

Satisfacción de las partes interesadas a través de una estructura de tres dimensiones

Por **Benjamín Guzmán, Jorge Vugdelija, Ignacio Amendolara**

Petrobras Energía SA, Central Termoeléctrica Genelba

La organización 3D

Primera dimensión: Estructura de línea de soporte

Las organizaciones productivas adoptaron tradicionalmente la estructura de “línea y soporte” organizada por departamentos funcionales.

Bajo este concepto, la línea se estructuró en jerarquías y función (orientada a la especialización) y, además, en el caso de industrias multi-producto, por área productiva.

De esta manera, se aseguró la unicidad de la responsabilidad (pirámide militar con “jefes”), la eficacia (la tarea está asignada por especialización al “que sabe”) y la eficiente asignación de los recursos (“donde hace falta”).

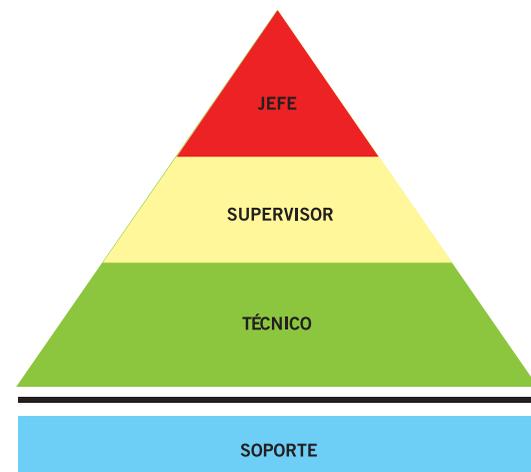
Como apoyo a los procesos productivos se definieron otros procesos que, en definitiva, proveen de logística a las unidades de producción. Estas son las áreas de soporte.

Segunda dimensión: Áreas de sistemas de gestión

De la mano de los conceptos de calidad total y los sistemas de gestión certificados, surgió la necesidad de

“disciplinar” la producción colocando a su lado especialistas que, de una u otra manera, asesoraban, controlaban y facilitaban la labor. Aparecen así los responsables de los sistemas de gestión que se constituyen en los “ideólogos” de lo que “debe ser” (calidad, medio ambiente, seguridad, etc.).

La dinámica así planteada resultaba virtuosa en el sentido de que el área de producción dispone de los expertos en “cómo hacer”, las áreas de soporte proveen los “insumos de calidad” para





que los primeros logren su cometido y los responsables de los sistemas de gestión aseguran que la producción “respete los estándares” que fueron establecidos y no atenten contra el modelo de lo que “debe ser”.

Esta estructura privilegia, por un lado, la productividad y la especialización por la asignación de responsabilidades claras y, por otro, la excelencia a raíz de la “tensión beneficiosa” que se desarrolla entre las áreas de producción y las áreas de los sistemas de gestión.

Sin embargo, una de las deficiencias que tiene este modelo de la “Segunda Ola” radica en que, si bien la gestión puede ser conceptualizada como multidimensional, en la práctica es una sola. Esto significa que la gestión no puede

ser desdoblada en el mundo “real” de la producción y el mundo “virtual” de los sistemas. Si para producir un bien o servicio de forma rentable se impacta negativamente en las personas o el medio ambiente, las cosas no fueron bien hechas y punto. Y eso lo debe tener en cuenta la producción sin necesidad de la “vigilancia” de los sistemas de gestión.

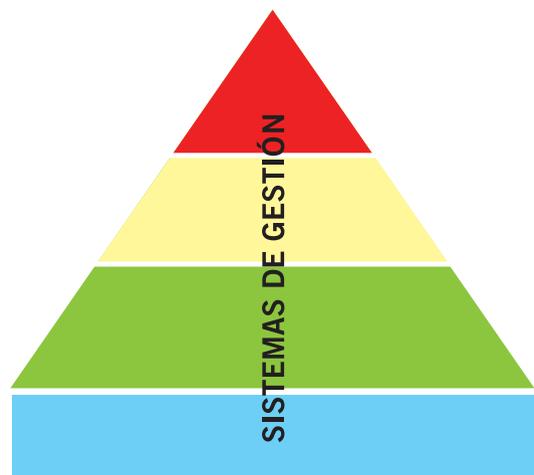
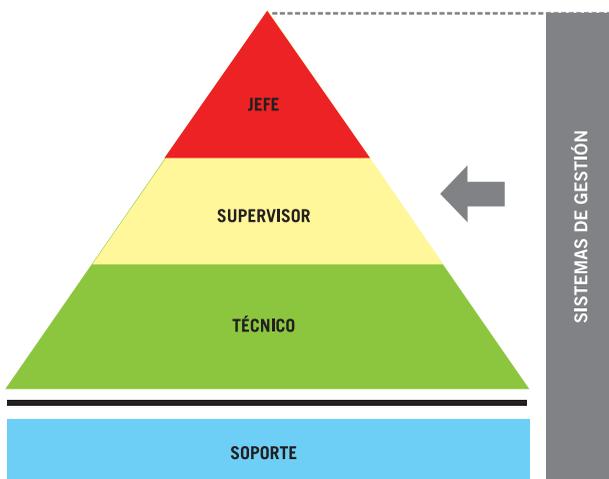
La forma de mantener los beneficios de la estructura de línea más la estructura “paralela” de los sistemas de gestión, al tiempo de atenuar sus efectos negativos, es que estos últimos estén “embebidos” dentro de la producción misma. En hechos prácticos, esto es que el diseño, la implementación y el mantenimiento de los sistemas hayan

sido gestionados por la propia línea.

Sin embargo, este modelo muestra un aspecto negativo significativo, atento a que la distancia jerárquica no favorece la participación de las personas. En efecto, la pirámide de una u otra manera define “los que piensan” y “los que hacen”.

Parecería, así, que las organizaciones pueden llegar sólo tan lejos como sus líderes las conduzcan (los líderes “tiran”). La especialización y la pirámide apuntan a la eficacia pero no al desarrollo de las personas.

Los efectos de esta limitación pueden morigerarse con adecuadas políticas de *empowerment*. Los grupos de mejora o comités constituidos *ad hoc* pudieron solucionar problemas más



complejos en este ámbito de estructuras matriciales donde las jerarquías se desdibujan y personas de distintas áreas y niveles comparten la función “creativa” de solucionar o mejorar.

Tercera dimensión: Los comités

Hoy en día, la gestión de la empresa ha alcanzado una complejidad tal, considerándose prioritarias temáticas como la responsabilidad social empresarial, la gestión del capital intelectual y el clima organizacional.

Las preguntas sin respuesta son: ¿Quiénes son responsables por estos ámbitos de la gestión “no operativos” en la organización?, ¿la línea?, ¿un área de staff al “lado” de la línea?, ¿áreas centralizadas de la corporación?

En tal sentido, la mejor estructura no será la piramidal, sino la celular. Estas células se acercarán a lo que en las organizaciones se denominan “comités multidisciplinarios”.

En esta dirección, la respuesta es la organización 3D, donde converge con la organización funcional y la de los sistemas de gestión, una tercera organización, la organización en comités. Se da así satisfacción a demandas no abordadas por ninguna de las dos primeras estructuras y que, por su naturaleza y carácter novedoso, exigen a las personas desempeños sobresalientes

en materias que no son profesionalmente de su especialidad.

Los comités resultan una estructura matricial dentro de la propia unidad de negocios, a los cuales se les asigna la responsabilidad en materias que van desde lo más “duro”, como la gestión de riesgos, hasta lo más “soft”, como puede ser la gestión de conocimiento.

El resultado es que los integrantes de cada comité deben “duplicarse” o “triplicarse” para cubrir simultáneamente con la función en el área a la cual pertenecen, la función que les compete en los sistemas de gestión y la función que les puede corresponder dentro de un comité.

Un efecto de este enfoque es que los líderes de las áreas funcionales ahora no “tiran” de la organización, sino que son “empujados” por ella.

La organización de Genelba

Durante el año 2005 se implementó en Genelba la organización 3D delineada precedentemente. En el gráfico de esta página, se describen las principales características de esta organización.

La organización funcional

Los áreas de la estructura funcional se corresponden con los distintos pro-

cesos que se desarrollan. Dentro de cada área (operaciones, mantenimiento, procesos, ingeniería y administración) se establecen especialidades y niveles jerárquicos, explicitados por el organigrama convencional de la unidad. No merece mayores detalles este particular.

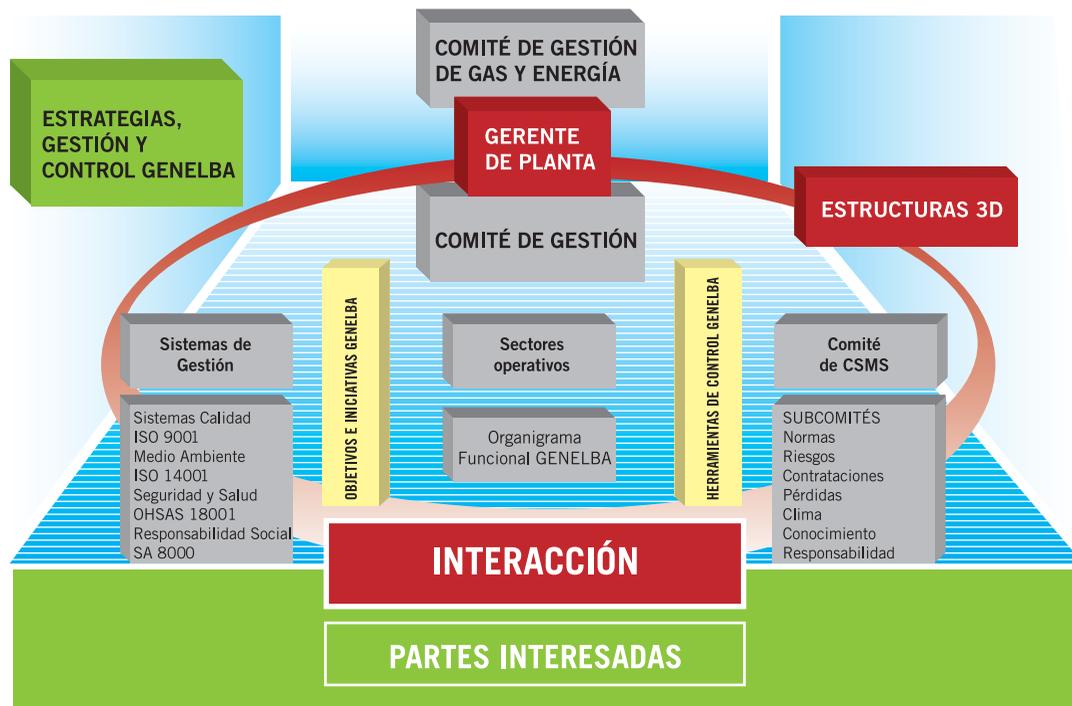
La organización por sistemas de gestión

En cumplimiento de los preceptos de las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, Genelba tiene designados a los responsables para la administración de cada sistema de gestión.

Se señala que estas funciones son asignadas en forma rotativa a distintos jefes (no hay ninguna estructura específica para estos fines). En el presente, prácticamente todos los jefes han pasado alguna vez por esta responsabilidad.

Los responsables de cada sistema de gestión, secundados por un auxiliar, que puede ser un analista o supervisor, son los encargados de la administración de los sistemas de gestión.

El concepto básico es que estos sistemas de gestión están embebidos en la línea y no constituyen “una expresión de deseo” de cómo se debe gestionar la planta sino que son la expresión fáctica de “cómo se gestiona”.



Esta concepción requiere flexibilidad, compromiso y entrega de quienes, además de su responsabilidad de línea, asumen otras funciones suplementarias.

La organización por comité

Los subcomités se hallan divididos en dos grupos; el primer grupo corresponde a los subcomités de "SMS" (gerenciamiento de riesgos, gerenciamiento de pérdidas, compras y adquisiciones) y el segundo grupo, a la "excelencia en la gestión" (sistemas de gestión, normas y procedimientos, responsabilidad social empresaria, clima organizacional y gestión del conocimiento).

Los términos "subcomité" o "comité" en adelante se aplican indistintamente.

La misión de cada subcomité es la siguiente:

Sistemas de gestión, normas y procedimientos: "Asegurar que la normativa de la planta sea generada con la intervención de las partes involucradas, consistente con los sistemas de gestión y requerimientos corporativos."

Gestión de riesgos: "Analizar los distintos escenarios existentes en la planta, identificando los riesgos involucrados en cada uno de ellos,



con el fin de mitigarlos o eliminarlos y desarrollar aptitudes de percepción en las personas."

Gestión de pérdidas: "Investigar accidentes e incidentes, llegando a la causa raíz de lo sucedido e implementando opciones de mejora o medidas preventivas con el objetivo de mitigar y/o erradicar la causa raíz."

Adquisición de bienes y servicios: "Definir las acciones y requisitos que deberán contemplarse en los procesos de compras y contrataciones a fin de lograr el cumplimiento de las directrices de SMS Petrobras Energía."

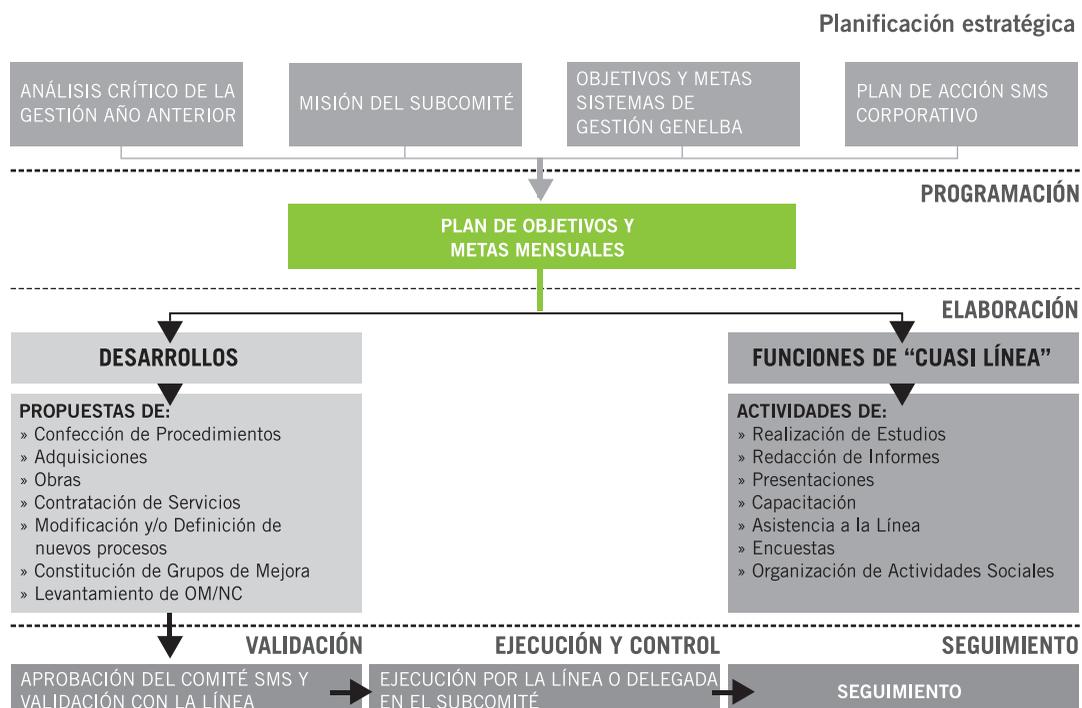
Gestión del conocimiento: "Promover iniciativas para identificar, adquirir y crear conocimiento, gestionando la distribución del mismo en todos los ámbitos de la planta."

Responsabilidad social empresaria: "Desarrollar y promover programas para alcanzar las metas de la política de RSE de Genelba, satisfaciendo las necesidades de sus partes interesadas."

Clima organizacional: "Definir y desarrollar acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la planta."

Cada subcomité está constituido por entre seis y nueve integrantes de distintas jerarquías y áreas, y se nombra un responsable por subcomité por consenso con la gerencia.

Por sobre estos subcomités se constituye el Comité de CSMS, presidido por el Gerente de Planta e integrado por el Gerente de CSMS de la Dirección de Gas y Energía, los responsables de los subcomités, los jefes de área, el referente de recursos humanos de la unidad y aquellas personas que tengan desempeño y *background* sobresalientes en la materia de CSMS.



La misión de cada subcomité es revisada anualmente y, en función de los planes de acción corporativos, los objetivos y metas de los sistemas de gestión de la unidad, se establece su plan propio de objetivos y metas que es aprobado por el Comité de CSMS.

Dentro de los subcomités se asignan responsabilidades individuales.

Las tareas que desempeña cada subcomité pueden corresponder básicamente a: a) desarrollos o proyectos específicos (por ejemplo, el desarrollo de una propuesta de mejora del sistema antiincendio por el Subcomité de Gerenciamiento de Riesgos) o b) a funciones de "cuasi-línea", que son aquellas que rutinariamente le están asignadas al Subcomité como si se tratara de un área funcional más (por ejemplo, el estudio de incidentes por el Subcomité de Gerenciamiento de Pérdidas).

Habitualmente los desarrollos o proyectos concluyen en valiosas propuestas que deben ser validadas por el Comité de CSMS, para luego ser derivadas a la línea para su ejecución o implementación, salvo que se decida que tales funciones sean mantenidas en el propio subcomité.

Al momento de la validación, los jefes de área tiene "dos camisetas", la del subcomité y la de su área funcional y ello garantiza la correcta implementación por el área funcional de la propuesta desarrollada por el subcomité.

Esto es, si se requiere de una modificación en la instalación, el área encargada del proyecto es Ingeniería de Planta; si se trata de una modificación en el *software* de control, el área encargada de la reprogramación es procesos; si debe modificar una metodología de operación o mantenimiento, estas áreas son las encargadas de modificar los procedimientos.

En resumen, la responsabilidad por la correcta implementación y gestión de cambio es el área funcional; esto es obvio porque quienes cuentan con los proyectistas, programadores, operadores y mantenedores son las áreas funcionales y no los subcomités...

La experiencia exitosa

La organización 3D se implementó en Genelba en 2005 y se inició con la integración de los subcomités.

En ocasión de la formulación de la

planificación estratégica de la unidad se definieron la misión y los objetivos y metas de cada subcomité.

La constitución de cada subcomité resultó variada y heterogénea desde todo punto de vista alcanzando a todos los niveles jerárquicos.

Hoy, aproximadamente el 80% de los integrantes de Genelba pertenece a uno o más subcomités (¡hay casos de personas que intervienen en cuatro subcomités!) y los responsables pue-

den ser técnicos, supervisores, analistas o jefes. No importa la jerarquía, sino la capacidad personal y las ganas de trabajar.

En la práctica, los integrantes de cada comité deben "duplicarse" o "triplicarse" en su labor para cubrir simultáneamente con la función en el área a la cual pertenecen, la función que les compete en los sistemas de gestión y la función que les puede corresponder dentro de su comité.

En su operatoria, los subcomités se reúnen periódicamente, presididos por sus responsables.

A su vez, el responsable de cada subcomité presenta el avance frente al Comité de CSMS, solicitando aprobación de las propuestas que surjan, con lo cual se da paso a las distintas áreas para su posterior implementación.

Sin perjuicio de lo expuesto, el subcomité mantiene bajo su control el *tracking* de la implementación.

El pasado exitoso de los grupos de mejora o los grupos hazop sobre sistemas riesgosos, facilitó enormemente la productividad y calidad de la producción de los distintos subcomités.

Los programas fueron cumplidos exitosamente, con gran satisfacción para la unidad como para sus integrantes; los principales logros alcanzados fueron:

Subcomité de sistemas de gestión, normas y procedimientos

- Implementación de aplicativos de gestión de documentación en Genelba.
- Revisión de los procedimientos propios actuales asegurando el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en los estándares corporativos.
- Preparación y ejecución de un plan de revisión periódica y actualización del cuerpo de procedimientos de la planta.
- Coordinación de la revisión y emisión de procedimientos generados por los distintos subcomités o áreas funcionales.

Subcomité de gestión de riesgos

- Revisión de la matriz de riesgos con

la Técnica de Prevención de Riesgos (TPR).

- Realización de estudios de escenarios peligrosos. Incluyó el desarrollo de planes para promover las acciones pertinentes para mitigar o eliminar los riesgos.
- Coordinación de actividades de análisis de alcance de accidentes graves corporativos.
- Análisis y difusión de las “alertas de seguridad” corporativas y de otras fuentes.
- Capacitación de las personas en materia de prevención y seguridad industrial.

Subcomité de gestión de pérdidas

- Concientización del personal para impulsar la denuncia de los accidentes o incidentes.
- Sistematización del procedimiento de investigación de accidentes o incidentes de acuerdo con los estándares corporativos.
- Implementación de método de divulgación de las conclusiones de análisis, incluidos contratistas.

Subcomité de adquisición de bienes y servicios

- Activa participación en la Comisión de la Directriz 7 Corporativa.
- Revisión procedimiento de compras y contrataciones de Genelba. Contraste con el estándar corporativo correspondiente.
- Establecimiento de pautas y sistema de calificación en SMS de proveedores de servicios.
- Definición de pautas para desarrollar proveedores calificables y promover la calificación.

Subcomité de gestión del conocimiento

- Desarrollo de un Modelo de Competencias Técnicas que permita la identificación de las tareas que realiza cada posición, asignación de competencias técnicas y habilidades y determinación del GAP de cada colaborador.
- Desarrollo e implementación de un *software* de gestión de competencias técnicas para gestionar las brechas por colaborador.
- Selección e implementación de una herramienta de colaboración.
- Implementación de un repositorio de información técnico.
- Preparación y ejecución del Seminario de Actualización Tecnológica en el ámbito de Gas y Energía de Genelba.
- Actividades de *benchmarking* de gestión de conocimiento con unidades de Petrobras y la Universidad Petrobras en búsqueda de mejores prácticas del Sistema Petrobras.
- Desarrollo de bases del Premio Innovación, elección y determinación del ganador. Otorgamiento de premios.
- Investigación. Suscripción de Foros Técnicos externos, destinados a temas específicos del ambiente de la generación de electricidad.
- Desarrollo del Sistema de Gestión de Publicaciones Técnicas en Planta.

Subcomité de responsabilidad social empresaria

- Estudio de acciones a realizar de acuerdo con el estudio del eje Cañuelas–Marcos Paz.
- Asistencia a programas deportivos juveniles de Marcos Paz y Cañuelas.
- Charlas de vinculación entre las

escuelas de enseñanza y C. T. Genelba.

- Programa GLOBE (educación medioambiental) en la Escuela de Enseñanza Media N°3 de Cañuelas.
- Visitas de alumnos y docentes de numerosos establecimientos educativos con énfasis en la seguridad.
- Actividades de formación en RCP con fundación EMME para colaboradores propios, de contratistas y a directivos y alumnos de escuelas aledañas.
- Actividades de difusión de normas de seguridad e inocuidad en alimentos al Hospital de Marcos Paz y a la comunidad de esa localidad.
- Realización de estudio de partes interesadas vinculadas al eje Cañuelas-Marcos Paz que permitirá acciones concretas en el mediano plazo.
- Confección de la autoevaluación de los indicadores de RSE 2005 del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.
- Apoyo al prestador del servicio de comidas, Sr. Miguel A. Yusti, en la adhesión a los principios del Pacto Global ante las Naciones Unidas.

Subcomité de clima organizacional

- Desarrollo del Plan de Mejora de Clima Laboral en función de los resultados de la encuesta de clima organizacional y entrevistas al personal.
- Desarrollo del Plan de Comunicaciones de Planta.
- Desarrollo del Plan de Difusión a Colaboradores.
- Organización de eventos sociales de la planta.
- Distribución de boletín coleccionable de CSMS.

- Mejora sostenida del índice de satisfacción del empleado.

Conclusiones finales

La creación de esta nueva estructura, basada en funcionamientos matriciales, ha demandado tres etapas fundamentales:

- La primera de diseño del modelo, desarrollo de la estructura multidimensional, la organización del funcionamiento y la definición de responsables.
- A continuación, se desarrolló la concientización del personal para lograr una participación masiva (casi la totalidad de Genelba integra al menos un subcomité), transmitiendo el espíritu de búsqueda de logros compartidos con foco en la razón del subcomité.
- Por último, la consolidación de misiones y objetivos de cada subcomité y su ejecución/implementación.

Esta iniciativa ha logrado en poco tiempo alinear las necesidades de la corporación; el desarrollo de las personas en ámbitos de trabajo participativo, en casi todos los casos en áreas que no son de su especialidad y fortalecer el espíritu de equipo.

Las acciones de los subcomités mencionadas anteriormente tuvieron una influencia determinante en la evaluación del PAG-SMS, ya que recibieron un elevado índice de adherencia a las directrices corporativas, siendo la más alta de Petrobras Energía SA y la segunda del Sistema Petrobras.

Esta estructura constituye la plata-

forma para la materialización de los planes y facilita que los colaboradores se involucren con los objetivos, metas e iniciativas definidas y en la concreción de resultados integrados y relaciones de confianza con las partes interesadas.

Por último, los resultados de los análisis críticos realizados en las reuniones del Comité de CSMS de planta han permitido generar una espiral ascendente de mejora, cuya plataforma sienta la base para la "Organización que Aprende", en la búsqueda de un desempeño de clase mundial. ■

Benjamín Guzmán

Gerente de Operaciones de la Gerencia de Negocios Eléctricos Petrobras Energía SA Ingeniero Eléctrico con treinta y cuatro años de experiencia en mantenimiento y gestión gerencial de centrales termoeléctricas.
benjamin.guzman@petrobras.com

Jorge Vugdelija

Gerente de Planta de la Central Termoeléctrica Genelba. Ingeniero Electrónico con veinte años de experiencia en mantenimiento, procesos y gestión gerencial de centrales termoeléctricas.
jorge.vugdelija@petrobras.com

Ignacio Amendolara

Coordinador de Gestión CSMS / Responsable de Gestión de Calidad. Ingeniero en Mantenimiento Industrial con diez años de experiencia en mantenimiento, control operativo y gestión en central Genelba.
ignacio.amendolara.b@petrobras.com