

Aplicación de los Modelos de Excelencia

FUNDIBEQ y EFQM en Repsol YPF

Autor: López Menéndez, María José (RepsolYPF-DMASC)

Abstract

El presente trabajo resume la aplicación en Repsol YPF de los *Modelos de Excelencia* de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (*FUNDIBEQ*) y de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*EFQM*), a partir del dictado de la *Política de Calidad* del grupo, firmada por el *Presidente Ejecutivo* de la empresa en Marzo de 2000.

En Repsol YPF, los modelos de excelencia FUNDIBEQ y EFQM son la herramienta de referencia para la realización de autoevaluaciones, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades, y medir los avances conseguidos. Además, contribuyen a la mejora conjunta de la compañía, ya que facilitan la identificación de áreas de actuación comunes, cuya mejora es necesaria para el avance de la organización, ayudan a identificar y aprovechar las fortalezas de unas áreas en beneficio de toda la organización, etc

Por las características de la compañía, la autoevaluación debía poder aplicarse en todas las regiones geográficas mundiales donde la compañía tenía presencia o podía estar en el futuro, y en todos los negocios, tanto en sus áreas operativas como de gestión. Así, se diseñó una metodología común pero flexible, capaz de preservar la uniformidad que corporativamente se pretendía, pero sin privar a las *Unidades de Negocio / Servicio* y a las *Áreas Corporativas* de márgenes de acción suficientes para adaptar el método, atendiendo a las particularidades propias de cada una de ellas.

A fines de 2003, la aplicación del método de autoevaluación basado en ambos modelos (más conocido internamente como *Autodiagnóstico*), se ha extendido prácticamente a la totalidad de Repsol YPF, y algunas de las Unidades pioneras han realizado ya su tercer autodiagnóstico.

Se han desarrollado diversas *herramientas comunes* para apoyar y facilitar la gestión del tratamiento de datos y su posterior consideración comparativa, y a lo largo de estos tres años se han incorporado mejoras y nuevos programas complementarios, surgidos como necesidades u oportunidades de mejora en los autodiagnósticos.

La utilización de una metodología de autoevaluación altamente participativa ha favorecido al mismo tiempo la difusión de los principios de la calidad a todos los niveles de la compañía, y hace posible que los modelos de excelencia FUNDIBEQ y EFQM sean el marco utilizado actualmente para ubicar las diferentes iniciativas de mejora surgidas en la compañía, constituyendo un lenguaje común en Repsol YPF.

INTRODUCCIÓN

Política de Calidad de Repsol YPF

EL COMPROMISO DE **REPSOL YPF** CON LA CALIDAD

Madrid, 30 de marzo de 2000

La Excelencia en la Gestión, a través de la mejora continua, guía la estrategia de Repsol YPF, según se manifiesta en su Misión: *“Nuestro objetivo fundamental es ofrecer valor creciente para el accionista mediante la constante mejora en la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional y oportunidades atractivas de carrera a nuestro personal, y el compromiso con la sociedad, en un marco de respeto a los principios éticos”*.

Para lograrlo la Dirección de Repsol YPF 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 Funcional Corporativa de Repsol YPF establecer y revisar periódicamente objetivos de la Calidad, acordes con su situación, que garanticen el cumplimiento de esta Política.

La Dirección de Repsol YPF 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 autoevaluación periódica, identificación de áreas de mejora y establecimiento de programas, sustentados en el trabajo en equipo y en la participación de toda la Organización.”



Alfonso Cortina
Presidente Ejecutivo

DESARROLLO

1 - El Compromiso de Repsol YPF con la Calidad - La Política de Calidad

La Política de Calidad Repsol YPF, firmada en el año 2000 por Alfonso Cortina, Presidente Ejecutivo de la empresa, marca el inicio de un programa de calidad orientado a impulsar el avance de toda la organización hacia la excelencia, en una etapa caracterizada por la fusión de Repsol S.A. e YPF S.A.

Dicha Política orienta el compromiso hacia la *Calidad Total*, entendiendo por tal la “*gestión adecuada de todos los recursos con los que cuenta la Empresa para conseguir unos resultados óptimos en el tiempo*”.

Repsol YPF, en su Política de Calidad, asume el compromiso de avanzar de forma progresiva hacia la Excelencia, y establece los lineamientos generales para este logro:

- seguir el modelo correspondiente en cada entorno geográfico de actividad: EFQM o FUNDIBEQ,
- a través de la *autoevaluación* periódica
- identificando *áreas de mejora*
- estableciendo *programas de mejora* sustentados en el *trabajo en equipo* y en la participación de toda la Organización, integrados en el ciclo de *planificación estratégica*.

El Presidente Ejecutivo de Repsol YPF establece además claramente la responsabilidad de la *Dirección* de cada *Unidad de Negocio / Servicio y Área Corporativa*, respecto al establecimiento y revisión periódica de objetivos que garanticen el cumplimiento de la *Política de Calidad*.

La estrategia corporativa de implementación de esta Política se apoya en la Organización de calidad y en el desarrollo del Plan Estratégico de Calidad, cuyo eje principal es la metodología de autoevaluación.

2 - Organización de la calidad

La función de establecer los principios comunes de la compañía en el ámbito de la calidad, así como orientar, coordinar y asesorar a las Unidades en sus actuaciones es asumida por la Dirección Corporativa de Servicios Compartidos de Repsol YPF (a través de DMASC, Dirección de Medio Ambiente, Seguridad y Calidad, de ámbito mundial), junto al Comité de Calidad de Alta Dirección.

Es responsabilidad de la Dirección de cada Unidad de Negocio / Servicio y Área Corporativa establecer y revisar periódicamente objetivos de calidad acordes con su situación, y el asegurar la coordinación y homogeneidad de criterios en sus respectivas áreas.

La coordinación operativa se garantiza a través del Comité Técnico de Calidad, presidido por la DMASC, e integrado por los coordinadores de calidad de las Unidades. Los coordinadores, designados por los miembros del Comité de Calidad de Alta Dirección, son un elemento clave de la gestión. Realizan una coordinación efectiva, asesoramiento y seguimiento de la Unidad, y sirven de nexo de comunicación entre la DMASC y el representante de la Unidad en el Comité de Alta Dirección.

(Fig. N°1, Anexo)

3 - Plan Estratégico de Calidad

El Plan Estratégico de Calidad identifica los objetivos estratégicos y las actuaciones previstas en materia de calidad por Repsol YPF, para desarrollar su Compromiso con la Calidad. Dicho Plan es aprobado anualmente por el Comité de Alta Dirección de Calidad.

Los fines básicos que se persiguen son:

- Asegurar que las actuaciones relacionadas con la calidad de las distintas Unidades responden a las orientaciones estratégicas de Repsol YPF, plasmadas en el Compromiso con la Calidad, y son coherentes entre sí.
- Facilitar el seguimiento de la gestión de la calidad y la excelencia del Grupo.
- Promover el intercambio de experiencias y la difusión de buenas prácticas.

El Plan Estratégico de Calidad 2004-2008 establece como principales líneas de actuación las siguientes:

- Autoevaluaciones EFQM / FUNDIBEQ: revisión y mejora de la metodología y herramientas tras tres años de programa, e integración total en el ciclo de planificación
- Orientación a procesos, tema de especial relevancia e impacto en los demás elementos de gestión.
- Requisitos mínimos de calidad de Repsol YPF: su objetivo es garantizar que todas las Unidades del grupo cumplan unos estándares mínimos relacionados con los elementos básicos de los sistemas de gestión de la calidad.
- Intercambio de información para el aprendizaje interno de la organización.
- Formación / capacitación en calidad, como elemento de apoyo indispensable a los programas anteriores.
- Impacto externo: actuaciones orientadas a planificar y gestionar el impacto externo de la compañía en el ámbito de la calidad.

Para cada una de estas líneas, el Plan detalla las principales actuaciones previstas corporativamente, así como las planificadas por las Unidades.

4 - Metodología de autoevaluación de Repsol YPF

El impulso a la realización de autoevaluaciones basadas en los Modelos de Excelencia de referencia (EFQM y FUNDIBEQ, Fig. Nº 2 y 3, Anexo), ha sido el principal eje de actuación desde la definición de la Política. En Unidades tan diversas en cuanto a dedicaciones, ámbitos geográficos, culturas personales, comunitarias y organizacionales, y con la variedad de opciones de autoevaluación disponibles, fue necesario un estudio en profundidad antes de establecer una metodología corporativa, que garantizara la coherencia de las autoevaluaciones realizadas en toda la compañía.

El Comité de Alta Dirección de Calidad de Repsol YPF aprobó, a comienzos del año 2001, una metodología de autoevaluación común para toda la compañía, aunque con capacidad de adaptación para atender las particularidades de los distintos negocios. De acuerdo a esta metodología, el equipo de Dirección de cada Unidad de Negocio / Servicio y Área Corporativa lleva adelante una “*Sesión de Autodiagnóstico*,” en la cual revisa sistemáticamente su gestión comparándola con el Modelo de Excelencia correspondiente. Como resultado de la Sesión de Autodiagnóstico, cada Unidad obtiene una relación detallada de sus puntos fuertes, sus áreas de mejora, una puntuación de acuerdo al modelo de referencia y una relación de necesidades transversales (por lo general responsabilidad de otras líneas o áreas funcionales corporativas).

Para favorecer el desarrollo de la *Sesión*, se cumple con anterioridad la etapa de *Preparación de la Información*. Esta etapa, cuya duración es variable dependiendo de la complejidad de las actividades y la madurez organizacional de la Unidad, asegura la participación de todos los integrantes de la Organización a través de mecanismos participativos, como *cuestionarios* o *encuestas* específicas de percepción, o *entrevistas* personales. También se recopila toda la información significativa que obre en poder de la Unidad a diagnosticar, además de la elaborada en las áreas comunes corporativas como RRHH, Legales, etc. Toda esta información ha de llegar, elaborada y estructurada, a la *Sesión de Autodiagnóstico*, optimizándose los tiempos de duración de la Sesión, que por lo general se desarrolla en un par de jornadas.

El siguiente paso implica desarrollar un *Plan de Acción o de Mejora*, e incorporarlo al Plan Estratégico de la Unidad. De este modo, la Unidad compromete formalmente los recursos necesarios para alcanzar las mejoras planificadas. La repetición anual del ciclo *Autodiagnóstico + Plan de Mejora* constituye un mecanismo básico para *la mejora continua de las Unidades*.

Por otro lado, la consolidación y el análisis de la información procedente de todos los autodiagnósticos realizados, permite conocer la situación de Repsol YPF respecto a cada uno de los criterios de los modelos. De este modo, además de impulsar la mejora individual de las Unidades, los autodiagnósticos contribuyen a la mejora conjunta de la compañía, mediante:

- identificación de áreas prioritarias de actuación para el conjunto de Repsol YPF, que son incorporadas al Marco de Planificación Estratégica de la compañía. A partir de esa identificación, se desarrollan programas específicos para impulsar su mejora en toda la organización (formación, guías de ayuda, talleres, etc).
- aprovechamiento de las fortalezas de unas áreas en beneficio de toda la compañía (mediante la identificación y difusión de buenas prácticas, por ejemplo).
- identificación de áreas de actuación comunes a varias Unidades, para su posible desarrollo en equipo.

Guía para el Autodiagnóstico

Un elemento básico para la implementación de la metodología de forma alineada en todas las Unidades ha sido la *Guía para el Autodiagnóstico* ® (Registro de propiedad intelectual, depósito legal M-225-03), documento que describe en detalle los pasos que componen la metodología de Repsol YPF, y que también hace referencia a las herramientas corporativas comunes disponibles y da pautas para su utilización.

Estas herramientas comunes agilizan el trabajo de las Unidades (se trata de formatos ya elaborados, aplicaciones sencillas, tablas, etc), a la vez que favorecen la comparación de datos y resultados, y garantizan la coherencia de todas las autoevaluaciones que se llevan a cabo en el grupo.

A continuación se resumen algunos conceptos incluidos en la Guía para el Autodiagnóstico de Repsol YPF.

<i>PROPÓSITO DE LA GUÍA</i>

La Guía contiene la descripción de la metodología de autoevaluación de Repsol YPF, internamente llamada autodiagnóstico, cuyas directrices fueron aprobadas por el Comité de Alta Dirección de Calidad en marzo de 2001.

La utilización de la misma metodología, con el apoyo de las herramientas comunes disponibles, garantiza la coherencia de todos los procesos de autodiagnóstico que se llevan a cabo en el grupo y favorece el aprendizaje basado en experiencias similares. En la definición de la metodología se ha tenido presente la posibilidad de su adaptación a las diferentes situaciones de partida, así como a las necesidades específicas de los distintos negocios.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE AUTODIAGNÓSTICO

El método aprobado por Repsol YPF se basa en la realización de una “Sesión de autodiagnóstico”, de unos dos días de duración, en los que la propia Dirección de la Unidad objeto del análisis reflexiona sobre su gestión y sus resultados. En esta sesión se trata la información relevante, previamente recopilada, y se realiza un ejercicio de comparación de la realidad con los criterios de los Modelos EFQM o FUNDIBEQ.

Las etapas del proceso de autodiagnóstico (Fig. N°4, Anexo) son las siguientes:

- 1- Planificación del Autodiagnóstico
- 2- Preparación de la información
- 3- Sesión de Autodiagnóstico
- 4- Análisis de Resultados y Elaboración del Plan de Acción

La realización de este proceso de autodiagnóstico constituye sólo el primer paso para la organización. Lo que verdaderamente incide en la mejora de las organizaciones es la adecuada implantación de las acciones que se establezcan como consecuencia de este análisis y la repetición del autodiagnóstico para evidenciar el mejor posicionamiento, y así sucesivamente.

1. PLANIFICACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO

- La Dirección de cada Área Estratégica de Negocio / Dirección Corporativa decide el momento más adecuado para abordar su primer proceso de autodiagnóstico. El Programa de Autodiagnósticos de Repsol YPF, con un horizonte de 2 años, es presentado anualmente.
- La definición del ámbito del autodiagnóstico es la primera decisión importante. Se debe delimitar la entidad organizativa que va a ser objeto del proceso de autodiagnóstico (organización mundial de un negocio / servicio / función corporativa, un país, etc.). La única restricción es que el ámbito elegido tenga la suficiente entidad y capacidad de gestión.
- Se recomienda contar con la ayuda de una empresa consultora, especialmente en el caso de una primera evaluación, salvo que la Unidad disponga de recursos y expertos con capacidad para apoyar todo el proceso.
- Se debe reflexionar sobre el enfoque más adecuado para recopilar y analizar los datos.
- Es imprescindible que en la Sesión de Autodiagnóstico participe la Dirección de la Unidad. La participación puede extenderse a otras personas que la Dirección nombre. En caso de que la Unidad lo considere necesario, podrá requerir la participación en la Sesión de representantes de Áreas Transversales cuya presencia se considere importante.
- Se nombrará un coordinador del proyecto que, para esta actividad, tendrá acceso a los máximos responsables de las distintas áreas, quienes deberán facilitarle la información relevante.
- En el Compromiso con la Calidad de Repsol YPF se mencionan dos posibles modelos de referencia: EFQM y FUNDIBEQ. La Unidad deberá seleccionar uno de ellos.
- Para recopilar datos sobre los “Agentes o Procesos Facilitadores” se ha previsto la utilización de dos técnicas que permiten conocer la visión de todos los miembros de la Unidad: Cuestionarios y Entrevistas. En general, se aconseja combinar ambas técnicas, difundiendo el cuestionario a todos los niveles de la Unidad, salvo a aquellas personas que vayan a participar de forma más directa en

el proceso: participantes en la Sesión de Autodiagnóstico, las personas entrevistadas o los referentes (personal con mayor formación en los modelos de excelencia, que participan en el proceso de recopilación de información).

- La Dirección debe fijar un programa de trabajo adecuado a su situación, estableciendo el calendario previsto para cada etapa y señalando aquellas fechas que puedan ser críticas para el proyecto.
- Se deben identificar las necesidades de capacitación/formación de la Unidad. Típicamente, serán necesarias acciones dirigidas a tres colectivos: Participantes en Sesión de Autodiagnóstico, Participantes en la etapa de preparación, Conjunto del personal restante.

2. PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta es la etapa que mayor dedicación de recursos requiere, ya que al término de la misma se debe garantizar que se han recopilado y estructurado todos los datos relevantes de la Unidad. Dicha recopilación condiciona, de forma determinante, el éxito de la Sesión de Autodiagnóstico.

Hay tres posibles fuentes de información: el *conocimiento de la organización* que aporten los participantes en la preparación; los *datos verificados* de la Unidad, generalmente numéricos, que constituyen los “*Resultados*”; y la información obtenida a través de *entrevistas* y las respuestas de los *cuestionarios*. Los dos últimos servirán fundamentalmente para valorar los “*Agentes Facilitadores*”.

Para ayudar a la recopilación de esta información y a su estructuración se han desarrollado una serie de herramientas comunes, formularios e instrucciones (Figura N° 5)

La *Dirección* debe verificar que la información recopilada es completa, y que refleja la situación de la Unidad.

Se aconseja entregar con antelación a los participantes en la *Sesión*, la información que va a ser tratada en la misma, así como el programa previsto para las jornadas: horarios, lugar, logística, etc.

3. SESIÓN DE AUTODIAGNÓSTICO

El objetivo de esta sesión es realizar el *Autodiagnóstico* de la Unidad a partir de la información recopilada en la etapa anterior y del conocimiento que tienen de ella los participantes. Se dedicarán a esta sesión 2 días completos, fuera del lugar habitual de trabajo y en ambiente distendido.

La sesión estará dirigida por un facilitador /consultor, con buen conocimiento de la Unidad y con perfecto dominio de la información recopilada en la etapa de preparación. El *facilitador* es responsable del cumplimiento del programa (tratamiento de todos los criterios del modelo), de fomentar la participación activa, de canalizar adecuadamente los comentarios de los participantes, y de lograr el consenso en la determinación de los *Puntos Fuertes* y las *Áreas de Mejora*. También se ocupará de registrar los comentarios de la sesión.

Al finalizar la sesión, los asistentes completarán la *Encuesta de participantes en la sesión de autodiagnóstico*, que tiene como objetivo evaluar el grado en el cual la jornada ha cumplido con sus expectativas.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SESIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Los puntos anteriores tienen como objetivo realizar un análisis veraz de la situación de la Unidad tomando como referencia el modelo elegido. El objetivo de este último punto es asegurar que esa información es analizada de forma estructurada por la Dirección de la Unidad, y que se establecen los mecanismos adecuados para implantar mejoras acordes con la situación de la misma.

Como ya se ha comentado anteriormente, el avance de la Unidad hacia la excelencia va asociado a su capacidad para reforzar sus puntos fuertes y para progresar en los aspectos de mejora identificados en el autodiagnóstico.

La Dirección de la Unidad debe establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora detectadas, pues probablemente no disponga de recursos para abordarlas todas a la vez. Una vez aprobado el Plan de Acción y teniendo en cuenta el periodo de implantación de las acciones en él contenidas, la Dirección debe fijar una fecha aproximada para el siguiente autodiagnóstico.

La Dirección debe revisar el grado de avance del Plan de Acción con una periodicidad mínima semestral. El carácter participativo del autodiagnóstico aconseja realizar en esta etapa una acción de comunicación similar a la llevada a cabo al inicio. La difusión debería incluir:

- Información general sobre el proceso de autodiagnóstico y niveles de participación
- Resultados globales del autodiagnóstico
- Resumen del Plan de Acción
- Fechas aproximadas y ámbito del próximo autodiagnóstico

<i>INFORMACIÓN A CONSOLIDAR POR DMASC COMO APOYO A LOS PROCESOS DE AUTODIAGNÓSTICO</i>
--

La experiencia de los procesos de autodiagnóstico realizados en Repsol YPF debe ser canalizada para su aprovechamiento en toda la organización. El objetivo de la DMASC en este sentido es impulsar la mejora del propio proceso de autodiagnóstico mediante la consolidación de la información disponible.

- INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE AUTODIAGNÓSTICO

DMASC dispondrá de información sobre la forma en que se han llevado a cabo los distintos autodiagnósticos en Repsol YPF y el éxito de las distintas técnicas aplicadas.

- INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS

Conocer qué proyectos de mejora se están llevando a cabo o están previstos en Repsol YPF ayudará a las Unidades a definir su propio Plan de Acción. Unidades con problemas similares se podrán poner en contacto para valorar la conveniencia de tratar el problema en equipo, intercambiar experiencias aunque aborden el tema de forma separada, etc.

La consolidación de la información generada en los procesos de autodiagnóstico permitirá conocer la situación de la compañía en cada uno de los aspectos tratados por el modelo, disponiendo de una visión transversal de los elementos de gestión sin perder la correspondiente a las Unidades. Favorecerá además la identificación de buenas prácticas, entendiendo como tales las actividades que determinadas áreas de la empresa gestionan especialmente bien, y que interesaría difundir.

CONCLUSIONES

Una empresa petrolera, integrada e internacional como **Repsol YPF**, con más de 35.000 empleados en todos los continentes, necesitaba una clara estrategia para potenciar su gestión; la declaración de la *Política de Calidad* fue verdaderamente oportuna y eficiente respecto a esa necesidad.

Los logros obtenidos a lo largo de estos tres últimos años de planeamiento estratégico de la calidad, a nivel global de la empresa y también a nivel de Unidades de Negocios / Servicios y Áreas Corporativas, se manifiestan en diversos aspectos. Algunos ejemplos son:

- Aumento progresivo del personal con formación /capacitación en calidad, principios de gestión y modelos de excelencia, que actúan como impulsores de esta cultura. Concientización con alcance prácticamente global.
- Empleo de los modelos de excelencia como marco de referencia para aglutinar y dar coherencia a todas las iniciativas de la compañía y alinearlas con la planificación.
- Desarrollo de mecanismos de identificación e intercambio de fortalezas y buenas prácticas entre Unidades, de forma que las experiencias individuales sean aprovechadas por el conjunto de la organización.
- En general, establecimiento de un lenguaje y modo de pensar comunes, alineado con la Visión y Valores de la compañía, en aspectos como:
 - Cultura de mejora
 - Orientación al cliente
 - Gestión por procesos
 - Importancia de la planificación y medición
 - Comparación con otros, aprender y enseñar

La relación anterior, sin ser exhaustiva, enfatiza algunos de los aspectos más relevantes del avance logrado en toda la organización, que constituyen un capital básico sobre el cual basar la *mejora continua*.

Después de aproximadamente tres años y medio de rubricada la *Política de Calidad* por el *Presidente Ejecutivo* de Repsol YPF, el Plan Estratégico de Calidad 2004-2008 es el marco que define las principales líneas de actuación en las que la compañía ha decidido centrar sus esfuerzos.

La utilización en Repsol YPF de los *Modelos de Excelencia* es una base sólida que le permitirá establecer retos progresivamente más ambiciosos. Su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad de la organización para innovar y aprovechar el conocimiento y experiencias internas en beneficio de todos.

Anexos de Figuras

Figura N°1: Organización de la calidad

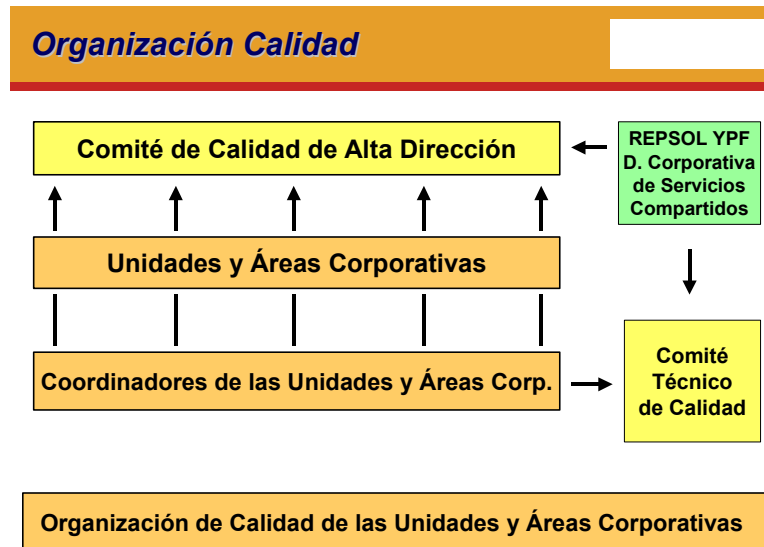


Figura N°2: Esquema del Modelo FUNDIBEQ

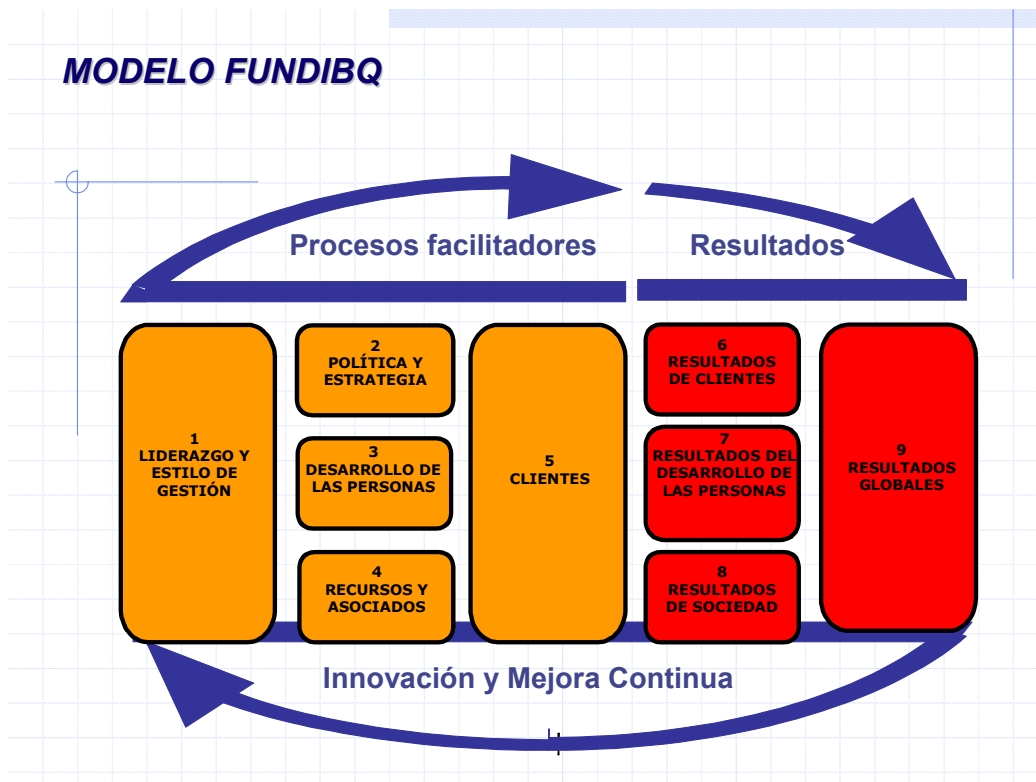


Figura N° 3.- Esquema del Modelo EFQM

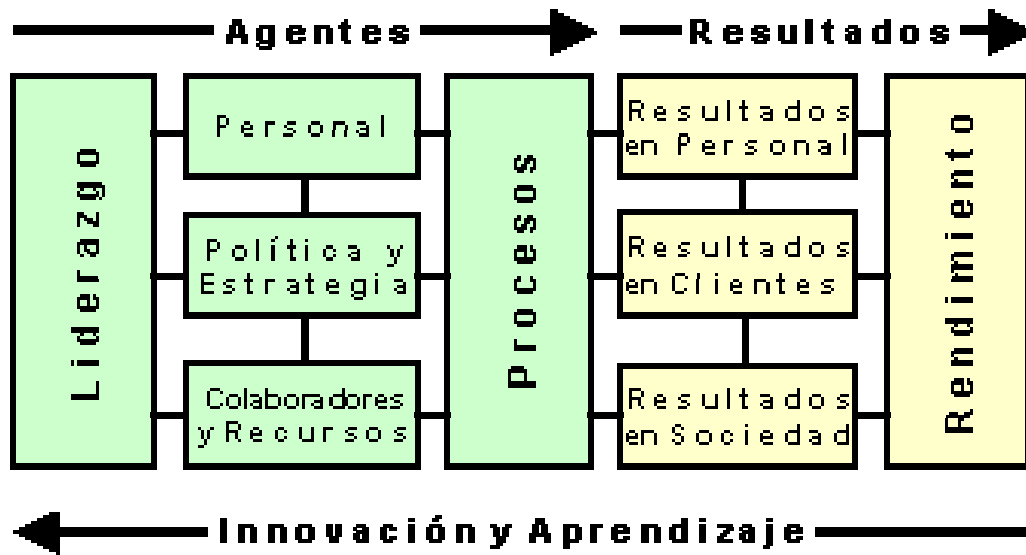


Figura N° 4: Esquema del Proceso de Autodiagnóstico de Repsol YPF

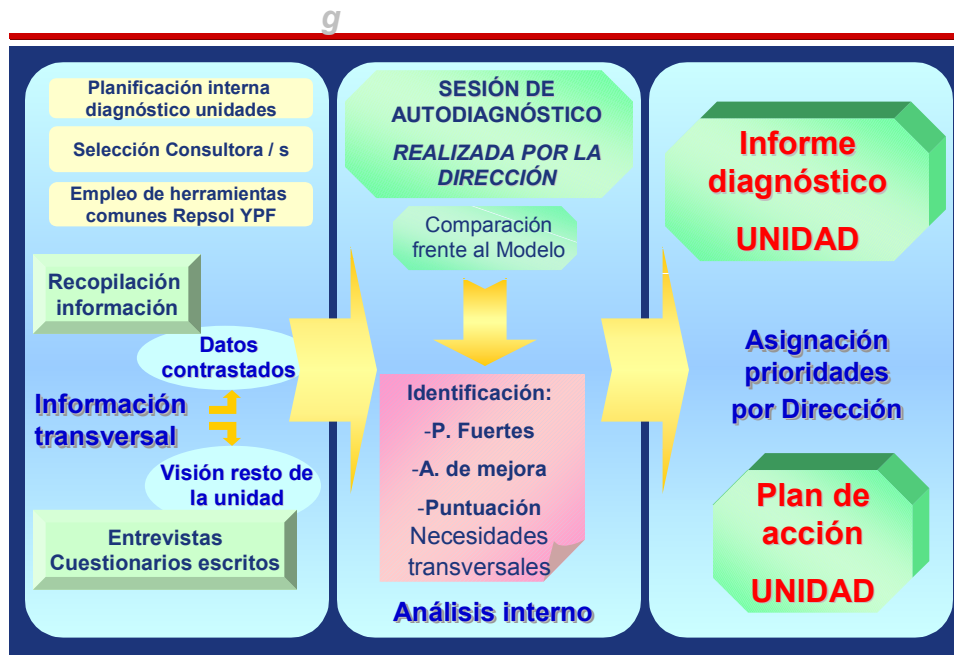


Figura N° 5: Mapa Documental referencial para el Autodiagnóstico de Repsol YPF

