

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Grupos de mejora

"La mejora continua es, por definición, inacabable: por mucho que mejores un proceso siempre se puede mejorar más"

José M^a Rodríguez

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	7
Bibliografía básica _____	7
Materiales en línea _____	7

¿Qué es?

Los **grupos de mejora** son un sistema de participación de los trabajadores basado en equipos de trabajo interdepartamentales y de diferentes niveles jerárquicos en que se reúnen para definir iniciativas de **mejora de los procesos**. Están inscritos en la filosofía de la **mejora continua** y la proximidad a los procesos y resultan próximos a conceptos como la eliminación de cualquier forma de despilfarro que propugna el *lean management*.

Los grupos de mejora rompen la **dicotomía taylorista** entre el trabajador que **piensa** y el trabajador que **hace**. Desde el principio de proximidad con los procesos, cualquier trabajador ejecutante también es susceptible de pensar oportunidades de mejora.

Los grupos de mejora se diferencian de otros sistemas de participación como los círculos de calidad por estos **rasgos definitorios**:

- ü Sus integrantes pertenecen a diferentes áreas y departamentos de manera que ofrecen una visión de conjunto sobre los objetivos de mejora
- ü Los grupos de mejora no son estables en el tiempo y, por regla general, suelen disolverse una vez se han evaluado sus propuestas de mejora. Este rasgo les da focalización y flexibilidad para constituirse y disolverse
- ü Los grupos de mejora suelen tener mayor autonomía a la hora de decidir la problemática a abordar que otras formas más rígidas de participación en las cuales los temas a tratar suelen venir definidos por la Alta Dirección o por los responsables de departamento

Según un estudio de la *Universidad de Vigo* el grupo de mejora medio presenta la siguiente composición:

- ü De 5 a 8 miembros que no siempre lo son por participación voluntaria. En muchos casos (el 40%) la participación es obligatoria
- ü Un equipo medio de 6 miembros estaría formado por 1 directivo, 2 mandos intermedios y 3 operarios

Varios estudios empíricos muestran que los grupos de mejora, más allá de los beneficios que suponen sus iniciativas, también presentan otros efectos positivos:

- ü Aumentan la orientación al cliente
- ü Elevan los niveles de satisfacción laboral y la percepción del ambiente laboral
- ü Son un factor de motivación y de reconocimiento
- ü Refuerzan el compromiso corporativo

Herramientas

Facilitador: es una persona encargada de acompañar al grupo de mejora en sus primeras sesiones y de formar a sus integrantes en la metodología del trabajo en equipo y en el uso de herramientas de **solución estructurada de problemas**. Esta figura representa el componente formativo que también está presente en el grupo de mejora ya que no todas las personas están avezadas a las habilidades que requiere el trabajo en equipo. Su presencia es necesaria para evitar una deficiente definición inicial del problema que desencamine los esfuerzos del grupo.

Líder o coordinador del grupo: su rol es centrar los objetivos de las reuniones, mantener una discusión ágil, cortar las actitudes negativas que vayan contra la dinámica grupal, generar consensos y resumir las conclusiones

del grupo. En este sentido, su rol se aproxima más al de un moderador que al de un líder en sentido estricto. Para procesos complejos, además del líder puede contarse con un comité de seguimiento encargado de acompañar el desarrollo del grupo.

Documentación del trabajo en equipo: es necesaria para hacer el seguimiento de los trabajos del grupo. Los principales documentos son el orden del día, el acta de la reunión y plantillas de seguimiento que documenten el estadio donde está el grupo y su situación con respecto al calendario de trabajo previsto.

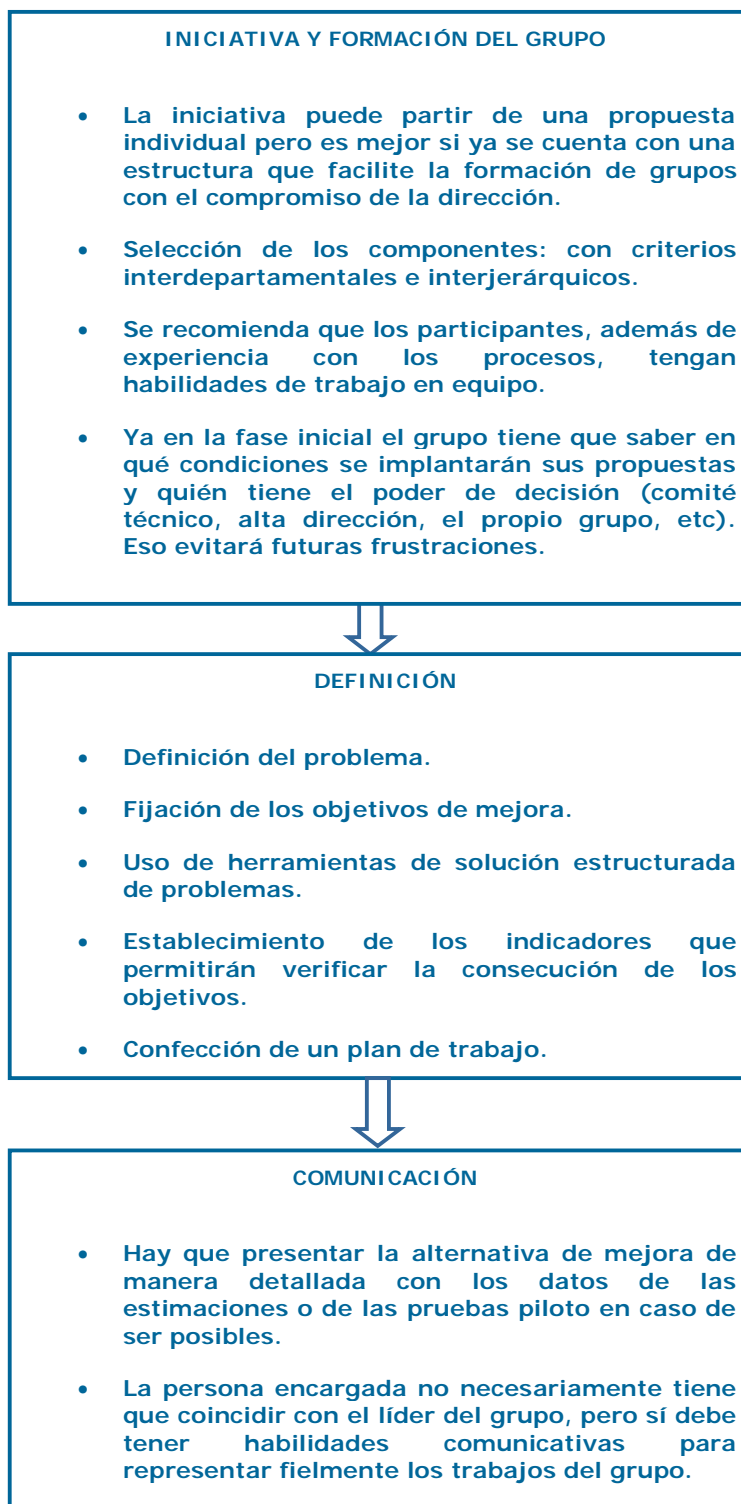
Herramientas de solución estructurada de problemas: son herramientas que permiten representar gráficamente el problema que se aborda, sus causas y las posibles optimizaciones. Algunas de las más usadas son:

- ü **Gráficos:** de barras, líneas o de pastel para obtener una representación sintética de los datos recogidos
- ü **Histograma:** gráfico de barras que permite saber la distribución de frecuencias de un fenómeno. Hace posible centrarse en las distribuciones anómalas o extremas
- ü **Diagrama de correlación:** permite establecer el grado de correlación entre dos fenómenos mediante la observación de la correlación positiva, negativa o inexistente de su nube de puntos
- ü **Diagrama de flujo:** permite al grupo visualizar los estadios de un proceso y las condiciones que bifurcan su desarrollo
- ü **Diagrama de Pareto:** se basa en el principio de que el 20% de las causas generan el 80% de los efectos. Permite centrarse sólo en aquellas causas vitales (de mayor impacto en los resultados) y no en las triviales (muchas, costosas de analizar y con un escaso impacto agregado)

El dato

Los grupos de mejora superan en grado de implantación a otros sistemas de participación de los trabajadores. Los resultados de un estudio de la Universidad de Vigo (1999) sobre una muestra de 52.252 organizaciones españolas con más de 25 trabajadores muestra que el 90% cuentan con grupos de mejora. También existen estudios sobre su impacto económico: se estima, por ejemplo, que los grupos de mejora de Renfe han generado un ahorro de 14 millones de euros.

Guía de Trabajo





EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO

- Las personas con poder decisorio evalúan la posibilidad de implementación de la mejora tanto en sus aspectos técnicos como económicos.
- La implementación siempre va acompañada de mecanismos de seguimiento en función de los objetivos de mejora y los indicadores definidos por el grupo.
- En el caso de una implementación exitosa hay que reconocer el trabajo del grupo. No hay acuerdo entre los expertos sobre las ventajas o inconvenientes relativos de los premios monetarios. En todo caso, todos coinciden en los beneficios de un reconocimiento simbólico en un marco de celebración.

La experiencia



La Agrupación de Interés Económico (AIE) *DeSevilla* es un instrumento para la mejora de los servicios públicos municipales de Sevilla, para la contención de los gastos de las compañías municipales que agrupa (EMASESA, EMVIESA, LIPASAM y TUSAM) y para la diversificación de las actividades y de los ingresos y el desarrollo de políticas comunes.

El objetivo de sus grupos de mejora es elaborar una política común a todas las organizaciones. Para eso hace falta:

- ü Elaborar una descripción de la situación actual de cada organización en el ámbito de trabajo del grupo
- ü Establecer la situación final óptima común que se desea alcanzar, teniendo en cuenta consideraciones de operativa, de coste y directrices estratégicas
- ü Establecer un proyecto corporativo común que incluya un plan de acción o proyecto técnico o de desarrollo y estimaciones de coste

Los **participantes** son uno por cada organización de las cuatro que forman la agrupación y, en algunos casos, uno por la AIE, todos ellos conocedores del tema a tratar. Cada grupo tiene un líder, que puede ser escogido por sus componentes o designado directamente por el comité de dirección de la AIE.

La primera tarea de los grupos es definir su **plan de trabajo** y los ratios conjuntos (comunes en las cuatro empresas), para representar el estado inicial, la evolución de los trabajos y los resultados obtenidos. Estos **indicadores** tienen que cuantificar mejoras en costes, tiempo, calidad de servicio, etc.

Las reuniones se celebran en un lugar y un día fijos, con periodicidad semanal. Las reuniones tienen una breve acta o mesa de seguimiento de acciones. El grupo presenta sus avances en las sesiones ordinarias del Comité de seguimiento de la AIE, y se evalúan de acuerdo con un Plan de Trabajo aprobado previamente.

Con carácter extraordinario se convocan reuniones para presentar los **hitos alcanzados** según las consideraciones de operativa, coste y directrices estratégicas comunes.



La actividad principal de *CLH* es la logística básica de productos petrolíferos refinados, destinados a la Península Ibérica y las Islas Baleares, para las principales compañías operadoras petroleras que están presentes en el mercado español. *CLH* cuenta con una plantilla próxima a los 2.000 trabajadores. Gestiona más de 3.800 kilómetros de oleoductos y ofrece una capacidad de almacenaje de 6,7 millones de metros cúbicos.

El **punto de partida** para transmitir la detección de un proceso susceptible de mejora son las propuestas individuales. Las ideas que se proponen llegan al comité Técnico de Calidad que las evalúa.

Si se considera que puede formarse un grupo de mejora se crea y se comunica una **declaración de intenciones** para difundir las finalidades del grupo de manera que las personas de la organización interesadas en participar sepan qué tienen que hacer y a quién dirigirse para aportar su experiencia y conocimientos.

En cada grupo de mejora existen diversas figuras. Una de ellas es el **espónsor**, que es el director encargado de buscar los recursos necesarios. Además, es quien nombra al **coordinador**, que no necesariamente tiene que ser de su equipo, sino que puede ser cualquier miembro de la organización y que tiene la misión de aglutinar todas las iniciativas del grupo (fijar las reuniones, redactar las actas, etc.).

Los resultados de estos grupos son satisfactorios. Han conseguido mejoras en **los procesos** como:

- ü La reducción del tiempo de estancia de camiones cisterna en las áreas de carga de las instalaciones de almacenaje
- ü Reducción en los costes de transporte y gestión de los excesos de producto en la toma de muestras
- ü La implantación de terminales portátiles en instalaciones aeroportuarias
- ü La instalación de contenedores ecológicos para reciclar papel, plástico, cristal, pilas, tóners y tinta de impresoras

Materiales

Bibliografía básica

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.

Materiales en línea

Manual de Entrenamiento para Equipos de Mejora Continua

Completo manual de la *Universidad Nacional de General Sarmiento* de Argentina. Analiza a fondo las herramientas de solución estructurada de problemas y los estadios del proceso.

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

Manual de Grupos de Mejora

Documento hospedado en la *Federación Española de Municipios y Provincias* (FEMP) que detalla las diferentes herramientas de gestión de calidad con un enfoque especial hacia la Administración Pública.

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