

UNITAT DE CONEIXEMENT

Grups de millora

"La millora contínua és, per definició, inacabable: per molt que milloris un procés sempre es pot millorar més"

José M^a Rodríguez

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	3
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	7
Bibliografia bàsica _____	7
Materials en línia _____	7

Què és?

Els **grups de millora** són un sistema de participació dels treballadors basat en equips de treball interdepartamentals i de diferents nivells jeràrquics que es reuneixen per definir iniciatives de **millora dels processos**. Estan inscrits en la filosofia de la **millora contínua** i la proximitat als processos i resulten propers a conceptes com l'eliminació de qualsevol forma de malbaratament que propugna el *lean management*.

Els grups de millora trenquen la **dicotomia taylorista** entre el treballador que **pensa** i el treballador que **fa**. Des del principi de proximitat amb els processos, qualsevol treballador executant també és susceptible de pensar oportunitats de millora.

Els grups de millora es diferencien d'altres sistemes de participació com els cercles de qualitat per aquests trets **definitoris**:

- ü Els seus integrants pertanyen a **diferents àrees** i departaments de manera que ofereixen una visió de conjunt sobre els objectius de millora
- ü Els grups de millora **no són estables en el temps** i, per regla general, solen dissoldre's un cop s'han avaluat les seves propostes de millora. Aquest tret els dóna focalització i flexibilitat per constituir-se i dissoldre's
- ü Els grups de millora solen tenir **major autonomia** a l'hora de decidir la problemàtica a abordar que d'altres formes més rígides de participació en les quals els temes a tractar solen venir definits per l'Alta Direcció o pels responsables de departament

Segons un estudi de la *Universidad de Vigo* el grup de millora mitjà presenta la següent composició:

- ü De 5 a 8 membres que no sempre ho són per participació voluntària. En molts casos (el 40%) la participació és **obligatòria**
- ü Un equip mitjà de 6 membres estaria format per 1 directiu, 2 comandaments intermedis i 3 operaris

Diversos estudis empírics mostren que els grups de millora, més enllà dels beneficis que suposin les seves iniciatives, també presenten d'altres **efectes positius**:

- ü Augmenten l'orientació al client
- ü Eleven els nivells de satisfacció laboral i la percepció de l'ambient laboral
- ü Són un factor de motivació i de reconeixement
- ü Reforcen el compromís corporatiu

Eines

Facilitador: és una persona encarregada d'acompanyar el grup de millora en les seves primeres sessions i de formar els seus integrants en la metodologia del treball en equip i en l'ús d'eines de **solució estructurada de problemes**. Aquesta figura representa el component formatiu que també està present en el grup de millora ja que no totes les persones estan avesades a les habilitats que requereix el treball en equip. La seva presència és necessària per evitar una deficient definició inicial del problema que malencamini els esforços del grup.

Líder o coordinador del grup: el seu rol és centrar els objectius de les reunions, mantenir una discussió àgil, tallar les actituds negatives que vagin contra la dinàmica grupal, generar consensos i resumir les conclusions del grup. En aquest sentit, el seu rol s'aproxima més al d'un moderador que al d'un líder en sentit estricte. Per processos complexos, a més del líder pot comptar-se amb

un comitè de seguiment encarregat d'acompanyar el desenvolupament del grup.

Documentació del treball en equip: és necessària per fer el seguiment dels treballs del grup. Els principals documents són l'ordre del dia, l'acta de la reunió i plantilles de seguiment que documentin l'estadi on està el grup i la seva situació respecte al calendari de treball previst.

Eines de solució estructurada de problemes: són eines que permeten representar gràficament el problema que s'aborda, les seves causes i les possibles optimitzacions. Algunes de les més usades són:

- ü **Gràfics:** de barres, línies o de pastís per obtenir una representació sintètica de les dades recollides
- ü **Histograma:** gràfic de barres que permet saber la distribució de freqüències d'un fenomen. Fa possible centrar-se en les distribucions anòmales o extremes
- ü **Diagrama de correlació:** permet establir el grau de correlació entre dos fenòmens mitjançant la observació de la correlació positiva, negativa o inexistent del seu núvol de punts
- ü **Diagrama de flux:** permet al grup visualitzar els estadis d'un procés i les condicions que bifurquen el seu desenvolupament
- ü **Diagrama de Pareto:** es basa en el principi de que el 20% de les causes generen el 80% dels efectes. Permet centrar-se només en aquelles causes **vitals** (de major impacte en els resultats) i no en les **trivials** (moltes, costoses d'analitzar i amb un escàs impacte agregat)

La dada

Els grups de millora superen en grau d'implantació a d'altres sistemes de participació dels treballadors. Els resultats d'un estudi de la Universidad de Vigo (1999) sobre una mostra de 52.252 organitzacions espanyoles amb més de 25 treballadors mostra que el 90% compten amb grups de millora. També existeixen estudis sobre el seu impacte econòmic: s'estima, per exemple, que els grups de millora de Renfe han generat un estalvi de 14 milions d'euros.

Guia de Treball

INICIATIVA I FORMACIÓ DEL GRUP

- La iniciativa pot partir d'una proposta individual però és millor si ja es compta amb una estructura que faciliti la formació de grups amb el compromís de la direcció.
- Selecció dels components: amb criteris interdepartamentals i interjeràrquics.
- Es recomana que els participants, a més d'experiència amb els processos, tinguin habilitats de treball en equip.
- Ja en la fase inicial el grup ha de saber en quines condicions s'implantaràn les seves propostes i qui té el poder de decisió (comitè tècnic, alta direcció, el propi grup, etc). Això evitarà futures frustracions.



DEFINICIÓ

- Definició del problema.
- Fixació dels objectius de millora.
- Ús d'eines de solució estructurada de problemes.
- Establiment dels indicadors que permetran verificar l'assoliment dels objectius.
- Confecció d'un pla de treball.



COMUNICACIÓ

- Cal presentar l'alternativa de millora de manera detallada amb les dades de les estimacions o de les proves pilot en cas de ser possibles.
- La persona encarregada no necessàriament ha de coincidir amb el líder del grup, però sí ha de tenir habilitats comunicatives per representar fidelment els treballs del grup.



AVALUACIÓ I RECONeixEMENT

- Les persones amb poder decisorí avaluen la possibilitat d'implementació de la millora tant en els seus aspectes tècnics com econòmics.
- La implementació sempre va acompanyada de mecanismes de seguiment en funció dels objectius de millora i els indicadors definits pel grup.
- En el cas d'una implementació exitosa cal reconèixer el treball del grup. No hi ha acord entre els experts sobre els avantatges o inconvenients relatius dels premis monetaris. En tot cas, tots coincideixen en els beneficis d'un reconeixement simbòlic en un marc de celebració.

L'experiència



L'Agrupació d'Interès Econòmic (AIE) *DeSevilla* és un instrument per a la millora dels serveis públics municipals de Sevilla, per a la contenció de les despeses de les companyies municipals que agrupa (EMASESA, EMVISESA, LIPASAM i TUSSAM) i per a la diversificació de les activitats i dels ingressos i el desenvolupament de polítiques comunes.

L'objectiu dels seus grups de millora és elaborar una política comuna a totes les organitzacions. Per això cal:

- ü Elaborar una descripció de la situació actual de cada organització en l'àmbit de treball del grup
- ü Establir la situació final òptima comuna que es desitja assolir, tenint en compte consideracions d'operativa, de cost i directrius estratègiques
- ü Establir un projecte corporatiu comú que inclogui un pla d'acció o projecte tècnic o de desenvolupament i estimacions de cost

Els **participants** són un per cada organització de les quatre que formen l'agrupació i, en alguns casos, un per la AIE, tots ells coneixedors del tema a tractar. Cada grup té un líder, que pot ser triat pels seus components o designat directament pel comitè de direcció de la AIE.

La primera tasca dels grups és definir el seu **pla de treball** i les ràtios conjuntes (comunes a les quatre empreses), per representar l'estat inicial, l'evolució dels treballs i els resultats obtinguts. Aquests **indicadors** han de quantificar millores en costos, temps, qualitat de servei, etc.

Les reunions se celebren en un lloc i un dia fixos, amb periodicitat setmanal. Les reunions tenen una breu acta o taula de seguiment d'accions. El grup presenta els seus avenços en les sessions ordinàries del Comitè de seguiment de la AIE, i s'avaluen d'acord amb un Pla de Treball aprovat prèviament.

Amb caràcter extraordinari es convoquen reunions per presentar les **fites assolides** segons les consideracions d'operativa, cost i directrius estratègiques comunes.



L'activitat principal de **CLH** és la logística bàsica de productes petrolífers refinats, destinats a la Península Ibèrica i les Illes Balears, per a les principals companyies operadores petroleres que estan presents en el mercat espanyol. **CLH** compta amb una plantilla propera als 2.000 treballadors. Gestiona més de 3.800 quilòmetres d'oleoductes i ofereix una capacitat d'emmagatzematge de 6,7 milions de metres cúbics.

El **punt de partida** per transmetre la detecció d'un procés susceptible de millora són les propostes individuals. Les idees que es proposen arriben al comitè Tècnic de Qualitat que les avalua.

Si es considera que pot formar-se un grup de millora es crea i es comunica una **declaració d'intencions** per difondre les finalitats del grup de manera que les persones de l'organització interessades en participar sàpiguen què han de fer i a qui dirigir-se per aportar la seva experiència i coneixements.

En cada grup de millora existeixen diverses figures. Una d'elles és l'espònsor, que és el director encarregat de buscar els recursos necessaris. A més, és qui nomena al **coordinador**, que no necessàriament ha de ser del seu equip, sinó que pot ser qualsevol membre de l'organització i que té la missió d'aglutinar totes les iniciatives del grup (fixar les reunions, redactar les actes, etc.).

Els resultats d'aquests grups són satisfactoris. Han aconseguit **millores en els processos** com:

- ü La reducció del temps d'estada de camions cisterna en les àrees de càrrega de les instal·lacions d'emmagatzematge

- Ü Reducció en els costos de transport i gestió dels excessos de producte en la presa de mostres
- Ü La implantació de terminals portàtils en instal·lacions aeroportuàries
- Ü La instal·lació de contenidors ecològics per reciclar paper, plàstic, vidre, piles, tòners i tinta d'impressores

Materials

Bibliografia bàsica

Jaehn, Alfred H. *Quality Improvement Team Handbook*. Norcross: Tappi Press, 1997.

Parrado Díez, Salvador. *La implantación de los grupos de mejora en el sector público*. Madrid: Cyan, 2007

Prado, J.C. *El Proceso de Mejora Continua en la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2002.

Materials en línia

Manual de Entrenamiento para Equipos de Mejora Continua

Complet manual de la *Universidad Nacional de General Sarmiento* d'Argentina. Analitza a fons les eines de solució estructurada de problemes i els estadis del procés.

www.ungs.edu.ar/publicaciones/pdf/pe03.pdf

Manual de Grupos de Mejora

Document hostatjat a la *Federació Espanyola de Municipis i Províncies* (FEMP) que detalla les diferents eines de gestió de qualitat amb un enfocament especial cap a l'Administració Pública.

http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/2324/18529/file/MANU_ALGRUPOSMEJORA.pdf