

INTEGRANDO LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS PARA FORTALECER EL CAMBIO EN SEGURIDAD

SINOPSIS

Con el objetivo de compartir buenas prácticas y experiencias en seguridad y afianzar la relación entre los Líderes que integran cada una de las zonas geográficas de nuestra Compañía, a fines de 2017 se crearon las Comunidades de Líderes

Cada Comunidad está conformada por los Líderes de cada área geográfica, incluyendo los de Sede Central, independientemente de la Gerencia a la que pertenezcan. A su vez, cada una de ellas cuenta con un Coordinador y con un Gerente Sponsor.

Cada Comunidad se reúne mensualmente, mientras que los Coordinadores lo hacen con los Gerentes y el Director de Operaciones de forma trimestral. Desde la creación de la Comunidades se han implementado optimizaciones en la ejecución de las tareas, aprovechando la sinergia y la experiencia de las distintas especialidades y se han estandarizado prácticas a lo largo del sistema. Este modelo de gestión permitió definir cuestiones de seguridad u operativas que, por ser zonas grises entre áreas, no se gestionaban en forma óptima. Se reforzó el uso de herramientas asociadas a la gestión de la seguridad, el medio ambiente y la salud.

Dentro de las Comunidades se crea una conciencia común de seguridad, que apunta al cambio cultural necesario para que cada Líder sea protagonista en el mejoramiento de sus tareas, al tiempo que se asegura una visión homogénea, tan difícil de conseguir en sistemas tan extensos como el nuestro. Por otro lado, comparten particularidades de la zona, problemáticas, criterios, prácticas y definen estrategias y planes de acción comunes, realizan seguimientos del uso de las herramientas como Mirá, Observaciones Preventivas de Seguridad y Sistema de monitoreo de conductas vehiculares. Para esto cada comunidad se apoyan en los especialistas de cada tema (Seguridad, Medio ambiente, Sistema de Gestión, Salud, RR.HH., etc.). El esquema se completa con el Comité de Seguridad de la Dirección de Operaciones, que funciona como nexo entre el grupo de Gerentes y Director y las Comunidades. El Comité participa en la definición de acciones a aplicarse en todas las Comunidades, analiza estadísticas e identifica mejores prácticas que merecen ser aplicadas en todas las Comunidades.

Después de un año de trabajo y compromiso, se observan los resultados con ejemplos concretos y reales de los beneficios de trabajar de esta manera. Las Comunidades que comenzaron enfocándose en el tema de la seguridad, están incorporando otros temas asociados a la operación diaria, a la planificación y otros.

INTRODUCCION

Transportadora de Gas del Sur S.A. comenzó sus operaciones el 28 de diciembre de 1992, luego del proceso de privatización del sector energético argentino. Desde el principio de su gestión la compañía ha tenido un crecimiento sostenido en la confiabilidad, seguridad y eficiencia de sus operaciones. Actualmente es la transportadora de gas líder en el país, operando el sistema de gasoductos más extenso de Latinoamérica.

La compañía transporta aproximadamente el 60% del gas consumido en la Argentina y abastece en forma directa a distribuidoras, generadoras eléctricas e industrias, a través de un sistema que atraviesa siete provincias argentinas. Esto implica la operación y el mantenimiento de aproximadamente 9200 km. de gasoductos.

Además del servicio regulado de transporte de gas, TGS presta otros servicios no regulados en la industria. Teniendo fuerte presencia en el negocio de midstream, siendo uno de los procesadores líderes de gas natural y uno de los más importantes comercializadores de líquidos extraídos de ese recurso. La producción y comercialización de líquidos es de aproximadamente 1 MM TM/año.

Para este segmento del negocio, Transportadora de Gas del Sur cuenta en Bahía Blanca con el Complejo General Cerri donde están emplazadas las plantas de procesamiento, y las instalaciones de almacenaje y despacho de Puerto Galván, ubicadas a 15 Km de las plantas de producción sobre el puerto del mismo nombre.

Para operar estos procesos la compañía cuenta con instalaciones ubicadas desde Tierra del Fuego hasta la ciudad de Buenos Aires pasando por las provincias de Santa Cruz, Chubut, Rio Negro, Neuquén y Buenos Aires y con un grupo de alrededor de 800 personas responsables de estos activos

Toda esta infraestructura está bajo responsabilidad de distintas gerencias que forman parte de la Dirección de Operaciones de la empresa. En ellas se realizan diversas actividades relacionadas a los distintos procesos: tareas de mantenimiento de ductos, de equipos, de mantenimiento mecánico, eléctrico; operaciones asociadas al transporte de gas, a la producción, el almacenaje y el despacho de líquidos; a la instalación y montaje de instalaciones; tareas de mediciones; administrativas, de gestión; etc., etc.

Esta diversidad de tareas, trabajos y funciones, sumada a la gran dispersión geográfica, se constituye en unos de los mayores desafíos a enfrentar por la Dirección de Operaciones de la compañía respecto de la estandarización de procesos y gestiones relacionados principalmente con la seguridad de las actividades.

Con el objetivo de mejorar estándares de seguridad, en este contexto complejo de multiplicidad de actividades, emerge la imperiosa necesidad de la integración. Es así que surge, como iniciativa de la Dirección de Operaciones, el objetivo de lograr un mayor grado de integración entre los líderes operativos de los distintos procesos operados por la empresa a lo largo de toda su área geográfica de operación, de forma tal que sirva como apalancamiento para mejorar los estándares de seguridad de la compañía.

La idea rectora de este modelo de gestión, la integración en Comunidades, se fundamenta en compartir y aprovechar experiencias y modalidades de trabajo distintas, con la finalidad de integrar esfuerzos en pos de la consecución de objetivos comunes, estandarizando procesos de gestión en seguridad y aprovechando sinergias generadas en los equipos.

Esta integración de las áreas operativas, vista como un todo en su aplicación, ha trascendido a las cuestiones de seguridad, y está generando valor en todas las dimensiones de la actividad diaria.

Un año y medio después de la creación de Las Comunidades, ya empiezan a visualizarse los frutos del modelo, éstos y las particularidades de la nueva forma de gestionar podrán observarse a lo largo de este trabajo.

DESARROLLO

El Origen

En el transcurso del 2017, la Dirección de Operaciones había comenzado a transitar un camino hacia a la Integración realizando diversas actividad grupales, donde se abordaban problemáticas comunes con el fin de unificar criterios y confraternizar entre las distintas áreas de la Organización.

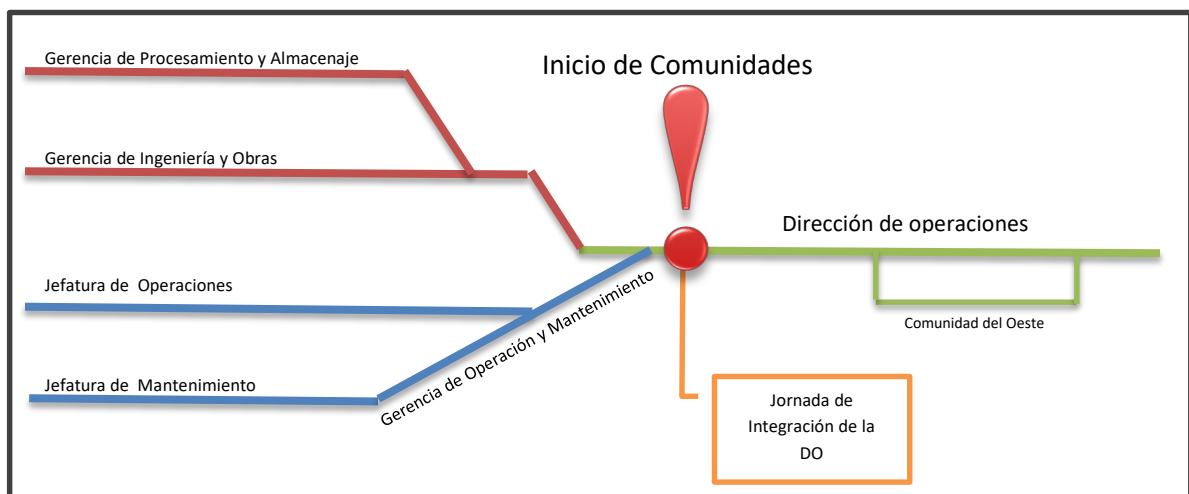
Estas primeras reuniones dedicadas a tender puentes entre las Gerencias y algunos sectores específicos de la Dirección, comenzaron a fijar conceptos que serían los pilares del éxito de las Comunidades.

No es menos relevante que el nacimiento de las Comunidades se origina en una de estas reuniones, donde el “Clima” fue propicio para contagiar a varios adeptos que se sumaron al movimiento.

Fue en una Planta Compresora denominada “General Conesa” sobre el Gasoducto San Martín a unos 300 km al sur de Bahía Blanca. Es importante mencionar que “Conesa” es una localidad con pocas facilidades para alojar 90 personas. Entonces, los 3 días que duró la actividad, requirieron que los participantes compartan espacios para trabajar, recrearse, comer, etc. Un espacio donde la convivencia genera vínculos difíciles de conseguir en otras situaciones.

Claramente, haber preparado sus inicios, pensando en el momento y lugar, fue fundamental para que los primeros adeptos continuaran con el movimiento, logrando hoy en día, que las Comunidades sean las actividades efectivas más transversales que tiene la Dirección de Operaciones.

Proceso de Integración de los diferentes sectores



Desde los inicios se definieron cinco Comunidades, distribuidas de maneras geográficas e integradas por los Líderes, Jefes y Coordinadores de todas las Gerencias de la Dirección de Operaciones.

El objetivo principal fue la Integración. Centrados en la Seguridad, donde claramente todos tenemos el mismo objetivo, se encontró una vía más rápida para comenzar a trabajar. Casi por inercia, los diferentes equipos pasaron de la “idea” a tareas concretas tales como: registro de anomalías, observaciones de seguridad basados en el comportamiento y análisis de incidentes

Luego de esta reunión de Integración, donde nacieron las Comunidades, cada uno de los integrantes regresó a sus lugares de trabajo y comenzó de una manera u otra a encontrarle el sentido.

Los Coordinadores de cada Comunidad tuvieron un rol fundamental en estos primeros pasos coordinando y nutriendo de contenido las primeras reuniones. No fue fácil para ellos motivar a los integrantes de las diferentes áreas y captar la atención en estas primeras reuniones:

Compartir experiencias y algunas problemáticas comunes cautivaron la atención de los integrantes y permitieron darle un impulso a la Comunidad.

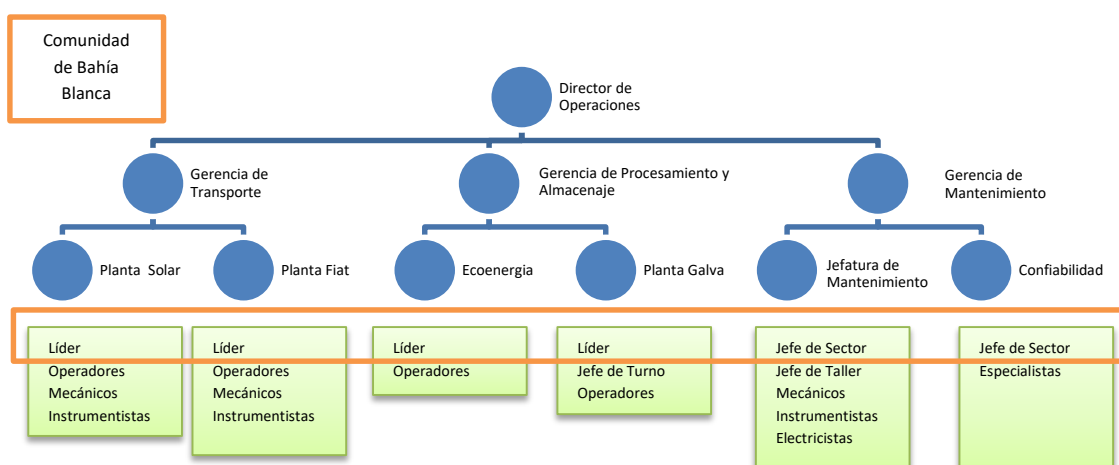
Las Comunidades

Fueron denominadas según su ubicación geográfica: Sur Austral, Sur Cercano, Oeste, Bahía Blanca y Tramos Finales.

Están integradas por Líderes de las diferentes áreas de la Dirección de Operaciones tales como: Líderes de Plantas Compresoras, Líderes de Bases de Mantenimiento, Jefes de Talleres de Mantenimiento, Jefes de Operaciones, Integrantes de las Gerencias de Ingeniería y Obra e Integrantes de la Gerencia de Coordinación Operativa. En algunas Comunidades y en particular en la de Bahía Blanca participan Líderes y Jefes de otros sectores tales como Gerencia de abastecimientos, Administración y Finanzas, Seguridad y Salud Ocupacional y Recursos Humanos.

La principal característica de las Comunidades es que todos los integrantes pueden desarrollar sus ideas y compartir opiniones con equidad.

Los Coordinadores facilitan las reuniones pero no toman decisiones por sobre el resto. La posición de los Jefes y Gerentes dentro de las Comunidades es un punto que requiere cuidado. Es importante que permitan el desarrollo de ideas y opiniones de manera equitativa y en consenso de toda la Comunidad sin ejercer su rol de liderazgo o supervisión sobre el resto.



Primeros Pasos

Las actividades propias de cada puesto de trabajo, atentando la participación de los Líderes en las reuniones de Comunidades, fueron los primeros obstáculos que se tuvieron que sortear. Se requirió la toma de conciencia de los Líderes, sus Jefes y Gerentes en el proceso para lograr el involucramiento de todos los integrantes. Cuando las Comunidades cumplieron un año, una de las características más celebradas, fue la Participación.

Cada una de las Comunidades fue trazando sus primeros planes de acción orientándose a las herramientas de seguridad procurando un involucramiento coordinado entre los Líderes y definiendo metas y objetivos alcanzables.

Las principales herramientas que fueron integrando los equipos fueron el tratamiento de las observaciones preventivas de seguridad y anomalías, el seguimiento del comportamiento de los conductores y la actualización de procedimientos.

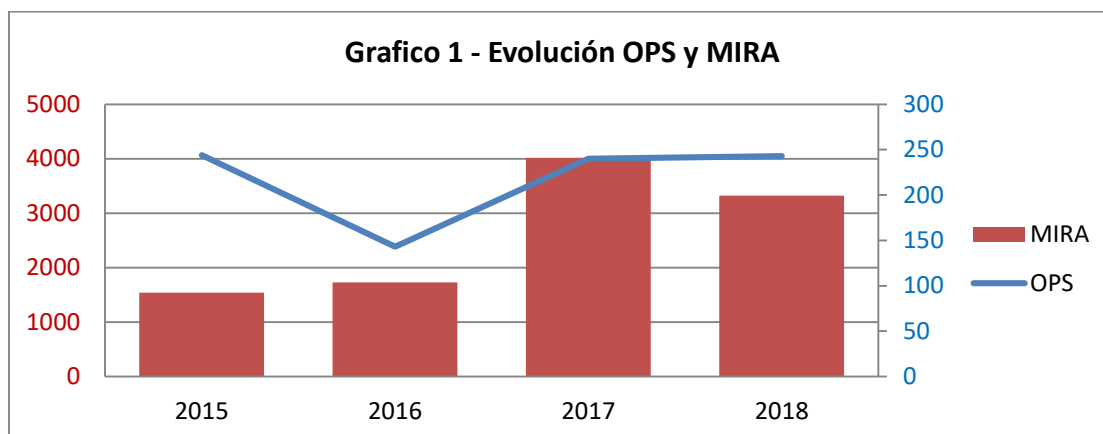
- Observación Preventiva de Seguridad (OPS): Es el proceso de observación e interacción con las personas que realizan tareas, con foco en el comportamiento y la actitud de las personas durante la ejecución de las mismas.

Se trata de una actividad planificada y periódica a través de la cual se busca mejorar el desempeño en seguridad, medio ambiente y salud ocupacional, mediante la comunicación y el intercambio de opinión para identificar prácticas seguras o inseguras de trabajo.

- MIRA: Proceso de Detección de Anormalidades.

- **Anormalidad:** hallazgo puntual (no sistémico ni de gravedad) que sólo implica la adopción de acciones inmediatas / correcciones, como ser una condición insegura, acto inseguro o impacto ambiental no detectado que en caso de no corregirse puede conducir a un incidente o desvío. Este tipo de hallazgo no llega a estar comprendido dentro de la categoría de Desvío ya que no requiere de un análisis de causas ni de la implementación de acciones correctivas.

La gestión de las Comunidades permitió incrementar el número de OPS y Detección de Anormalidades y sus análisis posteriores.



Dinámica de las Comunidades

Las Comunidades se reúnen en promedio cada 2 meses en una actividad cuya duración puede variar en función de la agenda previamente establecida. La Comunidad de Bahía Blanca realizar reuniones mensuales de 3 horas aproximadamente dado que todos los Integrantes se encuentran trabajando en un mismo sitio. Las otras Comunidades, dadas las distancias entre los diferentes puestos de trabajo suelen realizar una reunión cada 2 meses cuya duración es de 2 días.

Las principales temáticas que abordan durante la reunión son el seguimiento de los Indicadores y compromisos contraídos en reuniones anteriores, análisis de las actividades realizadas en la zona, fortalecimiento de las lecciones aprendidas y evaluación de nuevas problemáticas.

En varias ocasiones las Comunidades de manera grupal realizan una visita a una de las Instalaciones u Obras que se desarrollen en la zona (Trabajos de Recobertura, Mantenimientos Mayores, Obras de Ampliación de Instalaciones, etc.). Estas actividades han resultado muy enriquecedoras dado que las observaciones realizadas por personal ajeno a las propias instalaciones permiten el hallazgo de nuevas Condiciones Inseguras. También se genera un espacio para que el resto de los integrantes de la instalación conozcan nuevas prácticas y puedan intercambiar propuestas mejorando el Desempeño en Seguridad.

Todas las Comunidades cuentan con un Coordinador y un Sponsor; El Coordinador es el encargado de la agenda programando todas las actividades. Esta función está desempeñada principalmente por Líderes de las Plantas Compresoras o Bases. Cada tres meses se realiza un encuentro entre todos los Coordinadores, el Comité de Seguridad y Staff de la Dirección de Operaciones donde se presentan los trabajos realizados en la Comunidad y definen criterios compartidos para la diferentes Comunidades.

Los Sponsor de las Comunidades son Gerentes de la Dirección de Operaciones. Su principal función es arbitrar los medios para que las reuniones se realicen adecuadamente facilitando además la toma de decisiones. Es importante destacar que no deben ejercer su jerarquía dentro

de la Comunidad permitiendo el libre desarrollo de ideas e intercambio de opiniones de los participantes.

El esquema se completa con el Comité de Seguridad. Este grupo se encuentra integrado por Jefes de las diferentes Gerencias y funciona como nexo entre Comunidades y con el Staff de la Dirección de Operaciones. Otra contribución importante es la definición de Objetivos comunes para todas las Comunidades trabajando en su implementación a diferentes niveles tales como Gerentes, Jefes y Líderes de las Instalaciones.

Dentro de la estructura organizacional existe un sector de Salud, Medio Ambiente y Calidad (SMAC) cuya participación dentro de las Comunidades es como consultor de las mismas. En todas las Comunidades participan uno o dos Coordinadores Zonales de SMAC. A través de ellos se analizan y sugieren mejoras sobre los procedimientos de SMAC.

La sinergia de trabajo que han logrado las diferentes Comunidades fortalecidas por la representación del Sponsor y Coordinador en las reuniones con el Staff y Comité de seguridad muestran resultados concretos de Integración y desempeño en Seguridad.

La participación del Director de Operaciones, monitoreando el proceso y participando activamente en las reuniones de seguimiento ha sido fundamental para sostener el proceso e impulsarlo en sus inicios.

Por su carácter transversal y de integración entre sectores, las Comunidades requirieron un involucramiento sostenido de la Dirección permitiendo que el proceso se afirme en las diferentes áreas de la Dirección y también en la Compañía en General.

Uno de los principales Objetivos de las Comunidades ha sido la Integración. La participación en actividades de otros sectores, compartir experiencias y abordar mismas problemáticas con enfoque similares ha permitido la unión de diferentes sectores.

Después de un año de trabajo y compromiso se observan los resultados con ejemplos concretos y reales de los beneficios de trabajar de esta manera. Entre estos se destaca:

- Trabajos de recepción y lanzamiento de scraper con la asistencia de personal de Planta.
- Mayor involucramiento de Planta en las Obras de Ingeniería.
- Asistencias a Planta con recursos de las Bases de Gasoducto (mejoramiento de caminos o transporte de cargas).

Estos ejemplos de Integración, simples como parecen, cuando no se realiza un trabajo en equipo compartiendo experiencias sobre un único espacio como son las Comunidades, son difícil de conseguir en el día a día de las organizaciones.

Dentro de las Comunidades se crea una conciencia común de seguridad, que apunta al cambio cultural necesario para que cada Líder sea protagonista en el mejoramiento de sus tareas, al tiempo que asegura una visión homogénea, tan difícil de conseguir en un sistema tan extenso como el nuestro.

Las Comunidades se han fortalecido en capitalizar las lecciones aprendidas de los Incidentes que se generan tanto en su propia zona como en la de otras Comunidades. El análisis profundo de los incidentes, haciendo foco principalmente en comportamientos propios antes que ajenos, es el crecimiento que se está promoviendo.

Aniversario de las Comunidades

Trascurrido un año del inicio de las Comunidades, en una nueva reunión de Integración de la Dirección de operaciones se celebró el aniversario del lanzamiento de las mismas.

Se desarrolló como en años anteriores en las instalaciones de Planta General Conesa donde el ambiente es propicio para este tipo de reuniones,

Cada una de las Comunidades presentó una historia nutrida de ejemplos de integración y compañerismo. Existió mucha afinidad entre los Integrantes y una sana competencia buscando aplausos y la atención de todos.

Los aspectos más celebrados fueron el involucramiento de los líderes, la posibilidad que tienen de intercambiar ideas y diferentes puntos de vistas a problemáticas similares entre sectores.

Se notó un proceso mucho más arraigado en el corazón de la Dirección de Operaciones que ya estaba adquiriendo inercia propia. Muchas más personas habían empezado a moverse.



A comienzos del 2019, la definición de nuevos Objetivos, mas coordinados y alineados con los diferentes sectores de la compañía, están permitiendo a las Comunidades trabajar de manera más Integral en post de propósitos comunes.

CONCLUSION

Hemos transitado más de un año y medio de gestión de las Comunidades y estamos convencidos que seguiremos aprendiendo y creciendo con las mismas, siendo fundamental el apoyo recibido de parte de la Dirección de la compañía.

Han sido muchos los beneficios que se fueron logrando en el corto tiempo que llevan funcionando las Comunidades, habiendo marcado un hito importante en la forma de trabajar en Seguridad que ha adoptado la Compañía.

Hoy los líderes de la Dirección de operaciones son conscientes del rol protagónico que tienen ejecutando liderazgo en seguridad, sabiendo que su aporte individual como el de cada equipo de trabajo de los que forman parte es fundamental, rompiendo con el paradigma que la Gerencia de seguridad se debe ocupar de esos asuntos.

En este tiempo hemos logrado;

- Afianzar relaciones entre líderes, lograr mayor confianza entre los miembros y favorecer las comunicaciones.
- Compartir buenas prácticas y estandarizarlas a lo largo de todo el sistema.
- Sinergia de conocimientos dada la participación de personal de distintas especialidades, compartir experiencias y sacar mayor provecho de lecciones aprendidas.
- Optimizar la ejecución de tareas. Compartir herramientas y recursos humanos.

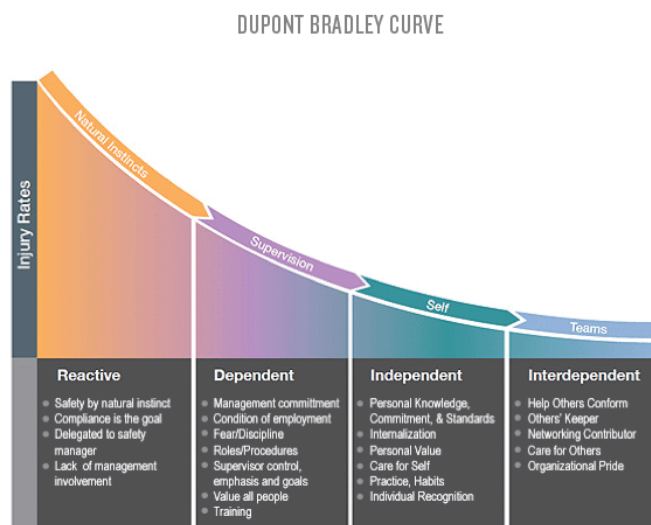
- Definir cuestiones de seguridad u operativas que no se gestionaban de forma óptima.
- Refuerzo del uso de herramientas asociadas a la gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- Generar un ambiente donde otras Direcciones pueden realizar presentaciones o difundir temas de interés general.

Dentro de las Comunidades se ha logrado una conciencia común de seguridad, que acompaña el cambio cultural que se está impulsando en la Compañía, donde cada líder debe tomar un rol protagonista y nos asegura una visión homogénea en un sistema tan extenso como el nuestro, lo cual no es una tarea sencilla.

Esto favorecido por las reuniones periódicas y el contacto permanente de los coordinadores de las distintas comunidades, comité de seguridad y compromiso de las Gerencias y Dirección.

En 2019 se definió el objetivo común “Compromiso colectivo con la Seguridad” para que todos los integrantes de las Comunidades y sumando otros adeptos trabajen en el desarrollo de un plan de seguridad que permita a las Comunidades identificar las condiciones inseguras de instalaciones y comportamientos del personal propio y orientado a cumplir con el objetivo de Cero Accidente. Esto demuestra un cambio en la metodología de definición de objetivos, al poder hacer en forma conjunta y consensuada, con un rumbo claro hacia dónde queremos llegar.

A las comunidades se deben agregar otras actividades y acciones que la compañía lleva adelante para poder transitar hacia una cultura Interdependiente donde contemos con sentido de pertenencia, compromiso y cooperación.



Es así como hoy en TGS, LA SEGURIDAD SE CONVIRTIÓ EN UN VALOR ORGANIZACIONAL COMPARTIDO.

AUTORES:

JOSE LUIS GAZZONI

Licenciado en Organización Industrial - Universidad Tecnológica Nacional

Especialista en Gestión de la Calidad – Universidad Nacional del Sur.

Master en Administración de Empresas (MBA) – Universidad Nacional del Sur.

Actualmente Jefe de Operaciones de Almacenaje y Despacho de Transportadora de Gas del Sur S. A.

Trayectoria:

Iniciando tareas en la industria del gas en el año 1981 en la Ex Gas del Estado en el área de Laboratorio del Complejo Gral. Cerri y Pta. Galván. Continuando en TGS cubriendo distintos puestos y cargos en las áreas de Producción, Mediciones, Gestión y Despacho de GLP en buques y camiones.

Docente en la Universidad Nacional del Sur como Profesor Invitado de la Materia “Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001” de la carrera de postgrado Especialista en Gestión de la Calidad.

Docente Ayudante de Cátedra en la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Bahía Blanca como Ayudante de Cátedra de las materias “Ingeniería de Calidad” y “Tratamiento de Efluentes”.

FABRICIO MARTÍN LOPEZ

Ingeniero Industrial Orientación Organización - Universidad Nacional del Sur

Actualmente Jefe de Operaciones de Transporte

Trayectoria:

Jefe de Ingeniería de Mantenimiento en TGS,

Inspector de Procesos Comité Técnico Ejecutivo de la Municipalidad de Bahía Blanca Asistente Técnico de Obras en SADE Construcciones

Inspector de Obras en IMSER Ingeniería

JUAN IGNACIO SALVATORI

Licenciatura en Administración. Universidad Nacional del Sur. Promedio 8.10

Programa de Gestión Logística Integrada (PGLI). Universidad Austral

Diplomatura “Gestión de Puertos y Zonas Francas”. Universidad de la Marina Mercante.

Actualmente Coordinador Servicios Integrados Interior en TGS

Trayectoria:

Jefe Almacén y Logística Central Piedra Buena S.A

Responsable de Logística Los Grobo Inversora S.A.

Planner – Operación Dow Exologística S.A.

Programa de Formación de Jóvenes Profesionales - PRAXAIR ARGENTINA S.R.L

Ayudantía B – Materia Procesamiento de datos. Carrera Contador Público – Universidad Nacional Del Sur