



La mejora continua

Nuevos enfoques para una planta industrial

Por Oscar Luis Balmaceda, Siderca



La empresa Siderca, productora de tubos de acero sin costura, ha implementado una serie de actividades de mejoramiento continuo que involucran a todo el ámbito de la firma.

El trabajo "La mejora continua. Nuevos enfoques para una planta industrial" presentado en el 1er Encuentro Latinoamericano para la Calidad en la Industria Petrolera realizado en Mendoza en setiembre del año pasado, destaca la modalidad de operación y los alcances logrados mediante estas actividades.

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 y a su vez, ha alcanzado la certificación ISO 9001 a partir de 1993. Los productos de Siderca abastecen de manera preponderante al mercado internacional, donde la competencia obliga a desarrollar estrategias para mantener 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.

Grupos de Mejora Continua

La complejidad de la mayoría de los procesos industriales hace que una manera efectiva de lograr mejoras en ellos sea haciendo participar 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 y 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 o funcionales, se pueden resolver con mayor facilidad y los problemas suelen ser mejor 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.

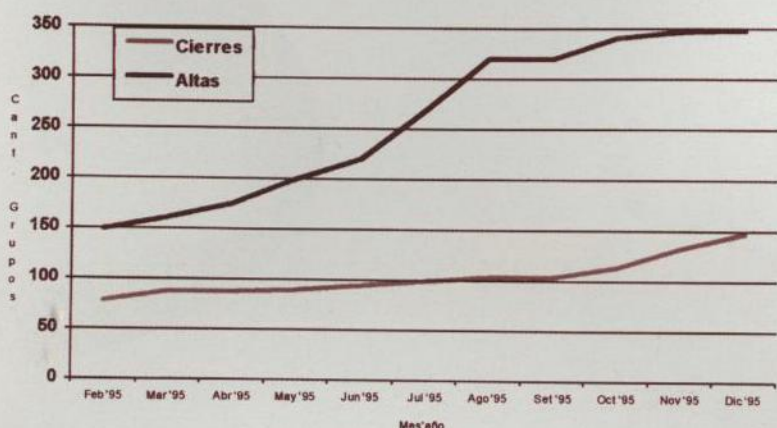
La mayoría de estas afirmaciones recaen en la premisa de que la gente está más comprometida a llevar adelante y dar soporte a los esfuerzos cuando ellos han tomado parte en la resolución.

Sistema de Mejoramiento Continuo

El funcionamiento de los GMC dentro

Oscar Luis Balmaceda es Ingeniero en Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de La Plata egresado en 1981, Certified Engineer del ASQC (1993) y Master en Gestión Industrial del EOI de Madrid (1994). Desde 1982 se desempeña en Siderca en Campana, provincia de Buenos Aires en distintas funciones: Ingeniero Senior en Sistemas de Control No Destructivo (1983/1991), Mantenimiento Predictivo (1992/1994), Servicios de Planificación y Control (1994/1996) y Líder del Proyecto ISO 9000 en áreas de Servicio.

GRUPOS CERRADOS Y ABIERTOS - ACUMULADO



de Siderca está sustentada 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:

Comité Gerencial

Sus principales funciones y responsabilidades abarcan:

- Seguimiento y control del Plan General
- Fijar los lineamientos y normas
- Establecer metas y objetivos
- Resolver y entregar reconocimientos y recompensas

Comité de Planta

Sus principales funciones y responsabilidades son:

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

Grupos de Mejora Continua

Sus principales funciones y responsabilidades abarcan:

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

Composición de los GMC

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

La composición es de:

- Líder del grupo
- Facilitador
- Integrantes

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

Las funciones que les caben a cada uno de ellos se detallan a continuación:

Líder

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

Facilitador

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

Integrantes

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

Soporte de funcionamiento

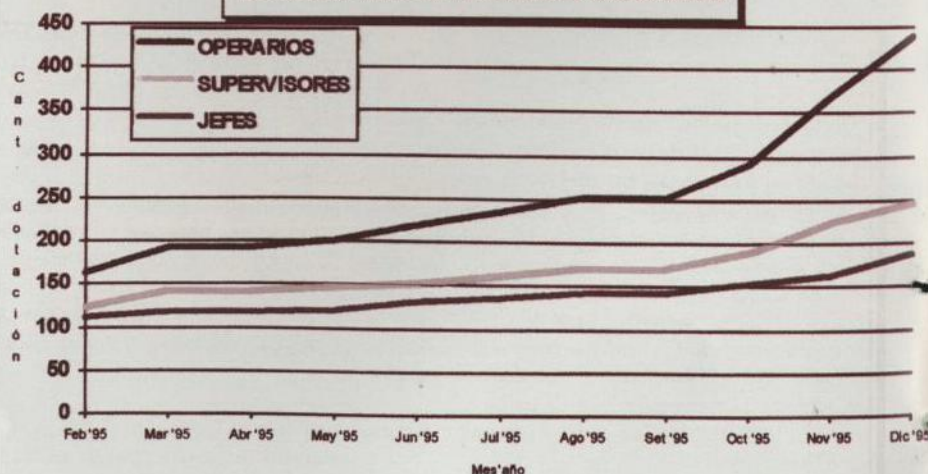
Para alcanzar resultados efectivos, es necesario generar un marco adecuado para el desenvolvimiento de los integrantes de los GMC.

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:

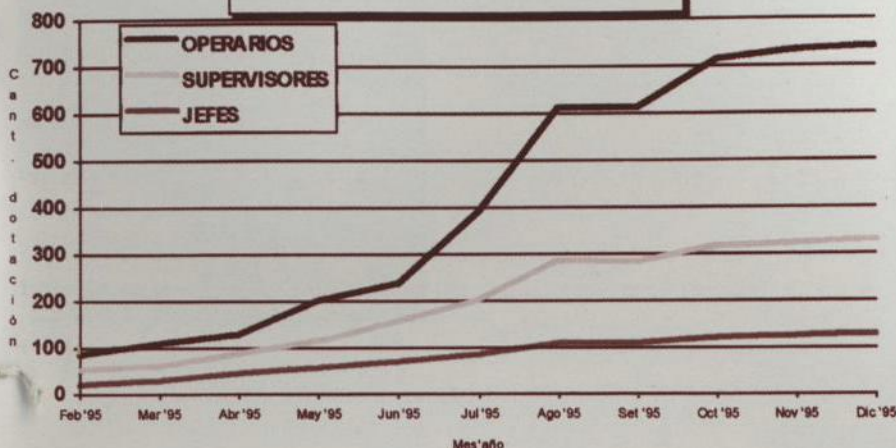
- Tormenta de Ideas
- Método de Pareto
- Espina de Pescado
- Control de Proceso
- Otros

Además se les brinda asistencia logística para la presentación de los avances y resultados finales, actividades soportadas dentro del sistema por un grupo estableci-

DOTACION GRUPOS TERMINADOS ACUMULADO



DOTACION GRUPOS ACTIVOS ACUMULADO



do a tal fin, donde sus principales funciones abarcan:

- Formalización del grupo GMC
- Plan de formación
- Plan de trabajo
- Metodología de operación

Temas que se desarrollan

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

- Seguridad
- Calidad
- Productividad
- Condiciones de trabajo

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;

¿Por qué? y ¿cómo?

Aunque las respuestas apropiadas no son fáciles de resolver.

La gente debe ser motivada a su máxi-

mo aporte en la dirección que mejor sirve a las necesidades del grupo, por ende resulta clave cómo se resuelve el reconocimiento de su aporte en pos del objetivo del grupo.

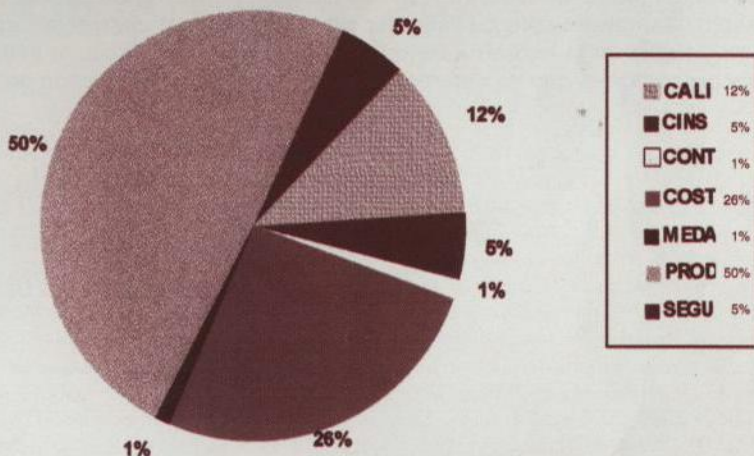
Su reglamentación, así como su clara difusión, permite conocer a los integrantes del grupo qué obtendrán por su participación al alcanzar las metas fijadas.

El Programa de Reconocimiento de Siderca prevé tres niveles de acuerdo con la calificación que le otorga el Comité de Planta sobre la base de:

- Resultados obtenidos
- Desarrollo de los temas
- Involucración del grupo

Los indicadores (ver Tablas) reflejan las actividades de los Grupos de Mejora Continua (GMC) y su evolución en distintos departamentos de planta.

AREAS DE TEMAS FINALIZADOS



HENRY HIRSCHEN & CIA. S.A.

Suministros para la industria del petróleo y el gas

- TRIETILENGLICOL
- MONOETILENGLICOL
- MONO-DI-TRIETANOLAMINA
- ODORANTES PARA GAS NATURAL Y LICUADO

Av. L.N. ALEM 1110 - 9º PISO - TEL.: 311-8239 • 312-1500 Fax 311-8239 • 312-4512 BUENOS AIRES