

LA MEJORA CONTINUA

NUEVOS ENFOQUES PARA UNA PLANTA INDUSTRIAL



Oscar Luis Balmaceda
Certified Quality Engineer, ASQC
Servicios de Planificación y Control, SIDERCA
Dr Simini 250. TE: 0489-20.000/10, int.:3328
Campana, Prov. de Buenos Aires, Argentina

1..Resumen:

Este trabajo refleja la implementación de actividades de mejoramiento continuo, que involucran a todo el ámbito de la compañía, destacando la modalidad de operación y los alcances logrados.

2..Introducción:

Siderca, empresa del grupo Techint, es productora de tubos de acero sin costura de uso preponderante en actividades petroleras.

Cumple con los requerimientos establecidos por el American Petroleum Institute, a su vez ha alcanzado la certificación ISO 9001 a partir del año 1993.

Los productos de Siderca abastecen de manera preponderante al mercado internacional, donde la competencia obliga a desarrollar estrategias para soportar la posición alcanzada.

Dentro de estas estrategias, las tareas de mejora continua suelen formar parte de una serie de acciones en pos de un claro objetivo:

La Satisfacción del Cliente.

Para llevar esto adelante, es necesario el liderazgo por parte de la dirigencia y la involucración de todos los integrantes de la compañía.

3..Grupos de Mejora Continua

La complejidad de la mayoría de los procesos industriales, hace que una manera efectiva de lograr mejoras en ellos, es participando a quienes los operan a través de la formación de grupos de trabajo con objetivos concretos y alcanzables, estos grupos en Siderca se denominan

Grupos de Mejora Continua, GMC.

La creación de estos grupos ofrece muchas ventajas, algunas de ellas son:

- a....existe una gran variedad de oportunidades de mejoramiento de procesos que están más allá de la capacidad de cualquier acción individual.
 - b....suele estar involucrada una gran diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias.
 - c....además, suelen aparecer una serie de beneficios adicionales debido a la sinergia de los grupos.
 - d....la involucración genera un acercamiento entre los miembros del grupo, mejorando el compromiso y la moral a través de la participación y la toma de decisiones.
 - e....muchos procesos que involucran actividades cruzadas entre departamentos ó funcionales, se pueden resolver con mayor facilidad y los problemas suelen ser más probables de ser identificados y resueltos.
 - f....las recomendaciones de los GMC son más factibles de ser implementadas que las sugerencias individuales, así como la calidad en la toma de decisión es mucho mayor.
- La mayoría de estas afirmaciones recaen en la premisa que la gente está más comprometida a llevar adelante y darle soporte a los esfuerzos donde ellos han tomado parte en la resolución.

4..Sistema de Mejoramiento Continuo

El funcionamiento de los GMC dentro de Siderca, esta soportada por un sistema estructurado que nace a partir del compromiso de la dirección y su participación en el seguimiento de los mismos.

A continuación se detalla la composición del sistema y las funciones que desarrollan cada uno de sus integrantes.

a..Comité Gerencial

Sus principales funciones y responsabilidades abarcan a:

- a..Seguimiento y control del Plan General
- b..Fijar los lineamientos y normas
- c..Establecer metas y objetivos
- d..Resolver y entregar reconocimientos y recompensas

b..Comité de Planta

Sus principales funciones y responsabilidades abarcan a:

- a..Selección de temas de mejoramiento
- b..Priorización de los mismos
- c..Fijar las bases para la integración de los grupos
- d..Seguimiento de su evolución
- e..Evaluación de las mejoras logradas
- f..Fijar las recompensas por los resultados obtenidos
- g..Presentar los resultados al Comité de Gerencia
- h..Proponer los candidatos a reconocimientos especiales

c..Grupos de Mejora Continua

Sus principales funciones y responsabilidades abarcan a:

- a..Definir los alcances e indicadores de seguimiento
- b..Desarrollar los temas
- c..Proponer soluciones concretas
- d..Implementar las soluciones propuestas
- e..Presentar resultados al Comité de Planta

5..Composición de los GMC

Los integrantes de los GMC están elegidos por el Comité de Planta, quien a partir de los temas a resolver, conforma la mejor composición del grupo, dónde existen funciones bien definidas para cada participante.

La composición es de:

- a..Líder del grupo
- b..Facilitador
- c..Integrantes

La cantidad de personas que conforman el grupo puede variar desde 3 hasta 10 participantes.

Las funciones que le cabe a cada uno de ellos, están detalladas a continuación.

a..Lider

- a..Selecciona los integrantes del grupo
- b..Desarrolla el plan de trabajo
- c..Evalúa y valoriza los logros por alcanzar
- d..Informa periódicamente los avances
- e..Se motiva a los supervisores a ejercer el rol

b..Facilitador

- a..Da soporte y contención a los líderes
- b..Proporciona las herramientas de gestión
- c..Oficia de moderador
- d..Suele ser una persona ajena a los intereses del grupo

c..Integrantes

- a..Realizan actividades afines al tema del grupo
- b..Participan especialistas técnicos, si es preciso
- c..Identifican, analizan y resuelven problemas en grupo
- d..Normalmente provienen de departamentos (y funciones) diferentes
- e..Suelen ser operarios, en número de 3 a 8 personas

6..Soporte de funcionamiento

Para alcanzar resultados efectivos, es necesario generar un marco adecuado para el desenvolvimiento de los integrantes de los GMC.

Para ello, existe un programa de formación de líderes y facilitadores, donde se los instruye sobre técnicas de gestión y herramientas de calidad, de suma utilidad. abarcando temas como:

- a..Tormenta de Ideas
- b..Método de Pareto
- c..Espina de Pescado
- d..Control de Proceso
- e..Otros

Además se les brinda asistencia logística para la presentación de los avances y resultados finales, actividades soportadas dentro del sistema por un grupo establecido a tal fin, dónde sus principales funciones abarcan a:

- a..Formalización del grupo GMC
- b..Plan de formación
- c..Plan de trabajo
- d..Metodología de operación

7..Temas a desarrollar

La variedad de los temas a desarrollar abarca diferentes actividades, seleccionándose desde

- a..Seguridad
- b.Calidad
- c..Productividad
- d..Condiciones de trabajo

8..Reconocimientos

El reconocimiento, es un eslabón importante en el desarrollo de los grupos de mejora continua porque llega al principal recurso de la compañía, su gente.

Para poder plantear un programa de reconocimiento, debemos hacernos dos preguntas sencillas,

porqué y cómo ?

aunque las respuestas apropiadas no son fáciles de resolver.

La gente debe ser motivada a su máximo aporte en la dirección que mejor sirve a las necesidades del grupo, por ende resulta clave como se resuelve el reconocimiento de su aporte en pos del objetivo del grupo.

Su reglamentación, así como su clara difusión, permite conocer a los integrantes del grupo que obtendrán por su participación al alcanzar las metas fijadas.

El Programa de Reconocimiento de Siderca, prevee 3 niveles de acuerdo a la calificación que le otorga el Comité de Planta en base a

- a..resultados obtenidos
- b..desarrollo de los temas
- c..involucración del grupo

9..Indicadores de los GMC

A continuación se brindan algunos indicadores que reflejan las actividades de los GMC, y su evolución en distintos departamentos de planta.

10..Gráficos adicionales



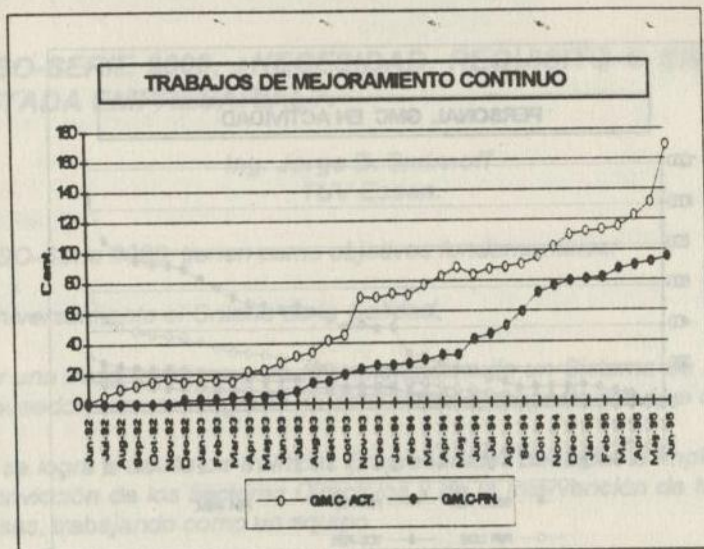
Siderca SA



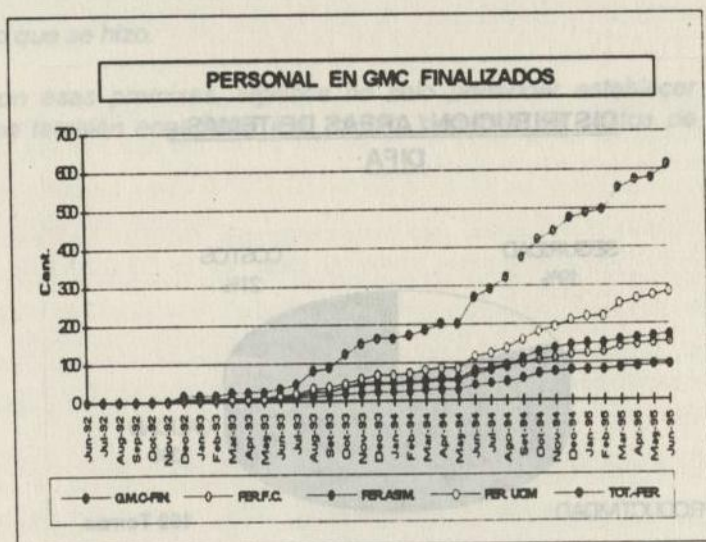
Mejoramiento Continuo

VOLUNTAD PARA LA EXCELENCIA

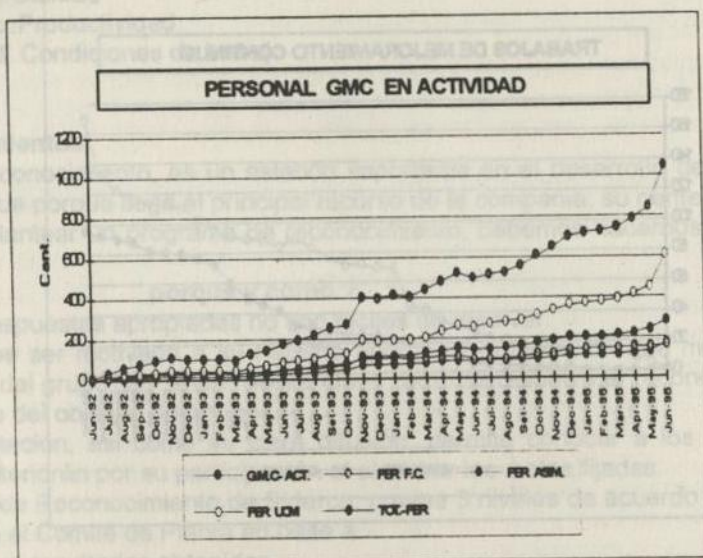
**Tabla Comparativa de los Grupos de Mejora Continua.
Grupos finalizados versus grupos en actividad.**



**Tabla Comparativa de los Grupos de Mejora Continua.
Personal involucrado en los GMC finalizados.**



**Tabla Comparativa de los Grupos de Mejora Continua.
Personal involucrado en los GMC activos.**



**Tabla Comparativa de los Grupos de Mejora Continua.
Distribución por familias de temas.**

