

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN UNA COMPANIA PRODUCTORA DE PETROLEO Y GAS

**Horacio Grillo - Susana Spasaro
Bridas S.A.P.I.C.**

ABSTRACT

El objetivo del trabajo es mostrar que es posible y económicamente ventajoso abordar las técnicas de gestión para la calidad de los procesos en una compañía productora de hidrocarburos.

El trabajo desarrolla la experiencia en el proceso de implementación de un programa de Calidad de Gestión interna.

A partir de diferentes circunstancias y requerimientos, el trabajo muestra como la Dirección General determina la necesidad de abordar un plan integral de aplicación de técnicas y herramientas que mejoren la calidad y productividad de los procesos.

El trabajo describe las barreras culturales aparecidas y los métodos adoptados y aplicados en los procesos a mejorar, los programas componentes del Plan y su desarrollo en el tiempo.

Asimismo, analiza el uso de herramientas básicas para la calidad y los métodos empleados para su divulgación en la organización.

En todo programa de calidad surge como necesidad la utilización de los servicios de consultoría externa focalizados a los objetivos, la utilización adecuada de los mismos resulta de suma importancia para el éxito, es por ello que en breves comentarios se describe la experiencia en tal sentido.

INTRODUCCION

Con poca claridad, se ha transmitido en nuestro medio los beneficios que pueden generar la aplicación de un programa de mejora continua de los procesos, productos y servicios. Tal vez porque este concepto, ha intentado ser introducido a la industria del petróleo de nuestro país por profesionales ajenos al medio, quienes no han podido aportar experiencias que mostraran resultados concluyentes o porque en empresas productoras de petróleo y gas solamente se ha pensado en procesos de calidad como el cliente, que espera que sus proveedores le aseguren la calidad de los productos y servicios adquiridos, sin revisar sus procesos internos a través de técnicas de gestión de mejora continua y calidad.

La experiencia de estos últimos años de gestión, donde lo único permanente han sido los cambios parece demostrar que estos dos aspectos han estado presentes para que los procesos de mejora continua no se hayan instalado en forma efectiva como modo de gestión, buscándose otras alternativas de adaptación al medio cambiante donde las empresas se desempeñan.

En muchos casos las compañías han abordado el tema de la revisión de su organización, haciendo una reingeniería de sus procesos acudiendo a la ayuda de consultores externos y con una mínima participación del personal involucrado en ellos.

Estos cambios a veces profundos realizados en un corto período de tiempo, no siempre tienen el éxito esperado, o en todo caso la eficiencia óptima, ya que por su concepción, generan desequilibrios circunstanciales que luego hay que corregir.

En todo caso , si resulta necesaria la implementación de medidas correctivas contingentes , siempre es preferible una reingeniería participativa , ya que involucrando al personal de la compañía previamente entrenado se alcanza un mayor acercamiento a la realidad.

Este trabajo , tiene por objeto , poner en consideración una experiencia particular de implementación de un programa de mejora continua en sus fases iniciales de desarrollo, en una compañía productora de petróleo y gas y los resultados obtenidos en esta etapa. Si la hipótesis sobre la falta de radicación de una cultura de mejoramiento continuo es correcta , la experiencia que este trabajo presenta , aporta resultados concretos que permitirían que estas técnicas sean consideradas con mayor atención para la obtención de beneficios económicos.

Antes de abordar la experiencia particular , resulta conveniente aclarar algunos conceptos básicos a los fines de interpretar adecuadamente la gestión.

DESARROLLO

DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD

La definición tradicional de calidad , conlleva un concepto estático , la norma ISO 8402 define **Calidad** como: **La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.**

Es decir , que si un producto o proceso cumple con esta definición nos encontramos ante un producto de calidad , cuyo nivel dependerá del grado de excelencia en un sentido comparativo como bien se explica en la citada Norma.

El **Mejoramiento Continuo** tiene una concepción dinámica , en términos sencillos como lo definen los orientales , es: **Hacer las cosas (todas) cada vez mejor , más rápido , a menor costo , y más seguras.**

Se construye sumando pequeñas mejoras y extendiéndolo en toda la organización.

El mejoramiento continuo , es la reducción permanente y continua de todas las pérdidas.

Del análisis de estas definiciones , el Mejoramiento continuo , es la técnica para alcanzar niveles de calidad y para superar permanentemente éstos , satisfaciendo los requisitos del producto cada vez mejor , más rápido, a menor costo y en condiciones más seguras.

Producto , es el resultado de un proceso , cualquiera sea este ,esta definición nos permite ver que no solo el producto final que vende una empresa petrolera , gasífera u otra es el producto que debe cumplir con los requisitos explícitos e implícitos que la definición de calidad nos dice , sino que todo proceso interno con el cual se obtiene un resultado forma parte de esta definición y por lo tanto esta dentro de la gestión de Mejora Continua (ej.: un informe , el pago de una factura , el mantenimiento de un equipo , el diseño de una instalación , de la perforación o terminación de un pozo , el parte diario de producción , el presupuesto anual , la compra de un elemento , el ingreso de personal, etc.).

Al considerar este punto de vista aparece con claridad el concepto de **cliente interno** , que es en definitiva la o las personas dentro de la organización , que reciben el producto de nuestro trabajo para realizar el suyo. Por lo tanto nuestro producto debe tener las **características** que satisfagan las **necesidades** de los clientes a los cuales está destinado.

El producto interno , obviamente , debe cumplir también con los **requisitos** explícitos e implícitos y bajo un programa de mejoramiento continuo , debe cumplir con la condición de ser cada vez mejor , más rápido, cada vez a menor costo y más seguro.

El Mejoramiento Continuo , es pensar la calidad con mayúsculas , viendo la organización por dentro pensando que el producto final que recibe nuestro cliente externo , es el producto del proceso interno formado por sub productos internos de nuestra gestión, cada uno de los cuales deberá superar permanentemente los requisitos de calidad explícitos e implícitos. (Fig. 1)

Observando este gráfico podemos percibir la característica de **proceso dinámico del mejoramiento continuo**, puesto que, cuando ponemos la mirada sobre el proceso desde el punto de vista del cliente, tomamos contacto con innumerables **oportunidades de mejora** que tienen que ver con nuestra **manera de hacer las cosas**, que puede tener a clientes satisfechos (calidad: concepto estático), pero con importantes pérdidas en los distintos pasos del proceso (oportunidades de mejora: concepto dinámico).

IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

ASPECTOS CULTURALES

Nuestra organización, como entendemos, sucede en la mayoría , pasa permanentemente por distintos tipos de diagnósticos y análisis de sus recursos humanos y del funcionamiento de sus distintas estructuras y sectores , evaluaciones de desempeño , de procesos organizacionales , evaluaciones aptitudinales para el liderazgo de sus cuadros conductores etc., todos estos son elementos que nos permiten definir claramente que, la introducción de un programa de Mejora Continua conlleva un cambio cultural y no constituye simplemente la introducción de técnicas y herramientas para la mejora.

En nuestro caso, como en la mayoría, este es un proceso de cambio cultural y como tal es necesario que sea liderado por la Alta Dirección de la Compañía.

Un segundo aspecto a considerar es pensar en las barreras culturales que se presentarán durante el proceso de transformación de la cultura , durante el cual estarán presente acciones , medidas y conductas de las dos diferentes culturas. Mientras que las de un tipo irán desapareciendo con el tiempo , las otras , deberán desarrollarse en cada espacio de la organización reemplazando a la vieja cultura.

Con el objeto de preparar el camino para la comprensión de este proceso por parte de toda la empresa, entre el material que fue presentado al personal , resultado muy clarificador, el gráfico de la figura 2, en él se explica claramente que las transformaciones no pueden realizarse en forma instantánea , que durante la misma coexisten ambas culturas con lo cual no se debe esperar durante el proceso un comportamiento de todas las acciones alineadas con los conceptos de calidad y la nueva cultura.

Asimismo , permitió ayudar a entender que el tiempo de transformación depende de la cantidad de acciones dentro de la nueva cultura que se puedan tomar simultáneamente. Como se verá mas adelante , ésto resulta clave a la hora de desplegar el programa a cada área de la organización.

LOS TRES MOTORES DEL CAMBIO

Como la totalidad de los tratados sobre calidad lo explican , es necesario que exista el Liderazgo de la Alta Dirección de la Compañía para que la calidad y la mejora continua , se instalen en la cultura de la organización. Pero esto es condición necesaria pero no suficiente.

Para que el programa se despliegue con el ritmo requerido y sin riesgo de que sea considerado un tema más de los tantos que están de moda, es menester que en los cuadros de conducción , se pongan en marcha tres motores para la Mejora Continua.

1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

2 CONSTANCIA DE PROPOSITO

3 METODOLOGIA PROBADA

Estos tres componentes aseguran el éxito del programa , solo cuando están presentes juntos , al igual que la combustión (necesita del combustible , del oxígeno y del calor al mismo tiempo para producirse) , si uno de ellos falta , el programa fracasa:

LIDERAZGO Y COMPROMISO , para con el programa , con el cambio cultural , en los estilos de liderazgo , por parte fundamentalmente de los cuadros conductores.

Su ausencia , se manifiesta por la presencia permanente de prioridades distintas a la del programa, por acciones no focalizadas al plan estratégico de la compañía en lo referido a los aspectos de la calidad y los procesos de mejora. Trayendo como consecuencia , que el personal a su cargo abandone o nunca aplique ni participe de las técnicas y herramientas sobre el cual el programa se fundamenta.

CONSTANCIA DE PROPOSITO , para no abandonar el programa , los objetivos , las técnicas o herramientas cada vez que fallamos o los resultados tardan en aparecer. Debemos pensar que es un proceso de aprendizaje que en su raíz tiene implícito un cambio en los modos de producción , una transformación de la organización científica del trabajo (F. Taylor) y por lo tanto surgirán errores de implantación propios de estos cambios. La constancia de propósitos deberá estar desplegada en todos los miembros de la organización.

Su ausencia , generará confusión y abandono en virtud de que se intentará cambiar el rumbo permanentemente, generando consecuentemente la sensación de que no hay meta y como " El que no sabe lo que quiere , no entiende lo que encuentra" (Confusio), entonces el programa o la organización en el peor de los casos desaparecerán en el intento.

De nada vale tener liderazgo y compromiso , si estos no se mantienen en el tiempo no hay constancia de propósito.

METODOLOGIA PROBADA es la tecnología de gestión de calidad , son las técnicas y herramientas para la gestión , cualquiera sean las que se adopten las mismas acreditarán éxitos en la aplicación y serán elegidas con cuidado para ser desplegadas en el área o situación adecuada.

Una vez en desarrollo habrá que exigir cierta rigurosidad metodológica para garantizar su resultado.

El empirismo , debe ocupar el lugar que corresponde en los procesos de calidad , debe servirnos para elegir los métodos y herramientas adecuados. En nuestra industria , resulta bastante frecuente olvidarse de la tecnología de gestión (management) en ciertas oportunidades , en el área operativa , se suele eludir la aplicación de técnicas modernas de gestión recurriendo con excesiva facilidad a la experiencia obtenida de los viejos estilos.

La ausencia de Metodología Probada nos lleva al fracaso final aunque circunstancialmente puedan aparecer éxitos efímeros.

Todo el personal necesita capacitarse en el uso de estas herramientas.

EL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA

Como generalmente se señala en todas las experiencias de sistemas de calidad exitosos y como se indica en la bibliografía al respecto, el programa de calidad de una empresa, debe ser diseñado a medida. En este sentido la Norma ISO 9004, propone que: **"El sistema de la calidad, deberá estructurarse y adaptarse al tipo de actividad particular de la empresa, teniendo en cuenta los elementos que sean apropiados de entre los descriptos en la presente norma."**

Los análisis desarrollados en la compañía indicaron el nivel y áreas de debilidades que la organización tenía, y por lo tanto, los aspectos a abordar en las distintas etapas del plan.

Las distintas fases iniciales del programa, deberían cubrir los aspectos de sensibilización del personal desde la Alta Dirección hasta los niveles mas bajos de la organización, y la formación de los recursos humanos a tal efecto.

Asimismo, se elaboró un esquema de gestión que explicara como el proceso de mejoramiento continuo, debería funcionar en el desarrollo de cualquier actividad laboral dentro de la organización.

La figura 3 muestra como es una gestión de calidad moderna, con mejoramiento continuo incluido.

Durante la etapa de sensibilización, se desplegó en todo el personal de la compañía los conceptos básicos de la calidad tratando de que el modelo de gestión para la calidad sea entendido por toda la organización.

En el básicamente se desarrolla operativamente el círculo Shewart o Deming (planea - haga-controla y actúa) donde se incorpora un modelo concreto de acción ante la aparición de una no-conformidad y el comportamiento de la mejora continua de los procesos y el reconocimiento como factor motivante ante el cumplimiento de los requisitos de calidad de producto.

Como resultante de esto, surgió la necesidad permanente de actualizar estas ideas en el personal y acompañarlas con decisiones estructurales y operativas que manifiesten compromiso con estos conceptos.

DEFINICION DE LAS DEBILIDADES

Crear las condiciones para la instalación de una cultura de la mejora continua en la organización, requiere explorar adecuadamente cuales son los aspectos a fortalecer o en cuales, los estilos de gestión o la cultura de la organización no es compatible con los principios de la calidad.

Asimismo, diseñar una organización virtual (con los mismos integrantes de la organización) para administrar la política de calidad de la compañía. Esta organización virtual, debería administrar todos los pilares de un plan táctico que tuviera como objetivo principal colocar a la organización en condiciones de asimilar la cultura de la calidad e ir transformándose paulatinamente en una organización con decisiones y acciones modernas.

Las herramientas utilizadas para definir estas debilidades, son básicamente los diagnósticos de gestión anteriormente mencionados a nivel de estructura, proceso y hombre, arrojando las mismas los resultados que se muestran en el diagrama causa-efecto de la Fig 4.

Como resultado de este análisis , surgió la necesidad de diseñar soluciones que corrigieran estas debilidades en las distintas áreas y un plan de acción para su aplicación.

UN PLAN PARA LA CALIDAD

En este estadio de avance del programa una cuestión clave es seleccionar la técnica adecuada.

Aquí estamos en presencia de uno de los motores del cambio , Metodología Probad.

La selección conviene que se realice en base a ciertas consideraciones, dado que, las distintas corrientes , si bien todas abordan la filosofía de la calidad, cada una de ellas tienen aspectos particulares, que pueden no estar en sintonía con la realidad del medio , del negocio o de las políticas de la empresa.

En este conjunto de Técnicas están, desde las normalizadas o ampliamente difundidas como Normas ISO o Premios a la Calidad , como otros programas tales como Deming , Juran , Crosby , Taguchi u Otros, así como Reingeniería de Procesos , TPM etc.

Todos estos autores proponen un abanico de posibilidades de gestión que cubren todas las necesidades del negocio del petróleo y gas , por lo que cada organización elegirá las que considere más oportunas a su estilo.

La selección de las técnicas en nuestro caso, se orientó a las debilidades y objetivos a lograr dando lugar al diseño de algunos pilares del plan de Calidad.

Los pilares del Plan de gestión de Calidad como así fue denominado y que es la base del Programa de Mejora Continua de la Compañía , se resumen en los siguientes :

MEJORAS ENFOCADAS

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

TPM (Mantenimiento Productivo Total)

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

CAPACITACION PARA LA CALIDAD

COMUNICACIONES INTERNAS

RECONOCIMIENTOS

AUTOEVALUACION (Auditorías de Calidad)

Cada uno de los pilares , es básicamente administrado por distintos sectores de la compañía , y coordinado por un Comité Coordinador del Programa de Mejora Continua (organización virtual) formado, en su mayoría, por Gerentes representantes de las distintas Direcciones, orientado en su accionar por un Consejo para la Calidad formado por la Alta Dirección.

Como anteriormente hemos mencionado , estos pilares del Plan buscan acomodar la organización a la Mejora Continua , ya que una vez creada las condiciones , todos estos se podrán resumir en pocos pilares dentro de los cuales se desarrollarán los otros mencionados.

MEJORAS ENFOCADAS

Este pilar incluye todas las actividades que maximizan la efectividad global de los procesos priorizando aquellas cuyo impacto sea de mayor contribución hacia los objetivos que se quieren alcanzar definidos por el Planeamiento de la calidad.

Las mejoras enfocadas , se desarrollan siguiendo la guía para la mejora de los procesos del Dr.JURAN, método éste que resultó elegido como el más apropiado para esta actividad.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Si bien todos los procesos deben estar asegurados , es decir ser gestionados de manera tal que generen confianza en la obtención de resultados, en este pilar únicamente incluiremos con rigurosidad normativa aquellos procesos claves para nuestros productos y que requieran generarle a nuestros clientes la confianza en la calidad del mismo. Obviamente , el marco referencial de este pilar son la familia de Normas ISO 9000. Este pilar impacta sobre la cultura de la **falta de autocontrol** en las tareas y de **pérdidas y reprocesos** en los trabajos.

TPM

Técnica adoptada para incorporar la gestión de calidad a los procesos operativos, la técnica está constituida por una serie de pilares que impactan sobre las debilidades de la organización en los aspectos relacionados con:

Organización operativa, a través de la estructura y objetivos de los Grupos Autónomos.

Transferencias de Conocimientos, a través de su pilar de Capacitación que se basa en las denominadas "Lecciones de un Punto".

Prevención y predicción, mediante los pilares de Mantenimiento preventivo y Gestión temprana de Equipos.

Eliminación de Pérdidas , mediante la gestión de los grupos autónomos en Mejoras Enfocadas.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Fortalecer la estandarización de políticas y procedimientos de gestión en distintas áreas a fin de favorecer la **previsibilidad de acciones** , bajar costos , **promover el auto-control** , facilitar el control administrativo e **involucrar a todo el personal en el proceso de gestión y compromiso con los procesos**.

La base de este esquema es que cada responsable de los procesos , ya sean estos propios de un área o sector o intersectoriales , son responsables de escribir sus propios procedimientos.

Los restantes pilares de **Capacitación**, **Comunicaciones internas**, **Reconocimientos** y **Autoevaluación** acompañan el desarrollo de los descriptos anteriormente, dado que crean el entorno y medio ambiente necesario para formar los recursos humanos, asegurar la difusión de la gestión de calidad, reconocer y recompensar la participación en el plan de calidad y evaluar al resto de los pilares en cuanto a su grado de implementación y cumplimiento en términos de calidad y productividad.

TECNICAS Y HERRAMIENTAS ADOPTADAS

Todo lo visto hasta ahora tiene que ver con la filosofía del proceso de mejoramiento continuo y las técnicas de gestión; es así que mencionamos al método para la mejora de los procesos del Dr. Juran, las Normas ISO 9000 y el TPM (Mantenimiento Productivo Total).

Para operar el plan de gestión a nivel de hechos, contamos con una serie de herramientas algunas conceptuales y otras gráficas que le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones u oportunidades de mejora, conocer la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.

A continuación hacemos una simple enumeración de las herramientas más frecuentemente utilizadas, queriendo puntualizar que las herramientas aportan objetividad y exactitud a la observación pero son justamente herramientas; no servirían si se usan inadecuadamente y que es necesario ser francos en el reconocimiento de problemas y en la recolección de los datos. Lo importante es la actitud mental de uno con relación a su aplicación.

La primera es una sencilla herramienta conceptual, denominada **Círculo de Shewart o de Deming** (conocido también como PECA) que permite identificar oportunidades de mejora y planificar la acción a tomar. (Fig.5)

Es fácil advertir que este es un esquema mental obvio, pero sobre el cual es común que intentemos abreviar pasos, es importante tenerlo como herramienta para evitar esa mala práctica.

Según se observa en la figura 6 algunos gráficos pueden ser usados para diferentes propósitos en varias etapas del problema, son los indicados en la intersección del Diagrama de Venn.

- **DIAGRAMA DE FLUJO:** representación gráfica utilizada para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones.
- **LLUVIA DE IDEAS:** también denominada Brainstorming, es usada para ayudar a un grupo a crear tantas ideas como sea posible, en el menor tiempo posible.
- **HOJA DE INSPECCION:** se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.
- **GRAFICO DE PARETO:** es una forma especial de gráfico de barras verticales que ayuda a determinar que problemas resolver y en que orden, mostrando la importancia relativa de todos los problemas o situaciones a analizar. Ayuda a dirigir la atención y esfuerzos a las cuestiones pocas pero importantes (relación 80% - 20%).
- **G.U.T.:** grilla de tres dimensiones Gravedad, Urgencia y Tendencia. Se utiliza cuando no hay mediciones concretas como para paretizar.
- **HISTOGRAMA:** gráfico de barras verticales que permite descubrir y mostrar la distribución de datos y observar la variabilidad de los mismos.
- **ESTRATIFICACION:** es el proceso de clasificar datos en subgrupos basándose en características o categorías.

- **DIAGRAMA DE DISPERSION:** se utiliza cuando se necesita mostrar lo que sucede a una variable cuando otra cambia, con la finalidad de probar la teoría de que las dos variables se relacionan.

- **GRAFICO DE DESARROLLO:** son usados para representar datos visualmente, mostrando de la manera más simple posible las tendencias de puntos observados dentro de un período de tiempo especificado.

- **GRAFICO DE CONTROL:** es un gráfico de desarrollo con límites de control estadísticamente determinados, se usa cuando se necesita saber si la variabilidad de un proceso es debida a causas aleatorias o si es debida a causas asignables a fin de determinar si el proceso está bajo control (estadísticamente hablando).

- **DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO:** o Espina de Pescado, fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen.

- **ANALISIS DE CAMPOS DE FUERZA:** describe las fuerzas conducentes (positivas) y de resistencia (negativas) que rodean a los procesos de cambio.

- **DESPLAZAMIENTO DE LA FUNCION DE CALIDAD (Q.F.D.):** medio sistemático de asegurar que las demandas del usuario y del mercado (requisitos, necesidades, deseos) son exactamente transformadas en relevantes requisitos y acciones técnicas a través de cada etapa del desarrollo del producto. Implica transportar las necesidades del consumidor hacia atrás en la cadena de producción, llegando hasta el diseño.

- **TECNICA DE GRUPO NOMINAL:** es una técnica de clasificación según el orden de importancia que permite al grupo establecer las prioridades cuando trabaja con una gran cantidad de temas, sin crear la percepción de que hay "ganadores" y "perdedores".

LOS RESULTADOS OBTENIDOS A LA FECHA

Durante las primeras etapas de la mejora proyecto a proyecto, todo el mundo se encuentra en estado de aprendizaje. Los proyectos se asignan a equipos que están en programas de formación y la finalización de un proyecto forma parte de esa formación. En la actualidad las actividades relacionadas al Plan de Calidad que se han desarrollado en nuestra Compañía pueden resumirse concretamente en los siguientes datos:

EQUIPOS DE MEJORAS ENFOCADAS

- BUENOS AIRES	14
- DIVISIONALES	21
- REINGENIERIA	2
- FINALIZADOS	4
- FACILITADORES	62
- PERSONAL INVOLUCRADO	180

TPM

- PILOTOS IMPLEMENTADOS	4
- EQUIPOS AUTONOMOS	7
- PERSONAL INVOLUCRADO	80

PROCEDIMIENTOS

- EMITIDOS	8
- EN GESTION	15

CONCLUSIONES

La gestión de calidad no es fácil de implementar dado que gran parte de la disciplina sigue siendo nueva.

Este modelo proporciona importantes **ventajas competitivas** a través de poner en práctica atractivas oportunidades para la cooperación y la innovación. Es una **inversión** a largo plazo, por lo tanto se debe estar preparado para un gasto inicial, que permita desarrollar un proceso planificado de **cambio de la cultura corporativa**.

Sabemos que este no es un proceso fácil ni rápido, pero tampoco el tiempo de transformación de la cultura es infinito, nosotros estamos superando las etapas iniciales de este proceso, en las cuales hemos alcanzado con éxito resultados gratificantes, pero también hemos tenido algunos fracasos, que en esta filosofía no son sino permanentes **oportunidades de mejoras**, que nos van elevando los deseos y esfuerzos para seguir en carrera.

Tengamos presente que el compromiso personal de los Directores resulta esencial para el éxito de un proceso de calidad, el cual implica otorgar facultades para la toma de decisiones a los empleados (empowerment), pero también capacitar a los gerentes.

Nuestro horizonte está tres a cinco años de camino, pero ya tenemos una parte del mismo recorrido, lo que nos permite transmitir con confianza nuestra convicción de que un programa de **mejoramiento continuo**, puede tener éxito en cualquier parte siempre y cuando se procure **incorporarlo** dentro de la cultura empresarial.

Deseamos tener nuevamente la oportunidad de compartir los avances de nuestro emprendimiento y los logros del siguiente tramo de nuestro camino.

MODELO DE UN SISTEMA DE CALIDAD

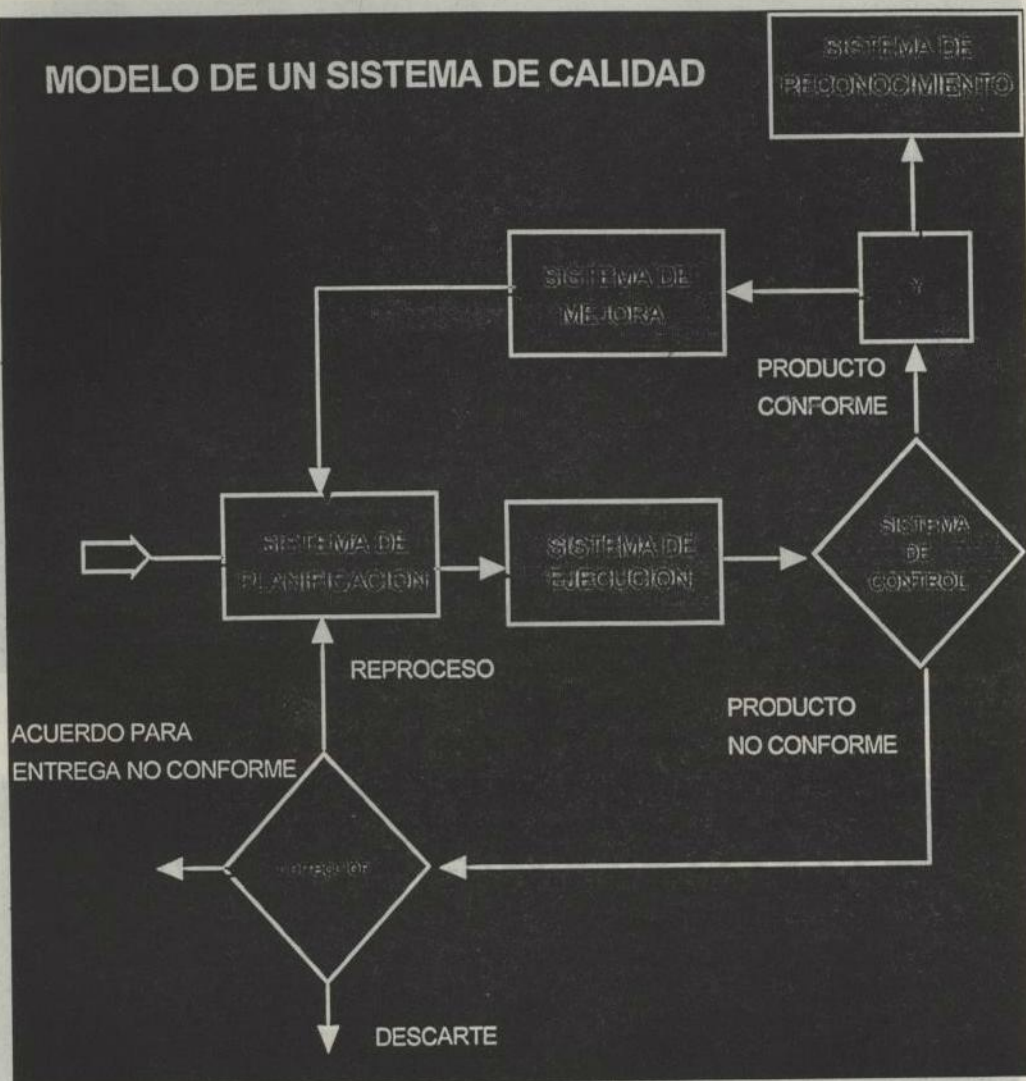


Fig. 3

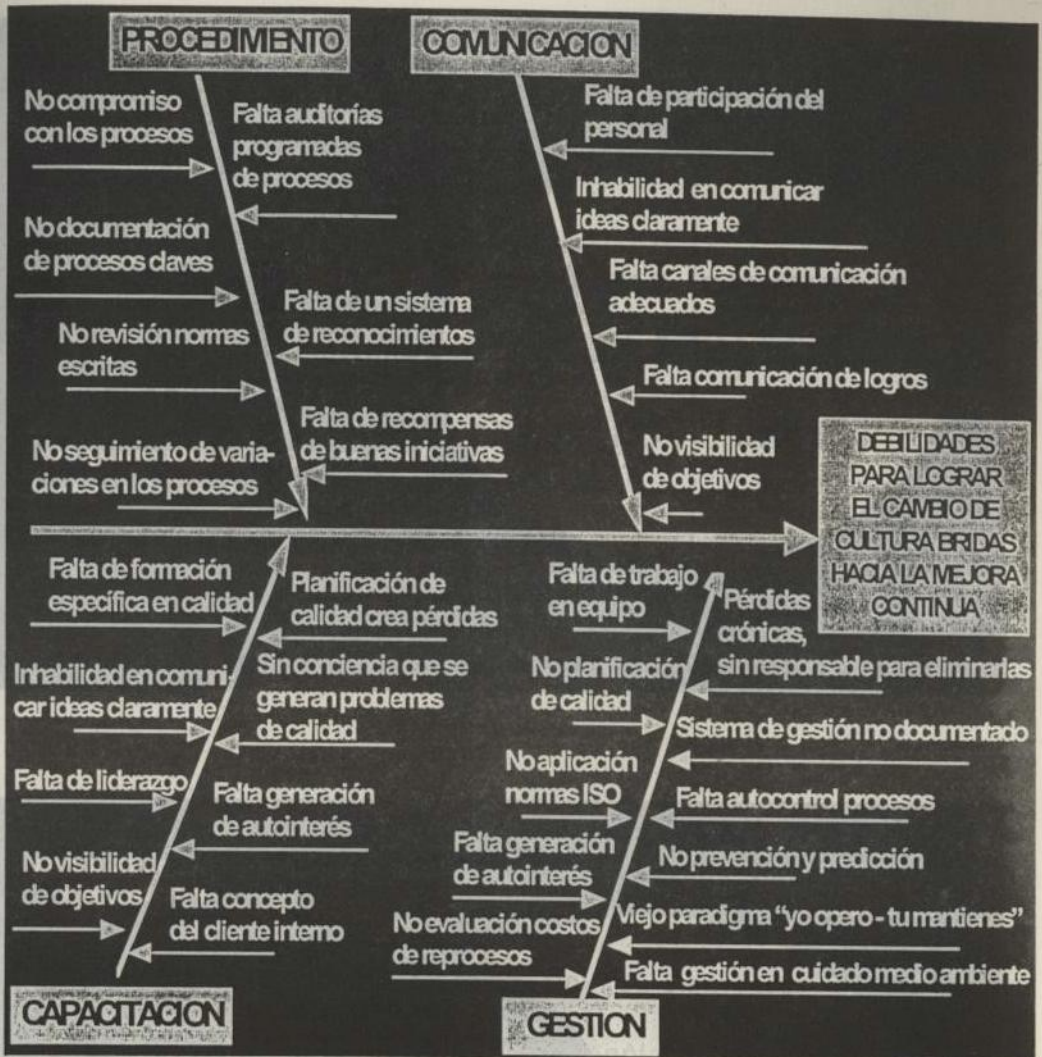


Fig. 4

CIRCULO SHEWART O/ DEMING



Planificar: planificar los cambios sobre hechos a mejorar

Ejecutar: implementar el plan

Controlar: ver desviaciones entre lo planeado y lo hecho

Actuar: como consecuencia de los resultados del control

Fig. 5

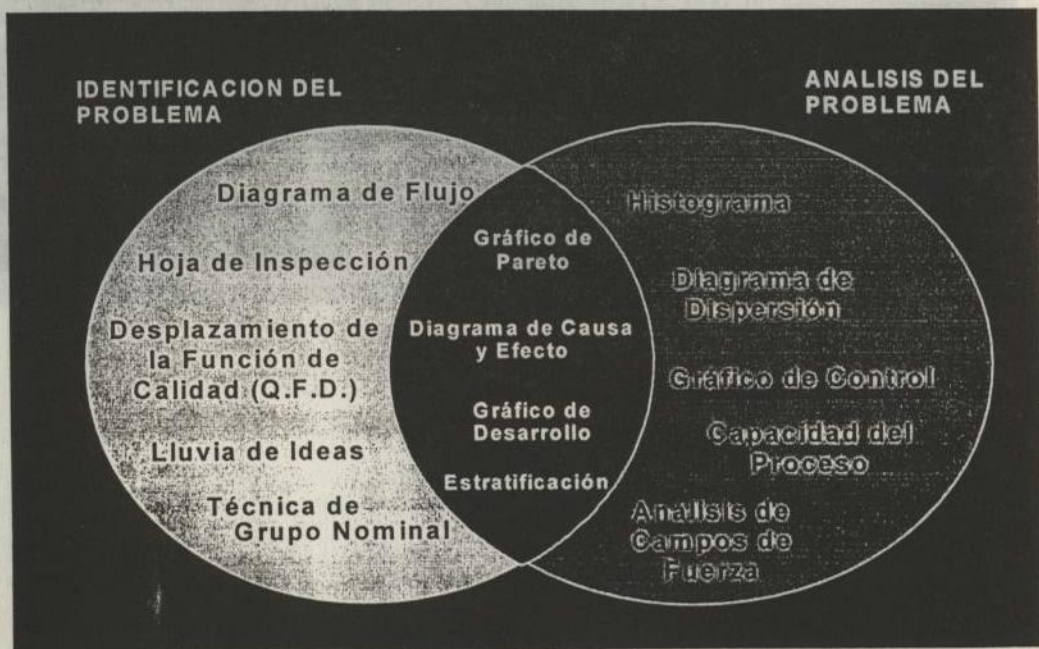


Fig. 6

Ing. Horacio Alberto Grillo:

Ingeniero Mecánico U.T.N. (Buenos Aires), con veinticinco años de experiencia en ejercicio de la profesión y en la industria del petróleo y gas, desarrollada en Gas del Estado y Bidas S.A.P.I.C.

Posición actual: Gerente de Calidad - Bidas S.A.P.I.C.

Ctdra. Susana Gabriela Spasaro:

Contadora Pública y Licenciada en Administración U.B.A., con nueve años de experiencia en ejercicio de la profesión, cinco años en la industria petrolera desarrollada en Bidas S.A.P.I.C. en distintas áreas.

Posición actual: Asistente de la Gerencia de Calidad - Bidas S.A.P.I.C.

La prosperidad de la Empresa está basada en su gente, la cual aporta inteligencia, creatividad, conocimiento y determina nuestra reputación.

El perfeccionamiento continuo es fundamental para nuestro desarrollo. Nuestro objetivo es alcanzar el más alto grado de confiabilidad y valor en todo lo que ofrecemos: nuestros productos, nuestros servicios y nuestras relaciones humanas.

Estas son algunas de las afirmaciones del compromiso con la Calidad, que asumiera la Alta Dirección de la Compañía, y en el que se consideraron como factor determinante de éxito a sus recursos humanos.

La finalidad de este trabajo es acercar la experiencia de implementación del Programa de Mejora Continua en la Compañía, asistidos por un Plan Integral de Entrenamiento que fuera diseñado para tal fin. Ello implicó un proceso de cambio cultural, del que participaron cada uno de los integrantes de la Empresa.

Todo proceso de cambio implica tratar de hacer las cosas de manera diferente, de romper costumbres, rutinas, valores, procedimientos y de actuar en consecuencia. En este proceso de cambio reconocimos tres componentes básicos: Educación, Compromiso y Acción, y sobre estos trabajamos.

El sistema educativo diseñado en función de la Calidad para ser exitoso debió permitir que todas las personas, consideraran que se pretendía de ellas (entrenamiento requerido) y que estuviesen dispuestas a hacer lo que se esperaba de ellas, en cuanto a actitud / compromiso, pudiendo cumplir efectivamente con sus funciones frente al cambio (comportamiento).

Y ha aquí el punto clave del trabajo: mostrar las estrategias de implementación, los éxitos y fracasos, las etapas de desarrollo y las resistencias vividas, los agentes de cambio, los roles claves, etc.

Con el Plan Maestro de Gestión para la Calidad y Productividad, que tiene por objeto generar las transformaciones necesarias en la cultura de la organización, se pone de manifiesto el camino transitado, en el que los recursos humanos han de tener una función protagónica, aliándose a través de la Educación Permanente.

INTRODUCCION

Si nos retrotraemos cinco años atrás, o poco más, la calidad para la compañía, como para la gran mayoría de las empresas de nuestro país, era cuestión exclusivamente técnica.

Un problema de los ingenieros del área de producción, a la vez delegado en lo que se denominaba o denominaba Control de Calidad. Algo que se resolvía a través de muestras y fórmulas matemáticas, muy alejado, por supuesto, de las preocupaciones de la alta gerencia.