

Optimizando el futuro de Trabajar en la industria química

Desbloqueo del valor y la retención del conocimiento
crítico a través de los procesos de trabajo estandarizados

ARGO  **EFESO**
MANAGEMENT CONSULTANTS

Según una encuesta reciente de *Chemical Week*, más del 60% de los líderes de empresas químicas no están satisfechos con los resultados del desempeño y las ganancias. Además, la retención de talentos sigue siendo una preocupación clave para la industria de procesos químicos, dada la fuerza laboral envejecida y las tendencias de desertión. Muchas empresas han perdido su talento crítico para administrar, operar y mejorar sus negocios. Además, las fusiones y adquisiciones han creado más ineficiencias en la forma en que se hace el trabajo.

Llamado a la acción

En estos tiempos difíciles, es cada vez más importante estandarizar y simplificar los procesos de trabajo y mejorar la eficacia organizacional para mejorar la productividad, impulsar el desempeño financiero y proteger el conocimiento. La encuesta de *Chemical Week* reveló que menos del 35 % de las empresas informan que han implementado un trabajo estandarizado con las mejores prácticas en sus organizaciones globales.

El impacto financiero de implementar procesos de trabajo estandarizados y optimizar las organizaciones puede ser significativo y, a menudo, se pasa por alto la oportunidad de crear valor. Según nuestra experiencia, las empresas han logrado ganancias aceleradas de productividad de entre el 15 y el 20 %, liberan capacidad adicional entre el 5 y el 10 % y pueden incorporar y capacitar rápidamente a nuevos talentos si cuentan con procesos y roles bien definidos.

Cómo implementar el trabajo estándar

Comience con una evaluación integral de los procesos de trabajo del estado actual y el diseño organizacional para las funciones de EH&S, operaciones, mantenimiento, confiabilidad, calidad e ingeniería/tecnología para evaluar las mejoras en el flujo de trabajo y la creación de valor. Compare los procesos de trabajo de mejores prácticas por función, estructuras organizacionales, descripciones de roles e indicadores de desempeño de primer nivel (Figura 1).

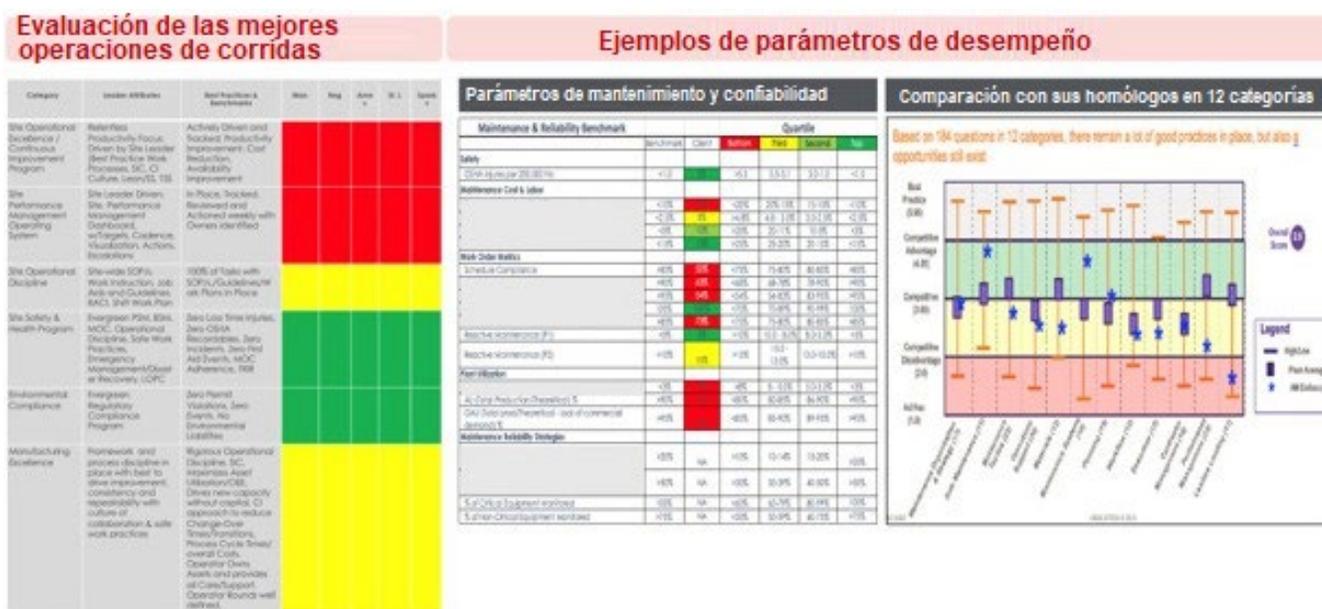


Figura 1. Ejemplo: Indicadores de referencia de la industria de procesos químicos

La implementación de un trabajo estándar se puede realizar de manera rápida y eficiente si se trabaja con un socio experimentado que cuente con mapas de procesos, instrucciones de trabajo, modelos organizacionales y descripciones de funciones comprobados (Figura 2 y Figura 3) que se adapten a la industria de procesos químicos. Las implementaciones exitosas suelen ir acompañadas de un sólido programa de gestión de cambios que se lleva a cabo en paralelo para fomentar los comportamientos y la cultura adecuados para la organización.

Operaciones de activos

Prácticas laborales estándar

Manual detallado

| Rev | Activadores actualizados | Fecha de emisión | ARGO - MB | ARGO - SM | ARGO - SM |
|-----|--------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|
| 3 | | 14-Jun-24 | ARGO - MB | | |
| 2 | | 4-Mar-24 | ARGO - MB | | |
| 1 | | 20-Dic-23 | ARGO - SM | | |
| 0 | Formulario desarrollado | 17-Jun-23 | ARGO - SM | | |

| Rev No. | Razón de la emisión | Fecha de emisión | Preparo | Revisó | Aprobó | Calidad revisada por |
|---------------------------|---------------------|------------------|---------|--------|--------|----------------------|
| DOCUMENTO NO: LOS-S-L1E05 | | | | | | |

1.0 Corrida normal
1.6 Supervisar las condiciones de operación, responder a las desviaciones
1.6.6 Analizar las desviaciones y tomar acción

Descripción del paro
 El operador ha decidido que la desviación no puede resolverse sin escalarla al Jefe de Turno. En este paso, el Jefe de Turno y el Operador trabajan juntos para analizar la desviación y decidir las acciones apropiadas para su resolución. El Ingeniero de Producción y el Asesor Técnico son incluidos en la resolución. Cualquier desviación relacionada con la calidad debe ser elevada a QC.

Roles
 Jefe de turno
 Operador
 Ingeniero de producción
 Asesor técnico

Interfase(s)
 A QC para escalar cualquier desviación relacionada con la calidad De CORE 4

Activadores
 1.6a-AO - Lineamientos de búsqueda de soluciones
 LZ3 - CORE 4 - Proceso de resolución de problemas de 4 pasos

Trabajo estándar Operaciones de activos

Rol
 Líder de producción

Description
 El Jefe de Producción es responsable de los activos de la planta, del personal de EH&S y de la consecución de los objetivos empresariales relacionados con la planta. Esta función proporciona liderazgo a la unidad, al negocio y a las personas, y dirige el desarrollo de la unidad para que sea un equipo impulsado por procesos de trabajo y capacitado.

Responsabilidades
 Garantiza que el programa de EH&S del plan cumpla los objetivos de EH&S y los requisitos normativos y de permisos pertinentes. Predica con el ejemplo y se compromete con la seguridad a través de su comportamiento personal.

- Representante clave de la planta en los debates sobre fijación de objetivos y estrategia empresarial, así como en la comunicación de ambos dentro de la unidad.
- Responsable del cumplimiento de las metas anuales, los objetivos y las mejoras de los indicadores clave de desempeño (KPI), incluidos los costos, la confiabilidad de los activos y la utilización de los mismos.
- Garantiza la aplicación de los procesos de trabajo, la disciplina operativa, los sistemas de gestión y los roles.
- Garantiza la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los requisitos de producción y alcanzar los objetivos de la planta.
- Proporciona liderazgo y expectativas para el personal en los procesos de fijación de objetivos
- Garantiza que las personas establezcan, supervisen y alcancen objetivos en consonancia con las estrategias empresariales y locales.
- Crea un entorno que permite el crecimiento y el florecimiento de la autonomía individual y de equipo. Modela los comportamientos esperados para una organización con capacidad de actuación.
- Garantiza la disciplina y las normas operativas necesarias para fabricar productos de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proporciona liderazgo administrativo al personal de la planta en cuanto a expectativas de roles, compensación y desarrollo personal.
- Garantiza que todos los sucesos imprevistos (p. ej., seguridad, calidad, confiabilidad) que cumplan los criterios de activación del ACR se investiguen exhaustivamente y que cualquier mejora identificada en el sistema de gestión se comunique a los líderes del centro y de la empresa.

Figura 2. Ejemplo: Descripción del trabajo y del rol estándar de la industria de procesos químicos

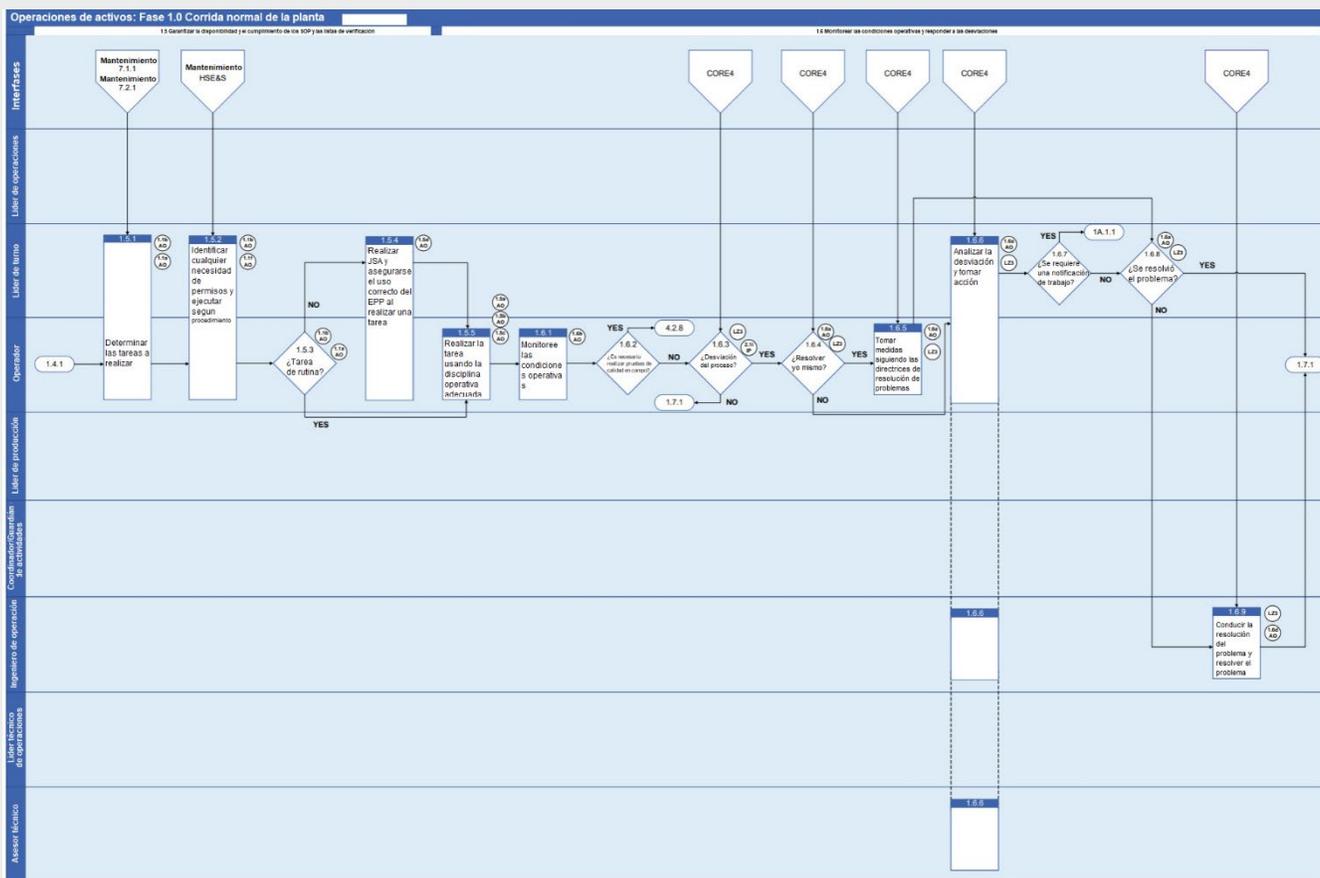


Figura 3. Ejemplo: Mapa de procesos de la industria de procesos químicos

El camino hacia el establecimiento de procesos de trabajo estándar armonizados a nivel mundial es un esfuerzo colaborativo que aprovecha las mejores prácticas. Esta colaboración implica talleres de desarrollo para crear sus procesos de trabajo estándar y su nuevo diseño organizacional simplificado. A esto le sigue de cerca una capacitación especializada para los agentes de cambio identificados dentro de la organización para implementar los nuevos procesos y garantizar una implementación sostenible y una mejora continua.

En los últimos años, ARGO-EFESO ha ejecutado numerosos proyectos que han implementado procesos de trabajo estandarizados globales, eficientes y repetibles, y que han aprovechado las mejores prácticas de la industria de procesos químicos, con clientes de todo el mundo. Hemos visto de primera mano el poder de esta estandarización a través de resultados sostenibles y hemos ayudado a varias organizaciones en su camino hacia un desempeño de primer nivel.



ESTUDIO DE CASO

ARGO-EFESO ha trabajado con varias empresas químicas globales, grandes y medianas, durante los últimos años que se enfrentaron al mismo desafío. Después de años de crecimiento y contracción cíclicos, desafíos económicos recientes, fusiones y adquisiciones, y pérdida de talento, estas organizaciones sufrieron de procesos operativos y métodos de trabajo anticuados y dispares, y de complejidad organizacional. Estas ineficiencias se extendieron a varias ubicaciones de sitios globales, lo que resultó en que el personal de operaciones con distintos grados de experiencia se quedara sin poder administrar y mejorar las operaciones de manera efectiva. En varios casos, ARGO-EFESO fue contratado como socio estratégico para mejorar el desempeño operativo de la empresa, respaldar la gestión del cambio e implementar el trabajo estándar y la efectividad organizacional.

A pesar de los intentos previos de estandarización, todas estas organizaciones habían tenido dificultades para mantener y sostener procesos de trabajo globales coherentes. La cultura predominante entre las organizaciones era la de un cambio lento y laborioso, que obstaculizaba la capacidad de respuesta a los cambios del mercado y obstaculizaba la agilidad operativa. Las discusiones iniciales revelaron, por lo general, una percepción entre los equipos de que la nueva iniciativa podría ser ignorada como si fuera simplemente la “moda del mes”, lo que resaltaba la importancia de un programa sólido de gestión del cambio, un elemento esencial para el éxito.

El equipo ARGO-EFESO-Cliente desarrolló un plan de proyecto personalizado para el cliente, integrando un líder de gestión de cambios de tiempo completo para apoyar la comunicación y garantizar la sostenibilidad de los programas. El equipo centró sus esfuerzos en tres objetivos principales:

- Desarrollar un programa integral para centros piloto seleccionados, que varíen en actividad, alineación, plantilla, unidades operativas, volumen y complejidad.
- Crear mapas de procesos de trabajo estándar, instrucciones de trabajo, funciones, responsabilidades y habilitadores, así como los detalles que los acompañan, para su implantación en toda la empresa.
- Facilitar el diseño e implementación de reorganizaciones para posibilitar y reforzar los procesos de trabajo estandarizados.

Una evaluación inicial implicó evaluar las prácticas laborales actuales y compararlas con las de los líderes de la industria. A esta evaluación siguió una evaluación exhaustiva de la organización para comprender el estado actual del diseño organizacional, los roles y responsabilidades y la cantidad de personal. Posteriormente, se llevaron a cabo talleres donde los equipos, que representaban una variedad de sitios y empresas, redactaron los procesos de trabajo existentes en medios digitales o, en algunos casos, en papel marrón. Los expertos en la materia de ARGO-EFESO trabajaron en colaboración con los equipos para recomendar las mejores prácticas y sugirieron mejoras hacia procesos líderes en la industria de procesos químicos. Los procesos de trabajo estándar se documentaron, se revisaron con los líderes del sitio para su alineación y fueron aprobados por el liderazgo operativo superior. Luego se desarrolló material de apoyo adicional, como descripciones de roles e instrucciones de trabajo para una comprensión integral de los nuevos procesos. Finalmente, el equipo de ARGO-EFESO identificó las posibles oportunidades de captura de valor y redactó un diseño organizacional óptimo que abarca los roles de trabajo estándar.

Se seleccionaron campeones en los respectivos flujos de trabajo para que fueran el primer grupo capacitado en los nuevos procesos de trabajo y actuaran como agentes de cambio a medida que la organización atravesaba la transformación. En pocas semanas, los equipos campeones dominaron sus nuevos procesos de trabajo estándar de mejores prácticas y, posteriormente, se implementó un plan de capacitación para el personal del sitio en general.

El equipo de ARGO-EFESO siguió participando activamente, brindando asesoramiento y reforzando el rigor. La sostenibilidad, o sea, “lograr que perdure”, fue una prioridad, y el proyecto culminó con una estructura de gobernanza para supervisar el cumplimiento de los nuevos procesos y validar la captura de valor proyectada.

Luego de completar con éxito la implementación en los sitios piloto iniciales, el equipo de ARGO-EFESO avanzó a la siguiente serie de sitios, identificados por el cliente, completando un análisis rápido de brechas de ajuste y un ejercicio de captura de valor, para luego preparar esos sitios para la implementación.

En promedio, los clientes experimentaron ganancias de productividad de entre el 15 y el 20 % y una liberación de capacidad adicional de entre el 5 y el 10 %, y ahora finalmente contaban con procesos de trabajo estándar de mejores prácticas bien documentados y herramientas de capacitación para incorporar rápidamente al nuevo personal de operaciones. La captura de conocimientos y experiencia institucionales en procesos de trabajo y sistemas de apoyo también ha reducido significativamente el impacto de los cambios de personal.

Acerca de los autores



Chuck Deise

Vicepresidente Senior y Socio - Industrias Química y de Procesos



Shannon Mulkern

Director - Consultor de Estrategia y Operaciones



Mike Matlock

Asesor Senior - Industrias Química y de Procesos



Alan Free

Vicepresidente Senior y Socio



ARGO-EFESO es una firma consultora internacional que ofrece resultados operativos enfocándose en procesos de negocios, principios de mejora continua y cambios en el comportamiento de la fuerza laboral. Con un compromiso inquebrantable para lograr los resultados comerciales y financieros identificados, implementamos nuestras recomendaciones para garantizar que se cumplan los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad de nuestros clientes. © Copyright 2024.