogenizar conocimientos.
- Hacer un seguimiento exhaustivo de la asistencia de los auditores a foros y talleres. Luego hablar personalmente con aquellos que no concurran de manera continua

Frecuencia mínima: anual

Los resultados y el plan de acción se ingresan al espacio exclusivo para auditores.

3.1.1.E- Reuniones Mensuales

Aquellos temas que no se pueden completar en los Talleres, se ven en reuniones, in company, mensualmente. Aquí se intenta no distraer a los auditores de su rutina, pero se persigue el mantenerse en contacto e ir evolucionando hacia un objetivo predefinido.

Son programadas con 6 meses de anticipación, en una sala gerencial y con medios informáticos.

Frecuencia: mensual

Lo acordado se ingresa al espacio exclusivo para auditores.

4- Herramientas adicionales de aplicación

4.1- Espacio exclusivo en un servidor

Por lo cual se cuenta con un directorio, de uso dedicado a auditores, donde se archivan toda aquella información utilizada por los auditores. Estos archivos están disponibles para los auditores con permiso para escribir:

El contenido es variado y se intenta colocar allí solo documentos de utilidad para todos, por ejemplo:

- 1) Formato de Informes
- 2) Revisión por la Dirección
- 3) Auditorías: guías para auditar las normas
- 4) Reunión de Auditores
- 5) Políticas de Repsol YPF
- 6) Check list

- 7) Encuestas
- 8) Indicadores
- 9) Otros

4.2.- Modelo unificado de Informe de Auditoria

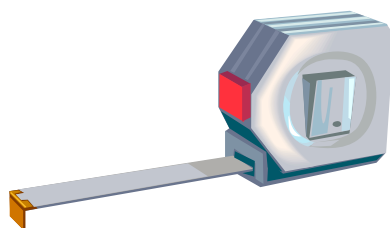
En conjunto se desarrolló un informe de auditoria, que se encuentra en el espacio común del servidor.

Objetivo:

- Contar con la misma información de todos los sectores.
- Seguimiento de acciones de mejora solicitadas en la auditoria anterior.
- Definir claramente el alcance.
- Optimizar la información generada para evaluar la gestión actual
- Posibilidad de realizar seguimientos en el tiempo y estadísticas con las auditorias internas
- Dar pautas claras para el seguimiento de las próximas auditorias internas.

Se cuenta con un modelo de informe de auditoria interna, el cual se va optimizando constantemente
Frecuencia: en cada auditoria local interna.

4.2.D -Indicadores



Dibujo n° 3

Indicador 1: Calificación de auditores

Esta explicado en el punto 3.1.1.A, y muestra la evolución en el desempeño de los auditores

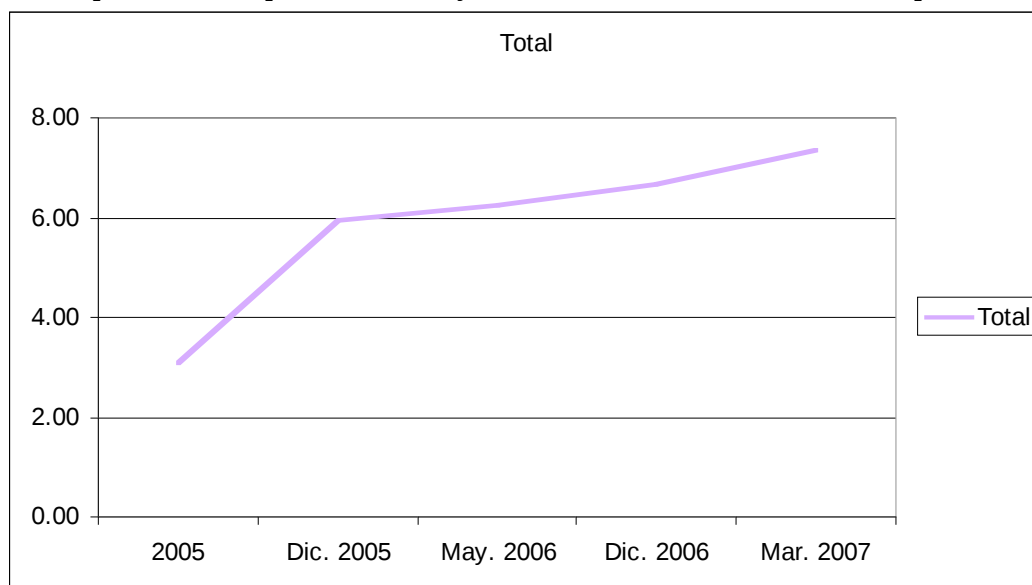


Grafico n°2

Indicador por ítem. Da cuenta de la evolución de cada uno de los parámetros que forman parte del indicador n°1.

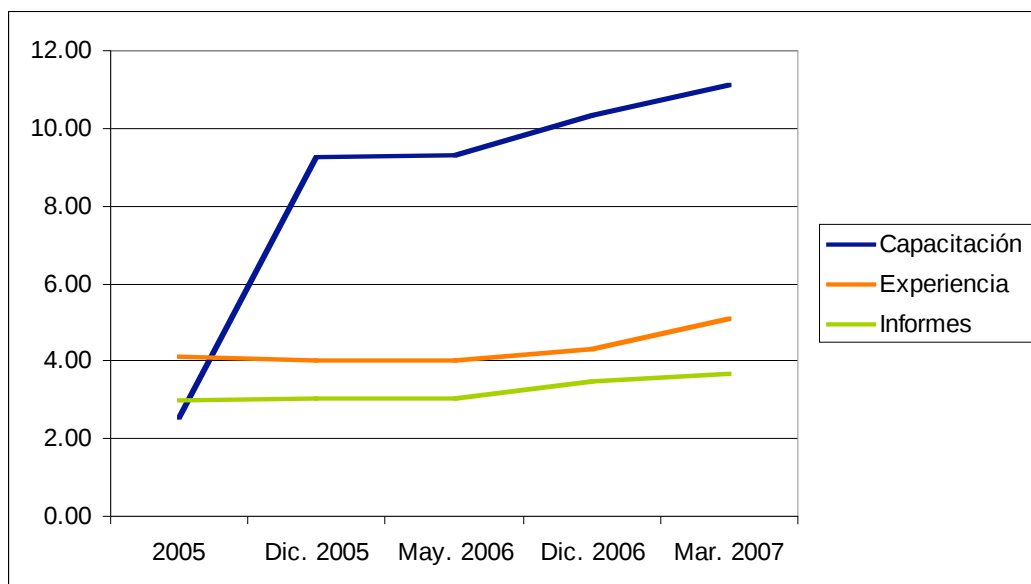
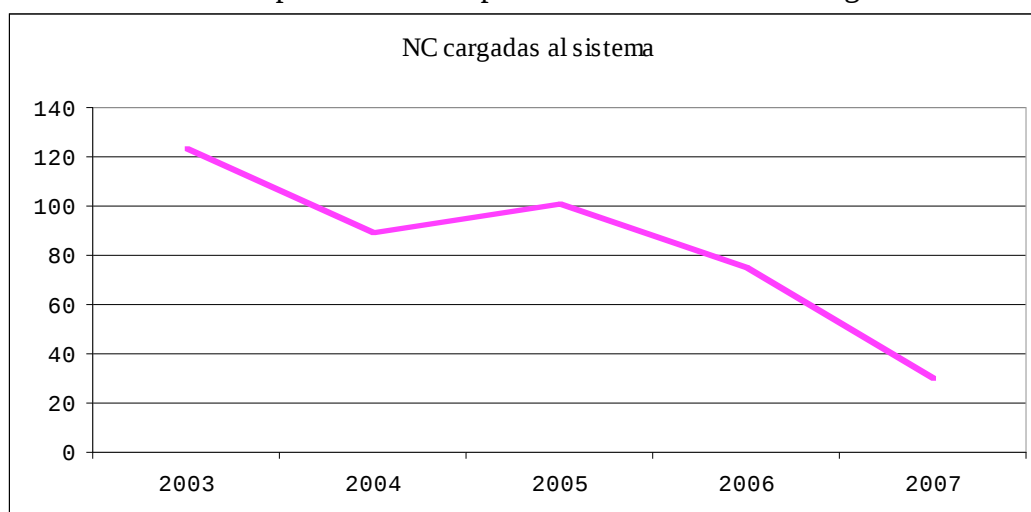


Grafico n °3

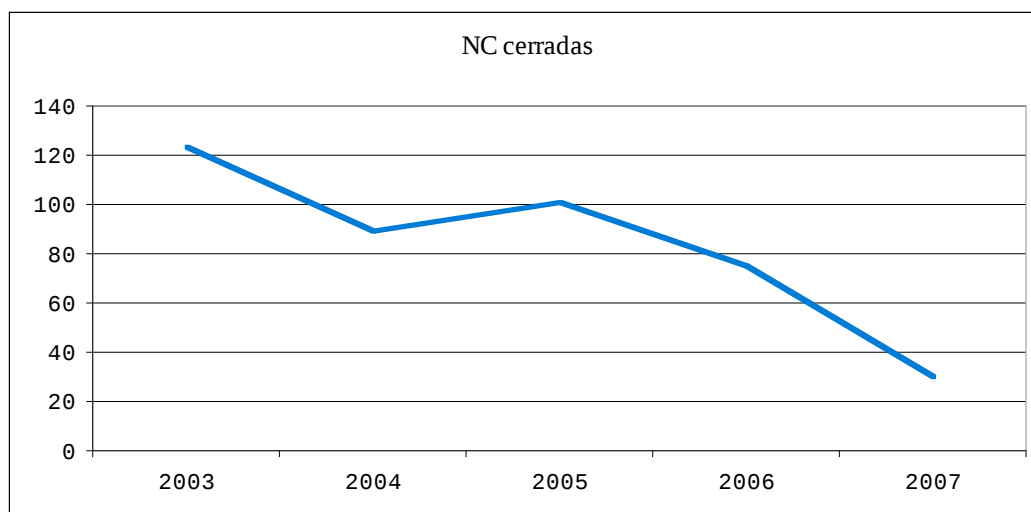
Indicador 2: Cantidad de No Conformidades cargadas al sistema

Este indicador se usa para medir la capacidad del sistema en corregirse.

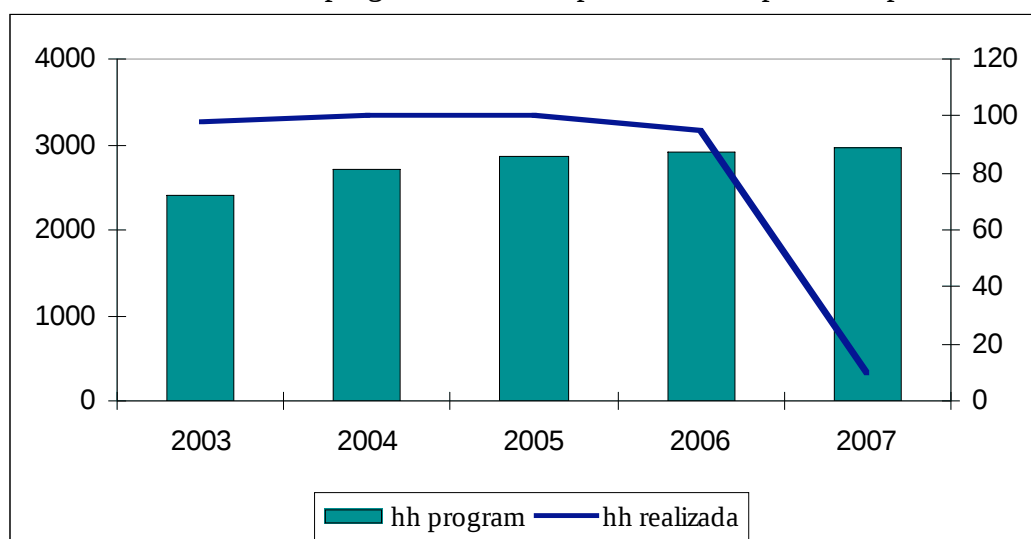


Indicador 3: Cantidad de No Conformidades con Solicitud de Acción Corregidas implementadas respecto a las totales (cerradas).

Este indicador mide la gestión en implementar Acciones Correctivas



Indicador 4: Capacitación: avance porcentual de horas ejecutadas respecto a las programadas en el año
Mide la efectividad de la programación en capacitación, respecto del plan.



5- Reconocimientos

Esta claro que los auditores internos no verán su sueldo incrementado por esta actividad.

El mayor reconocimiento es la posibilidad de capacitación, tanto interna como externa. Anualmente se otorgan 3000 horas hombres entre los 35 auditores. Esto es muy apreciado ya que los cursos son caros y facilitan no solo la actividad interna, sino que puede ser utilizada en actividades comerciales privadas externas.

La capacitación brinda la posibilidad de satisfacción de las expectativas personales.

El sistema reconoce con un fuerte apoyo de parte del equipo de dirección de la Refinería, con reuniones periódicas de alineación y consistencia.

Además, los talleres son, de cierta forma un reconocimiento porque poseen una jornada de actividades fuera de su ambiente habitual, donde se cuenta con profesionales que ayudan a aumentar sus competencias.

La Refinería posee un mecanismo para todo el personal que también es utilizado para destacar actitudes de los auditores.

6 - Logo identificador

Se diseñó un logo que implica la evolución constante (mejora continua) y la sinergia que ocurre entre auditores.



Dibujo n° 4

Conclusión

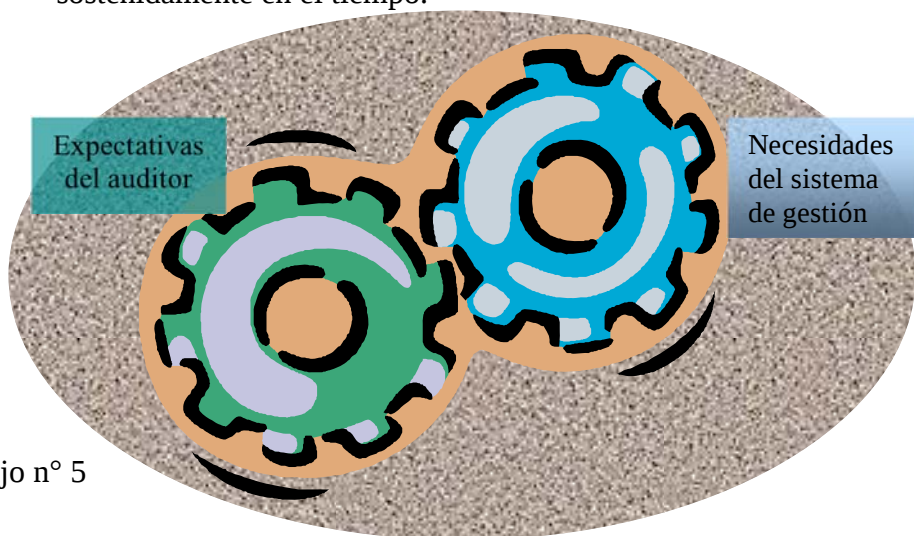
Los auditores son personas auto motivadas para participar en tareas muy diferentes a su rutina. Desean aprender y asumir responsabilidades para el control y el seguimiento del sistema integrado de gestión.

Se busca que el auditor, a través de su auto motivación, valore su actividad, para que con ello materialice aportes a la mejora continua y que sienta satisfacción con ello.

La gestión de calidad de una organización ha de valerse de ese potencial, otorgando la satisfacción esperada por ese esfuerzo adicional, sin desmotivar.

El sistema de auditores debe ser:

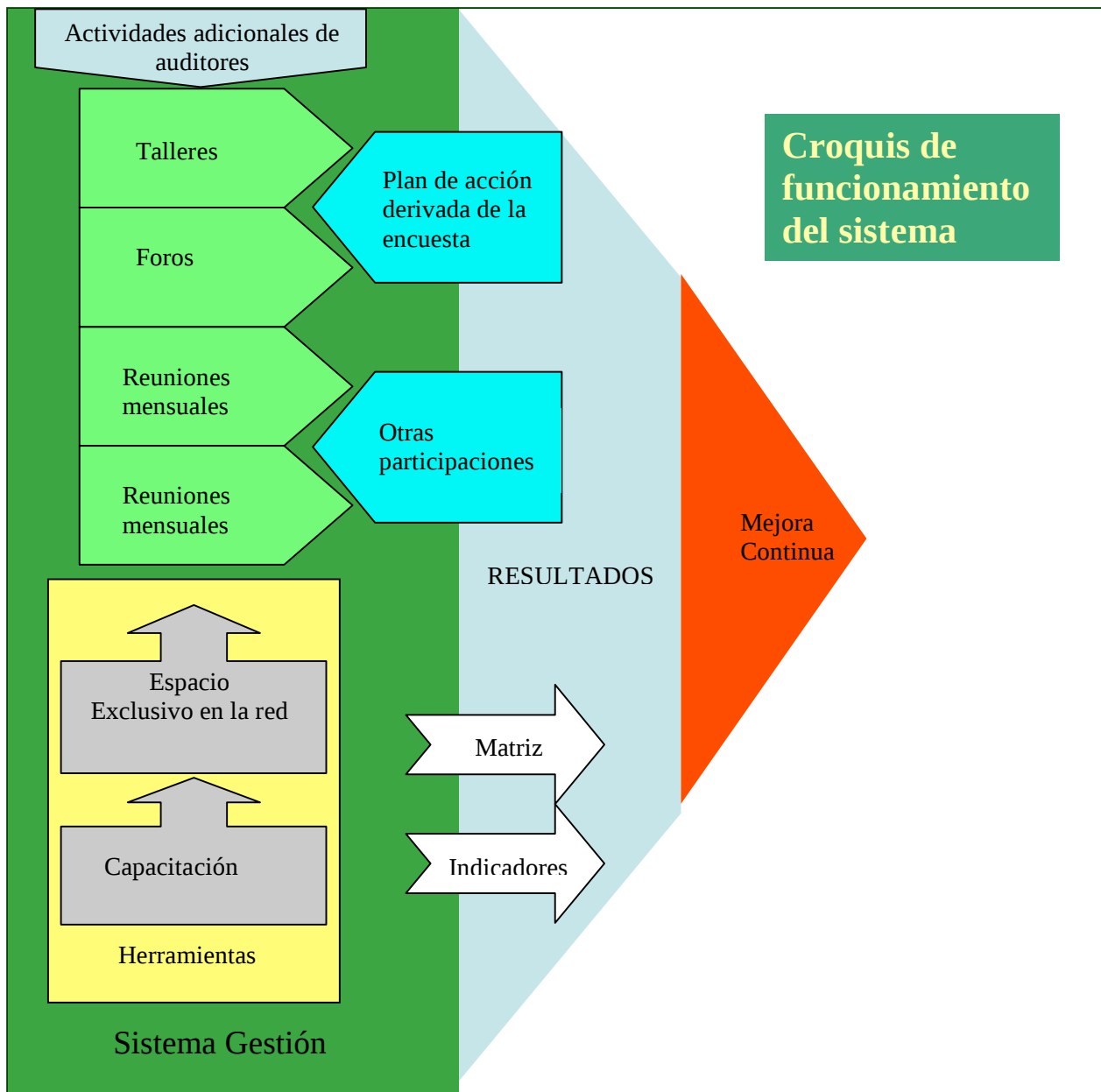
- 1) Dinámico y ágil: asumir los cambios normales de la actividad
- 2) Participativo: debe estar diseñado para aceptar las ideas de cada integrante de la gestión
- 3) Calificado: integrado con personas capacitadas y con manejo de las normas
- 4) Ordenado: con responsabilidades bien definidas y conocidas
- 5) Que se puede medir: lo que no se puede medir, no existe ni se puede mejorar sostenidamente en el tiempo.



Dibujo n° 5

Con todo ello, la gestión de la El Equipo de Dirección de la Refinería asume y difunde tanto la Visión, los Valores y compromisos de RepsolYPF, como así también de la Visión, Misión, Políticas de Gestión y de Seguridad de la Dirección de Refino y Logística..

Calidad obtiene la preciada jerarquización.



Biografía

www.estrategiapersonal.com.ar de Domingo Álvarez

“En busca del Lovework” de Joan y David Elías

“Motivacion: Teoria, Investigación y Aplicaciones”, Herbert L. Petri-John M. Govern

Materia interno informativo de Repsol