

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO

Ing. Gustavo Panich
Sr. Miguel Gonnet

Empresa : Pan American Energy

Extracto

Pan American Energy, en Golfo San Jorge ha implementado un sistema de gestión de equipos de trabajo a partir de la aplicación de modernas técnicas de Supervisión y Liderazgo que denominamos “Gestión de Desempeño”. Se ha aplicado en más de 30 equipos de producción, operación de plantas y usinas, mantenimiento y construcciones, involucrando a más de 500 personas.

La Gestión de Desempeño (Performance Management) o *Modelo ERIC* comprende cuatro fases denominadas Enfoque, Responsabilidad, Involucramiento y Consecuencia.

Desde el punto de vista de la organización y planificación, la gestión se centra en :

- Aseguramiento de los objetivos de la Operación.
- Administración de los trabajos y de los procesos.
- Liderazgo de personas y equipos.

Las actividades que se han implementado incluyen técnicas de relevamiento, manejo y evaluación de la información, establecimiento de metas y objetivos, análisis del comportamiento, liderazgo y supervisión.

Desde su lanzamiento, la Gestión de Desempeño ha contribuido a lograr mejoras muy significativas, tanto en el resultado de la gestión operativa como en el crecimiento y satisfacción personal de los integrantes de los equipos. Se obtuvo una disminución en la pérdida operativa, se implementaron mejoras y se logró un significativo mejoramiento en los indicadores de la encuesta de satisfacción del personal.

Introducción

Pan American Energy opera en el Golfo San Jorge cuatro yacimientos de petróleo y gas, denominados Cerro Dragón y Anticlinal Funes en la provincia de Chubut y Piedra Clavada y Koluel Kaike en la provincia de Santa Cruz. La producción de petróleo de dichos yacimientos ha superado los 14.000 metros cúbicos por día y el pico de venta de gas alcanzó los 4.000.000 de metros cúbicos de gas.

El aumento de la producción a partir de un plan sostenido de inversiones ha debido ser acompañado también por una estructura laboral acorde desde punto de vista de la organización y de capacidades, conocimientos y aptitudes personales.

A tal efecto, se implementó en Golfo San Jorge un nuevo modelo operativo basado en una visión moderna de la operación y sus necesidades. Se establecieron nuevos principios operativos y de organización. Se definieron nuevas estructuras y actualizaron roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.

Asimismo se elaboraron lineamientos sobre la forma de trabajar de los equipos, mecanismos de auditorías de avance de la gestión y actividades en general.

Sin embargo, para llevar adelante el modelo no bastaba con disponer de un grupo de documentos archivados en carpetas. El éxito del modelo operativo se basaba en lograr el involucramiento y el compromiso de todos los integrantes y eso se podía obtener a partir de la participación activa y asistencia permanente a los equipos de trabajo. Era necesario un adecuado *manejo del cambio*.

Para ello, se implementó desde el Sector Excelencia Operativa un sistema de gestión de equipos de trabajo a partir de la aplicación de modernas técnicas de Supervisión y Liderazgo que denominamos Gestión de Desempeño y que a su vez está basado en un modelo llamado ERIC.

El modelo ERIC comprende cuatro fases denominadas Enfoque, Responsabilidad, Involucramiento y Consecuencia, que responden a las siguientes preguntas respectivamente : ¿Hacia donde vamos? ¿Dónde estamos? ¿Quiénes son los integrantes? y ¿Se está respondiendo adecuadamente?

A su vez, desde la organización y planificación del proyecto de Gestión de Desempeño, se identifican tres pilares fundamentales:

- ✓ OBJETIVOS : Asegurar los objetivos de la Operación.
- ✓ PROCESOS : Administración de los trabajos y de los procesos.
- ✓ PERSONAS : Liderazgo de personas y equipos.

El éxito de toda gestión en una empresa de clase mundial, se logra resolviendo los aspectos relacionados con estos tres pilares. De hecho todas las actividades se pueden clasificar dentro de estos tres grupos.

Las actividades que se han implementado para llevar adelante el Modelo ERIC, enmarcado a su vez dentro de los tres pilares de la organización, incluyen técnicas de :

- ✓ relevamiento, manejo y evaluación de la información,
- ✓ establecimiento de metas y objetivos,
- ✓ análisis del comportamiento,
- ✓ liderazgo y supervisión.

De estas técnicas es importante destacar el “análisis del comportamiento”. En este punto, Excelencia Operativa ha dedicado especial atención. Nos hemos basado en técnicas que han sido publicadas por autores especialistas como por ejemplo Aubrey Daniels y Stephen Covey. Las mismas están orientadas hacia el análisis de las consecuencias y antecedentes de los comportamientos. A su vez, de la evaluación de las consecuencias sobresalen importantes conclusiones en función de sus características. Por ejemplo las consecuencias positivas o negativas tienen distintos impactos sobre el comportamiento.

En el presente trabajo, se desarrollarán los sistemas, métodos y técnicas descriptas en este capítulo.

Éstos y otros métodos y técnicas han sido divulgado en forma extensa por numerosos autores. Sin embargo en ocasiones es difícil poner la teoría en práctica. Por ello se le asigna especial importancia a las acciones y actividades que se ha llevado a cabo para lograr la efectiva implementación de la teoría y que se describirán en el capítulo siguiente.

Para finalizar, es importante recalcar que todos estos sistemas y técnicas son muy interesantes y productivos pero sólo se aplicarán en forma exitosa si se logra el involucramiento y el compromiso de todos los integrantes y para ello, debe existir dos condiciones imprescindibles que son :

1. la aprobación y soporte del Alto Management
2. la participación activa con asistencia permanente a los equipos de trabajo por parte del sector responsable de la implementación.

Desarrollo

Como se describe en el capítulo anterior y en virtud de las necesidades de alinear los nuevos cambios con la operación diaria, se implementó un sistema de gestión orientado hacia la supervisión y liderazgo de las personas basado en el involucramiento y compromiso de todos los integrantes.

Este modelo se denominó “Gestión de Desempeño”. Se basa en un sistema simple y sistemático cuyo fin es el de resolver problemas y maximizar los rendimientos. A su vez, la Gestión de Desempeño se soporta sobre un método relacionado con el “círculo virtuoso” de la Calidad llamado ERIC.

Modelo ERIC

El modelo ERIC comprende cuatro fases denominadas *Enfoque*, *Responsabilidad*, *Involucramiento* y *Consecuencia*, que responden a las siguientes preguntas respectivamente : ¿Hacia donde vamos? ¿Dónde estamos? ¿Quiénes son los integrantes? y ¿Se está respondiendo adecuadamente?

Puede establecerse una analogía entre el círculo clásico de Calidad denominado PECA. Se podría decir que el modelo ERIC es similar, que está enfocado más hacia la parte relacionada con el comportamiento humano y que está en algunos puntos desfasado con el círculo clásico. Por ejemplo, en el modelo ERIC, el *enfoque* está concentrado en la definición de los objetivos, factores e indicadores claves que identifican la gestión, actividades éstas relacionadas con la fase “PLANEAR”. En ERIC, la siguiente fase denominada *Responsabilidad* comprende entre otras acciones, la fijación de metas, es decir, tomar responsabilidad por los niveles de actividad a alcanzar. En el círculo PECA, la fijación de metas se considera parte de la Planificación. Las figuras N° 1 y 2 muestran el esquema de ambos métodos lo que permite su comparación

La FIGURA N° 2 describe cada una de las fases del modelo ERIC.

Enfoque

Esta primera fase está orientada a respondernos las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Hacia donde vamos?

Si bien todas las fases son importantes, es evidente que si no se logra un *enfoque* correcto de la gestión que se lleva a cabo, todos los esfuerzos y dedicación serán estériles ya que estarán dirigidos en una dirección equivocada.

El “*Enfoque*” permite visualizar la dirección de la empresa con la finalidad de identificar las oportunidades de mejoramiento, establecer objetivos y desarrollar una estrategia corporativa congruente con los principios de la empresa.

Un punto clave es la “comunicación”, transmitiendo claramente cual es la dirección y los objetivos a seguir y haciendo entender cuales son los procesos de trabajos esperados.

En la implementación de la fase de “*enfoque*” se capacitó a los líderes de equipos de producción y especialistas mecánicos, de construcciones y otros, en el establecimiento de objetivos. Se trabajó con cada líder para establecer cuales son los factores claves que identifican la gestión de sus respectivos equipos.

OBJETIVOS

Sobre los objetivos se explicó lo siguiente :

Un objetivo es

- ✓ Una afirmación en general
- ✓ A mediano o largo plazo
- ✓ Una dirección que nos indica hacia donde vamos

Es necesario definir los objetivos para

- ✓ Tener *Expectativas* claras
- ✓ Proporcionar *Oportunidades* para mejorar
- ✓ Crear *Motivación*

En el trabajo realizado en Golfo San Jorge, se alinearon los objetivos que se fijaron en el Modelo Operativo con los de los equipos de trabajo. Recordamos como se indicó en la introducción, el modelo operativo se implementó en la empresa en respuesta a la necesidad de enfrentar los nuevos desafíos producto de los crecientes niveles de producción e implementar un correcto manejo del cambio.

Los objetivos fijados en dicha oportunidad y que se establecieron también como objetivos de los equipos de producción son :

- ✓ Total involucramiento y responsabilidad dentro del Área
- ✓ Integración de la fuerza laboral propia & y de contratistas
- ✓ Operación correcta y segura de los equipos
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Estrategias comunes entre Producción, Mantenimiento y Construcciones.
- ✓ Programación de la tarea diaria.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Garantizar la seguridad de las personas
- ✓ Desarrollar la gestión ambiental minimizando los riesgos de contaminación del suelo, agua y aire

FACTORES CLAVES

El siguiente paso en la fase de *Enfoque* del modelo es la determinación de los “factores claves”. Estos factores están referidos a los aspectos principales de la gestión. En nuestro caso estos aspectos deben ser analizados como variables que aplican a equipos de producción y mantenimiento.

Los factores claves están entonces referidos a las variables que se medirán y con las cuales se establecerán las metas. Es muy importante entonces, identificar esas variables que resuman la gestión de los equipos.

Existen casos de empresas donde se definieron demasiadas variables o factores claves. Los paneles de control incluían más de 80 variables. La cantidad más adecuada de factores claves no debería superar los 15 o 20.

Desde Excelencia Operativa, hemos trabajado con los líderes y sus respectivos jefes en la determinación de los factores.

Se identificaron 4 grupos de factores que son : Seguridad, Medio Ambiente, Operación y Costos. A su vez cada grupo tiene uno o varios factores claves.

Para cada grupo los factores identificados fueron :

1. Seguridad
 - a. Accidentes
 - b. Tarjetas STOP
 - c. Tarjetas orientadas a mejorar la actitud de las personas
2. Medio Ambiente
 - a. Derrames
 - b. Identificación y eliminación de fuentes de contaminación
3. Costos
 - a. Costos Unitarios

En el grupo de Operación, los factores son distintos dependiendo de los equipos. Son distintos los factores de los equipos de producción, de mantenimiento, de construcciones, etc. Para dos de estos grupos (los dos principales) los factores son :

4. Producción
 - a. Producción de petróleo
 - b. Pérdida operativa por parada de pozos (downtime)
 - c. Pérdida operativa total
 - d. Eficiencia en la intervención de pozos (Pulling)
 - e. Eficiencia en la inyección de agua (Recuperación Secundaria)
5. Mantenimiento
 - a. Pedidos de Trabajo
 - b. Órdenes de trabajo
 - c. Parada de pozos
 - d. Disponibilidad y Confiabilidad del equipamiento e instalaciones
 - e. Cumplimiento del plan de mantenimiento programado

Cabe aclarar que existen muchas otras variables y aspectos de la actividad en general, que de hecho se registran, miden y controlan. No dejan de ser tareas y actividades importantes y que deben medirse para poder evaluar el nivel de la gestión. Sin embargo y como dijimos anteriormente, a fin de “enfocarse” en los objetivos y factores claves de la gestión, son sólo algunos, como los que se describieron en este capítulo, los que definen las actividades estratégicas de la Operación.

A modo de ejemplo, citamos algunos factores que son importantes pero que no son los *claves*: horas de capacitación, kilómetros recorridos, frecuencia de recorrido de pozos, plantas y baterías, consumo de productos químicos, primeros auxilios, etc.

La etapa de “*Enfoque*” contribuye al aseguramiento del éxito de la gestión al consolidar el pilar “Objetivos” de una Operación. Ver FIGURA N° 3.

Responsabilidad

Esta fase está orientada a respondernos estas preguntas ¿Dónde estamos? ¿Cómo sé si he tenido un buen desempeño en mi gestión? ¿Se están cumpliendo las expectativas?

Para saber donde estamos se debe fijar metas y determinar responsabilidades sobre las mismas. Se debe lograr el compromiso de las personas en la comprensión, medición y alcance de las metas.

En este punto, la Gestión de Desempeño, se alinea perfectamente con objetivos y metodologías que se aplican en la empresa en todos los niveles. Como en toda empresa de primera línea, Pan American Energy aplica para todo el personal y todas las operaciones, un sistema de “contrato personal” donde se definen las responsabilidades y se establecen objetivos y metas. Finalmente esta herramienta es utilizada como mecanismo de evaluación personal.

En forma análoga, desde Excelencia Operativa se promovió la utilización de metas como herramienta para lograr el compromiso de los equipos de trabajo para contribuir con el éxito de la operación.

Como primer medida se capacitó a líderes y supervisores.

METAS

Sobre las metas se explicó lo siguiente :

Una meta es una “cantidad” específica que será la referencia del nivel de actividad a alcanzar. Las metas se deben establecer sobre la base de actividades específicas, medibles, orientadas a los objetivos, alcanzables y congruentes en el tiempo.

Serán buenas metas aquellas que contribuyen al logro de nuestros objetivos.

Se ha hecho especial hincapié con los líderes y supervisores que en la fijación de metas, las mismas deben ser desafiantes y a la vez posibles de alcanzar. Si no son desafiantes no contribuirán al mejoramiento de la gestión y si no se alcanzan nunca generarán frustración y desmotivación.

Otro punto importante es que las tareas y actividades que serán medidas y con las que se definirán las metas debe involucrar a todos los trabajadores y supervisores. Es un punto clave que los trabajadores puedan influir en alcanzar las metas. Es recomendable que las metas se establezcan para períodos cortos y que se tenga claro que se deben modificar si fuera necesario.

Existen varias razones por los cuales en ocasiones fracasa el establecimiento de metas. Algunas de ellas son :

- ✓ Metas demasiado altas o poco realistas
- ✓ Resultados no son debidamente registrados
- ✓ Cambio en Dirección o de prioridades
- ✓ Falta de Compromiso
- ✓ Falta de Comunicación
- ✓ Falta de Planes de Acción
- ✓ Imprevistos no detectados con anticipación

Una vez definidos los objetivos, factores claves y metas, los equipos de trabajo están listos para medir su gestión.

Es muy importante que líderes y supervisores conozcan el “valor” de medir la gestión. Sobre este tema también se capacitó adecuadamente. Los principales conceptos transmitidos fueron :

- “Lo que se *mide* se *logra*”.
- “Medir es una base para el progreso”.
- Medimos y graficamos por “Los gráficos son activadores que nos ayudan a tener más *control*, nos *enfocan* y ayudan a mejorar, nos aclaran las metas y bases y nos dejan ver cambios pequeños”.
- Debemos medir “*actividades controlables*” y resultados con “*indicadores claves de proceso*” que sean “*específicos*” y “*adecuadamente medibles*”.
- A fin de “Medir para mejorar” debemos “Concentrarnos en lo Positivo, fijarnos en lo que la persona está haciendo bien”.

TABLEROS DE CONTROL

A esta altura, los equipos de trabajo ya están preparados para “armar” su tablero de control o SCORECARD.

La FIGURA N° 4 permite resumir cómo hemos llegado hasta este punto.

El tablero de control es un cuadro que refleja la gestión de los equipos. En él deben listarse todos los factores claves, representados por variables específicas y medibles, cada una con su respectiva meta. A efectos de un comparación y análisis efectivo, el cuadro debe incluir los valores promedios del año anterior. Así, cada variable se mide contra la meta y contra el resultado del año pasado.

Otro punto que se debe establecer es la frecuencia con que se miden las variables. Los períodos no pueden ser ni muy cortos ni demasiado largos. A su vez tiene que ser un período para el cual se pueda disponer de los datos necesarios. Para analizar la Gestión de los Equipos se determinó que la frecuencia de medición será “mensual”.

Igual que en la definición de factores claves y metas, la elaboración de los tableros de control se llevó a cabo en conjunto con los responsables de la Operación.

Un aspecto importante sobre los tableros y que tiene plena alineación con la *fase* del modelo donde nos encontramos, es determinar la “*Responsabilidad*” sobre el llenado de los datos, control y seguimiento de los mismos.

Este es un punto a manejar con precaución, porque en general los líderes de equipos tienen muchas responsabilidades y no se debe dejar de priorizar aquellas que son claves para la operación. Sobre el particular, se ha tratado de automatizar la adquisición y carga de datos. Se buscó la asistencia de sectores como el Área de Estadísticas, que de hecho trabaja en la elaboración y manejo de datos de Producción. A través de herramientas de informática y aprovechando el uso de computadoras en red, se ha automatizado la carga mensual de datos que van completando los “tableros de control” de los equipos.

Por ejemplo, para equipos de Mantenimiento Mecánico y de Construcciones se buscó aquellos documentos, por ejemplo en Microsoft Excel, que algunos responsables de áreas elaboraban mensualmente en su trabajo y que manejaban las mismas variables que se utilizarían en los tableros de control. Esto es muy frecuente porque como dijimos anteriormente, el tablero resume variables claves. Pero en cada área o departamento, se lleva control de muchas otras variables. La idea es evitar la duplicación en la elaboración de datos. Si un sector de Staff o de Estadística maneja los datos que utilizan los tableros de control, lo ideal es buscar un mecanismo para que esos datos sean leídos automáticamente por estos tableros.

Es importante recordar que el seguimiento de los tableros debe ser continuo y no pueden utilizarse mecanismos de carga y actualización de datos que sea inconsistente o que tengan cierto riesgo de discontinuarse. Generar nuevas tareas para elaborar los datos y agregar nuevas responsabilidades a operadores o data entries, implica un cierto riesgo de que se lleve adelante eficientemente, por lo cual se debe tener mucho cuidado cuando se determina cómo actualizar los tableros de control.

Las FIGURAS N° 5 y 6 describen los tableros de control de dos equipos, uno de producción y otro de mantenimiento mecánico.

Pueden observarse que las columnas de los tableros incluyen la descripción de la actividad o variable, el promedio del año anterior, la meta, los valores mensuales, el valor a la fecha que en algunos casos es el promedio y en otros el último dato (YTD : Year to date), y el impacto medido en miles de pesos.

El uso de colores para representar los valores de las variables es también un instrumento de utilidad. En el tablero original (en colores) se muestra en color rojo, los datos que están desviados “negativamente” respecto de la meta, por ejemplo si la producción real no alcanzó la meta o si las paradas de pozos por problemas de motores, medido en m3/día, fue superior a los valores aceptados (o meta).

En la fase de “Responsabilidad”, están presentes especialmente dos pilares que son los referentes a los “objetivos” y a las “personas”. Ver FIGURA N° 3

Es importante tener en cuenta que todas las personas tiene necesidad de tener las siguientes respuestas sobre sus trabajos :

- ✓ ¿Qué resultados se esperan de mi y de mi posición?
- ✓ ¿Qué expectativas tienen de mi?

- ✓ ¿Estoy alcanzando o excediendo las expectativas?
- ✓ ¿Qué diferencia tiene si hago un buen o mal trabajo?
- ✓ ¿Cual es nuestro desempeño como equipo vs. las expectativas?
- ✓ ¿Cómo contribuimos al éxito de la compañía?
- ✓ ¿Qué puedo hacer para mejorar?

Estas preguntas deben formularse y poder ser respondidas desde la identificación de objetivos y metas, tanto a nivel de equipo como personal. Estas primeras dos fases del modelo nos dan las herramientas para llevarlo a cabo.

Involucramiento

En la fase de “Involucramiento” se definen quienes son las personas que participan en la gestión. No existe una línea claramente definida entre esta fase y la anterior. De hecho, a medida que se van estableciendo objetivos, factores claves y metas, se conoce intrínsecamente los *actores* que llevarán a cabo la gestión. Cuando hablamos de *comunicar y transmitir objetivos y metas*, se sobreentiende que son a las personas *involucradas* en el proceso hacia quienes va dirigida esa comunicación.

Es en esta fase donde se definen y se llevan a cabo las actividades y acciones de los grupos y sus integrantes . Cuatro actividades principales son características de esta fase :

1. Desarrollar y consolidar la responsabilidad y pertenencia en todos los niveles.
2. Crear participación para cumplir objetivos grupales e individuales.
3. Identificar y comunicar procesos de trabajo en todos los niveles.
4. Implementar la realización de reuniones periódicas para revisión de la gestión, generación de nuevas ideas y resolución de problemas.

La fase *Involucramiento* puede asociarse a la etapa D (DO en inglés) o HACER simultáneamente con la etapa C (Control en ingles o MEDIR), dentro del círculo clásico de Calidad. Los integrantes de los equipos deben comprometerse con la Operación a través de reconocimiento de sus responsabilidades sobre las metas a cumplir y de involucrarse en todas las actividades que se definen para alcanzar dichas metas. Asimismo, a través de las *reuniones* grupales se mide, controla y analiza el avance de la gestión.

El medio o ámbito de trabajo para llevar a cabo las actividades en forma grupal son las reuniones. Aquí también hay cierta similitud entre lo que establece el modelo operativo de la empresa y los lineamientos del Modelo ERIC. Desde Excelencia Operativa trabajamos en el aseguramiento del éxito de la fase de *Involucramiento* a través de acciones específicas como :

- ✓ establecer la forma y contenido de las reuniones,
- ✓ capacitar a líderes e integrantes en los objetivos y fines que tienen las reuniones periódicas,
- ✓ participar activamente en las reuniones para dar “coaching”(asistencia y entrenamiento).

Se estableció un plan de reuniones semanales para los equipos de Producción y Mantenimiento y reuniones mensuales a nivel de área o distrito.

REUNION SEMANAL

Esta reunión es llevada a cabo por cada equipo con el líder y los integrantes de los mismos.

La actividad en las reuniones incluye lo siguiente :

- ✓ Charla de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (breve capacitación o comunicación de novedades)
- ✓ Capacitación Técnica
- ✓ Análisis de Indicadores
- ✓ Análisis de Problemas, propuestas de mejoras, etc.
- ✓ Elaboración / Revisión de Planes de Acción

La reunión semanal del grupo es el ámbito donde se capacita, se comunican novedades y se discuten y analizan problemas, mejoras y acciones. A diferencia de la charla diaria que suele tener cada líder con su gente para programar la actividad, estas reuniones permiten tener una visión más amplia en el mediano plazo.

Se debe llevar un registro de las reuniones a través de minutas. En las mismas debe quedar registrado los asistentes y las actividades que realizó el grupo. Un formato de minuta preimpresa permite a los equipos seguir un orden y no omitir ningún paso o actividad.

REUNION MENSUAL O DE GESTION

Es una reunión programada regularmente para revisar resultados y progreso para alcanzar las metas. El propósito de estas reuniones es : Mostrar resultados, compartir ideas, celebrar logros, eliminar obstáculos y presentar y analizar los planes de acción.

En la reunión, cada líder de equipo presenta al jefe o supervisor el resumen de la gestión del mes de su equipo.

La reunión mensual es la oportunidad para :

- ✓ evaluar la gestión de cada equipo
- ✓ reconocer y resaltar buenos resultados
- ✓ aprender nuevas cosas
- ✓ enfocar a los equipo en los objetivos y metas
- ✓ tomar decisiones
- ✓ presentar y discutir los planes de acción en conjunto

A fin de optimizar la comunicación y el análisis de cada gestión, se ha estandarizado las presentaciones de cada grupo. Cada presentación tiene 4 partes que son :

1. Hechos destacados
2. Indicadores (gráficos con la evolución de los indicadores)
3. Tablero de Control (Scorecard)
4. Planes de Acción

La FIGURA N° 7 muestra el ejemplo de una presentación de un equipo de Producción. En el formato original se hace uso de colores (rojo indicando un hecho destacado que influyó negativamente, como es la intervención de un pozo con pérdida de producción). Nótese además el uso de metas (líneas punteadas en los gráficos de producción y pérdidas, y la presentación del

tablero de control y los planes de acción con respuestas claras a las siguientes preguntas ¿cuál es la acción? ¿quiénes son los responsables? ¿cuándo tiene que estar listo? ¿cuál es el grado de avance de la acción?

En la fase de “*Involucramiento*”, están presentes los tres pilares que sostienen el modelo de Operaciones de Clase Mundial. Ver FIGURA N° 3

Consecuencia

Esta fase esta vinculada a “*actuar*” frente a los resultados. Esta fase nos permite trabajar sobre aspectos relacionados con la respuesta a los resultados.

Es una etapa que da respuestas sobre la gestión a través del reforzamiento y retroalimentación (feedback) a fin de permitir un mejoramiento continuo del proceso.

La retroalimentación es una herramienta clave para analizar y solucionar problemas que tienen relación con la gente. Cuando un motor no funciona, existen recursos tecnológicos para repararlo. Cuando hay problemas asociados al comportamiento humano, los mismos no son fáciles de determinar. Y si no se puede definir el problema no es posible encontrar la solución.

Las causas de los problemas se debe encontrar “hablando” con la gente. Es necesario tener el “feedback”. Sólo así podremos tener un diagnóstico. Ver FIGURA N° 8.

Se ha trabajado intensamente con gerentes, jefes, supervisores, líderes y co-líderes de equipos. Específicamente se ha entrenado al personal en técnicas de análisis del comportamiento humano. Se ha dictado un taller relacionado con la “Gestión de Desempeño”, donde se hace referencia a muchos conceptos descriptos en éste y en otros capítulos del presente trabajo. Este taller dedica una parte importante al análisis del comportamiento y las consecuencias.

EL ABC DEL COMPORTAMIENTO

Una de las técnicas que se describen en el taller se denomina “El ABC del Comportamiento”. Basada en el libro “Bringing Out the Best in People” del autor Aubrey Daniels, la técnica explica cómo el comportamiento está más influenciado por sus consecuencias que por sus antecedentes. Daniels explora el comportamiento humano para concluir cual es la manera para lograr “lo mejor de la gente”.

El análisis del comportamiento es importante para comprender el funcionamiento de los procesos productivos y administrativos. Porque en todos ellos está involucrado un grupo de personas. Se debe tener presente los siguientes axiomas :

- ✓ *Si algo no se rompe, debe preguntarse porqué es así.*
- ✓ *No saber porqué algo mejora o empeora es un problema.*
- ✓ *Si algo se mejora “sin razón”, también puede empeorar sin razón.*
- ✓ *No es suficiente saber que algo funciona, hay que saber porque funciona.*

En el análisis del comportamiento se distinguen tres partes: Los antecedentes (A), el comportamiento o conducta propiamente dicha, (B – behavior) y las consecuencias (C). Son

antecedentes la capacitación, las políticas, procedimientos e instructivos, etc. Son consecuencias del comportamiento los reconocimientos y las sanciones.

ANTECEDENTES o ACTIVADORES

Los antecedentes son activadores o disparadores de los comportamientos, pero no pueden sostenerlos en el tiempo.

Las características de los activadores son :

- ✓ Inducen un comportamiento
- ✓ Vienen antes de una conducta
- ✓ Hacen que una conducta se produzca un número limitado de veces
- ✓ Funcionan al estar a la par con las consecuencias
- ✓ Tienen un efecto de corto plazo
- ✓ Deben ser específicos
- ✓ Tienden a usarse de forma excesiva.

Ejemplos de Activadores son:

- ✓ Indicaciones o incitaciones - orales o escritas
- ✓ Reglas (leyes), Normas, Procedimientos, etc
- ✓ Objetivos & Metas
- ✓ Capacitación
- ✓ Políticas y procedimientos

CONSECUENCIAS

Las consecuencias son acontecimientos que ocurren durante o después de la conducta y cambian la probabilidad de que esa conducta se repita en el futuro.

Las características de las consecuencias son :

- ✓ Cualquier respuesta para una conducta es una consecuencia.
- ✓ El comportamiento es controlado por consecuencias.
- ✓ Consecuencias inmediatas tienen significativamente mayor impacto que las consecuencias futuras.
- ✓ Las consecuencias positivas tienen más impacto en la conducta que las negativas.
- ✓ Para que las consecuencias tengan más impacto deben tener sentido para cada persona.

Lo que influye para que un comportamiento deseado o no deseado aumente, se sostenga o disminuya dependerá de cómo se actúe sobre las consecuencias.

Las consecuencias que aumentan la actividad de una conducta son de refuerzo positivo (felicitando, otorgando un premio, reconociendo el esfuerzo) o de refuerzo negativo (sancionando, amenazando, retando).

Hay cuatro tipos de consecuencias del comportamiento :

Aumentan el comportamiento	obtener algo que quiero	refuerzo positivo
	evitar o escapar a algo que no quiero	refuerzo negativo
Disminuyen el comportamiento	obtener algo que no quiero	castigo (p+)
	perder algo que tengo y quiero	penalidad (p-)

El refuerzo positivo busca que la gente “quiera” (y no que “deba”) hacer su trabajo. La gente dará lo mejor de sí más allá de lo que se espera de ellos. El refuerzo negativo, en cambio, sólo genera comportamientos para evitar ser castigado y la gente sólo rendirá al límite de lo solicitado. Ver FIGURAS N° 9 y 10.

ANÁLISIS ABC DEL COMPORTAMIENTO

El análisis ABC permite evaluar la combinación e interrelación entre los antecedentes, conductas y consecuencias. Ver FIGURAS N° 11 y 12.

Las consecuencias se clasifican según el efecto que tengan, el momento en que se hacen efectivas y la probabilidad de ocurrencia de la consecuencia.

Las consecuencias se analizan según las dimensiones: positivas/negativas, inmediatas/futuras y ciertas/inciertas. Cuanto más inmediatas y certeras son las consecuencias más efectivo es el cambio en el comportamiento. Ver FIGURA N° 13

El ejemplo más sencillo se muestra en el cuadro a continuación. Analizando el comportamiento de “no colocarse el cinturón de seguridad”, la consecuencia de ser multado o de lesionarse en un accidente son consecuencias *negativas, futuras e inciertas*. Manejar más cómodo, sin que se arrugue la ropa o se pierda tiempo al arrancar son consecuencias *positivas, inmediatas y ciertas*.

Ver FIGURA N° 14.

Entiendase que las consecuencias se pueden analizar desde el punto de vista de la persona que está teniendo una determinada conducta (es el caso que estamos analizando) o desde el punto de vista de un observador.

El objetivo del análisis es evaluar las consecuencias según la clasificación y “buscar” acciones que contrarresten las consecuencias que hacen que la conducta sea no deseada. En el ejemplo citado se deben buscar consecuencias Negativas, Inmediatas y Ciertas para lograr que el “actor” cambie su actitud.

Una norma, por ejemplo de inmediata sanción a quien no transite con el cinturón de seguridad puesto, correctamente implementada, generará en los conductores una idea de estar frente a una consecuencia *negativa, futura y casi certera*.

Los pasos a seguir serían :

1. Describa el desempeño que Ud no desea (problema)
2. Describa qué es lo que esta persona debería estar haciendo
3. Determine la severidad del problema. Si el problema ocurre frecuentemente siga con los pasos 4-7
4. Complete el análisis de ABCs para el problema, liste todos los activadores y consecuencias posibles, elimine cualquier consecuencia irrelevante a la persona, e identifique si cada consecuencia es P/N, I/F, C/I
5. Haga un análisis ABC para el comportamiento deseado tal como en el paso 4
6. Diagnóstico. Resuma los activadores y consecuencias que están ocurriendo actualmente
7. Solución. Agregue mas consecuencias “Positivo/Inmediato” (PIC) y activadores según el comportamiento deseado

REFUERZO POSITIVO

Como se explicó en el párrafo sobre consecuencias, el refuerzo positivo busca que la gente “quiera” hacer su trabajo y por lo tanto dará lo mejor de sí más allá de lo que se espera de ellos.

Criterios de Refuerzo Positivo R+

1. Debe ser algo que valore quien lo recibe.
2. Siempre es posterior a un desempeño.
3. Siempre incrementa la conducta/desempeño.
4. Puede ser social (un reconocimiento personal) o tangible (un premio, un aumento salarial, etc.)
5. Debe ser tan inmediato como sea posible

¿Porqué no es común utilizar refuerzo positivo? Porque un gerente generalmente obtendrá consecuencias más inmediatas aplicando un castigo que utilizando refuerzo positivo. Al aplicar un refuerzo positivo tendrá que esperar a que un comportamiento vuelva a repetirse para saber si tuvo efecto en el ejecutante. La consecuencia para el gerente es en este caso PFU (posible, futuro, incierto).

ERRORES EN LA APLICACIÓN DE REFUERZOS POSITIVOS

- ✓ *Error de Percepción* : Lo que funciona como refuerzo para una persona puede no funcionar para otra. La gente utiliza refuerzos que le gustan a ellos, no refuerzo que le gustan a otros. El error consiste en creer que la gente desea lo que nosotros queremos que deseen. No todos desean refuerzos en dinero (ej.: "Ni loco me romperé la espalda con ese trabajo por sólo 2 pesos más")
- ✓ *Error de Contingencia*: Es un error relacionado con la relación entre comportamiento y refuerzo. Si un refuerzo se obtiene sin comprometer un pre-requisito de comportamiento, el refuerzo será NO CONTINGENTE con dicho comportamiento. Ejemplo: Seguro de vida para todo el personal, participación en las ganancias (sólo hay contingencias indirectas entre ganancias y performance)
- ✓ *Error de Demora*: Cuanto más se demora a reforzar después de un comportamiento, menos efectivo será el refuerzo positivo. Es clave: Reforzar mientras la gente esta ejecutando su

trabajo. Una ventaja del trabajo en equipo es que el refuerzo entre los miembros del equipo es inmediato.

- ✓ *Error de Frecuencia*: un sólo refuerzo positivo no va a cambiar tu vida. El problema de los gerentes no es que no crean en el refuerzo positivo sino que no entienden que la cantidad de refuerzo necesaria es mucha. Una baja frecuencia de refuerzo positivo no tiene impacto en la organización.

RESUMEN ANALISIS ABC

El rol de los líderes en toda organización, no es encontrar las fallas y culpas, sino analizar porqué la gente se comporta como tal y modificar las consecuencias a fin de promover el comportamiento deseado.

El ABC es de gran utilidad en los siguientes casos:

- ✓ Cuando se necesita una herramienta de ayuda y representación de los problemas.
- ✓ Cuando se planifica un cambio.
- ✓ Cuando no se entiende por qué un equipo o un miembro del equipo se comporta de cierta manera en particular.

PARA TENER EN CUENTA

- ✓ Las consecuencias juegan un papel muy importante en el cambio de la conducta y en la mejora del desempeño.
- ✓ La gente responde mejor a consecuencias pequeñas, certeras e inmediatas.
- ✓ Las consecuencias que hacen que la gente de lo mejor de sí, ocurren cada día.
- ✓ La gente no se resiste al cambio si este le provee consecuencias positivas para el mismo.

El factor determinante para cambiar comportamientos a largo plazo es que se pueda consistentemente aparear antecedentes con consecuencias. Este apareamiento se denomina *confianza*.

O sea para lograr *confianza* todo lo que se debe hacer (consecuencia) es lo que uno dice que va a hacer (antecedente).

REFUERZO POSITIVO EN GOLFO SAN JORGE

Excelencia Operativa en Golfo San Jorge ha promovido la aplicación de las técnicas de Refuerzo Positivo, en primer lugar, a partir de la divulgación y capacitación de todos los conceptos teóricos. Esta capacitación se extendió a través de talleres en distintos niveles de la empresa siendo uno de los primeros asistentes a estos talleres, el alto management y los niveles claves de jefaturas. A continuación se divulgó a nivel de líderes y supervisores.

Asimismo, se dio apoyo a los líderes a partir de la asistencia activa a las reuniones semanales y mensuales, observando y realizando recomendaciones sobre la aplicación de los refuerzos, como así también otras actividades dentro del modelo como mencionamos antes sobre objetivos, metas, planes de acción, etc.

También, se ha promovido la utilización de tarjetas de identificación de mejoras operativas. Estas tarjetas son entregadas al personal operativo quienes reportan y proponen mejoras vinculadas con el medio ambiente, reducción de costos, incrementos de producción y eficiencia de procesos productivos.

Las propuestas se analizan técnica y económicamente para determinar su viabilidad y efectividad. Muchas de estas propuestas se convierten en mejoras. Se lleva un registro de las tarjetas para su seguimiento y estadística.

El sistema de tarjetas, que también se podría denominar “buzón de sugerencias” es un ejemplo de una herramienta que sirve para comunicarse mejor, para reconocer el esfuerzo, felicitar y dar *refuerzo positivo* al personal.

Lo importante es identificar oportunidades para que los líderes se comuniquen mejor, trabajen mejor en equipo y se manejen en un clima propicio para el reconocimiento y el refuerzo positivo.

Conclusiones

GESTION DE DESEMPEÑO – MODELO ERIC

El método que se describe en el presente trabajo está basado en 80 años de experiencia estudiando el comportamiento humano. Siendo que provee una forma precisa de analizar el trabajo y los sistemas, sirve no sólo para solucionar sino para maximizar la performance en todos los aspectos y replicar las ganancias con resultados similares.

El método es preciso y orientado al manejo de datos. *Gestión de Desempeño* enseña cómo influenciar el comportamiento, que es la manera de obtener resultados en un negocio. Cada objetivo es dependiente del comportamiento.

La causas del comportamiento no se deben analizar sobre la base de las condiciones “anteriores” (¿que tenía en mente?, ¿Por qué lo hizo?) sino analizar las condiciones inmediatamente después del comportamiento (observar las consecuencias del hecho).

La Gestión de Desempeño

- ✓ Se enfoca a entender el comportamiento
- ✓ Usa un método científico para cambiar conductas
- ✓ Incluye especificación precisa:
 - Base line de performance (metas)
 - Medición del progreso
 - Intervención definida y análisis del impacto

El método ERIC, aplicado con éxito en las operaciones de Pan American Energy en Golfo San Jorge, se ha reflejado en forma muy notoria en los resultados de cultura que la empresa realiza anualmente.

El análisis comparativo de 2001 y 2002 permite evaluar la gestión del último año, donde se aplicó intensivamente las técnicas descriptas en este trabajo. La FIGURA N° 15 muestra la mejora en aquellos aspectos relacionados con el modelo.

Finalmente, cabe señalar que se logró con éxito una reducción de la pérdida operativa por paro de pozos (downtime) en la Operación. Ver FIGURA N° 16.

Este resultado es producto de varias actividades entre las cuales se destaca una importante inversión, reorganización y capacitación del personal y también *las mejores prácticas de trabajo* que son producto de la aplicación del modelo ERIC.

Bibliografía

1. Bringing Out the Best in People, Autor: Aubrey C. Daniels, edit: Mc Graw Hill
2. The 7 habits of highly effective people, Autor: Stephen R.Covey, edit: Fireside
3. The Balanced Scorecard, Autores: R.Kaplan & D.Norton, edit: HBS Press
4. The Great Game of Business, Autor: Jack Stack, edit: Doubleday
5. High Five, Autores: Ken Blanchard & Sheldon Bowles
6. Whale Done - The Power of Positive Relationships, Autor: Ken Blanchard, edit: Free Press
7. El ejecutivo al minuto, Autores: Ken Blanchard & S.Johnson, edit: Mondadori
8. El ejecutivo al minuto en acción, Autores: K.Blanchard & R.Sorber, edit: Grijalbo

Figuras

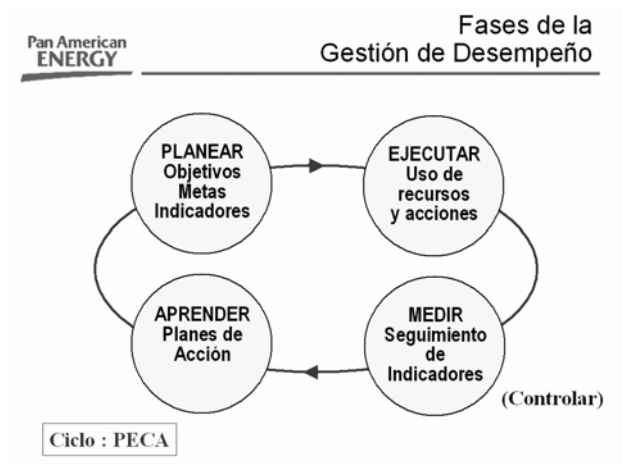


Figura 1

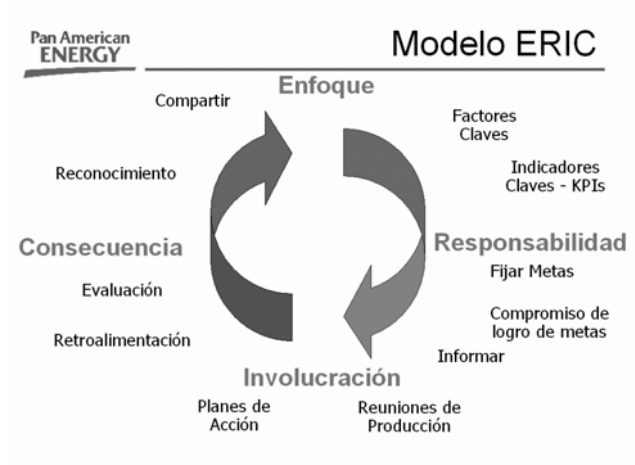


Figura 2



Figura 3

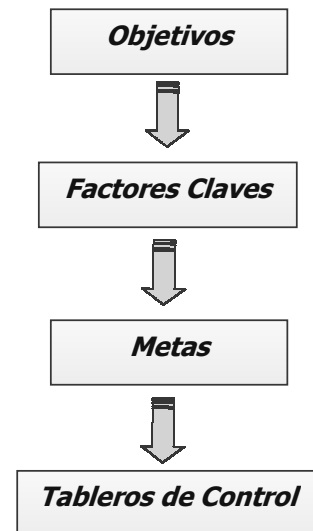


Figura 4

AÑO 2003	Año Ant.	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	YTD	Impacto (M\$)
Seguridad																
# de Accidentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0					0	
# Total de tarjetas STOP			46	38	42	40	39	42	44	52					343	
% Tarjetas STOP a personas	43	50	24	63	64	70	77	79	77	69					65	
Producción																
Producción Meta (m3/día)	889		967	900	911	887	930	977	963	975	998				934	
Producción Real (m3/día)	793		979	899	941	990	952	932	862	867	857				937	68.6
Downtime (%)	2.1	1.85	1.8	1.9	2.0	1.3	1.8	1.3	1.9	2.7	2.8				2.5	-66.0
Pérdida Operativa Real (%)	6.4		3.5	7.8	5.1	4.3	5.2	3.6	5.7	5.8	6.5				6.8	-5430.9
Eficiencia de la Inyección (%)	87.7	90	106.0	99.0	62.0	67.0	83.0	81.0	88.0	97.0					97.6	
Factor de Pulling	0.39	0	0.59	0.55	0.92	0.42	0.82	0.48	0.20	0.41					0.63	
Costos																
Costo Operativo (miles de u\$s)																
Costo por barril (u\$s/boe)																
Medio Ambiente																
# Claim files	11		1	1	2	2	2	1	1	0					10	
# F.Contaminación Identif. Totales	258		287	311	328	354	378	392	410	422					410	
# F.Contaminación Elimin. del mes	115		50	31	14	20	9	34	40	32					230	

Figura 5

AÑO 2003	Año Ant.	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	YTD	Impacto (\$)
Seguridad																
# de Accidentes		0	0	0	0	0	0	0							0	
# Total de tarjetas STOP			6	11	5	5	85	0							112	
% Tarjetas STOP a personas		50	1	3	80	100	48								4	
Mantenimiento																
Parada de pozos-AIB (m3/día)	8.0	7.1	3.3	2.9	5.3	4.5	1.8	3.8							3.6	79569
Parada de pozos-Motores(m3/día)	10.9	6.2	5.7	6.5	9.2	8.3	7.5	6.4							7.3	-24556
Perdida por Mant.Programado (%)	19%		29%	29%	18%	13%	15%	21%							21%	
Mant Prog Realizados (#)	1126		161	120	107	98	120	138							744	
Tasa Cumplimiento de MP (%)	87%		91%	86%	79%	72%	88%	89%							84%	
PT Cumplidos (#)	2197		425	320	259	422	788	561							2775	
PT Pendientes (#)	1093		986	1063	1399	1427	1938	2077							2077	
OT Pendientes (#)	406		416	395	517	552	563	674							674	
Cumplim. Muestreo Aceite (%)	58%		56%	64%	82%	37%	51%	51%							57%	
Costos																
Costo Materiales (miles de \$)			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0								
Costo Servicios (miles de \$)			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0								
Medio Ambiente																
# F.Contaminación Elimin. del mes			15	30	30	25	20	0							120	

Impacto compara Real vs Meta en miles de u\$s, Barril estimado en 20u\$s/bbl

Figura 6

Hechos Destacados Equipo XX

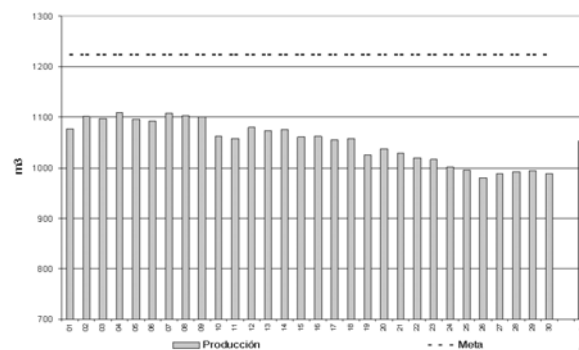
Seguridad, Salud y Medio Ambiente

- 0 accidentes
- 0 incidentes
- Se realizaron 134 tarjetas de Stop y 6 Asas

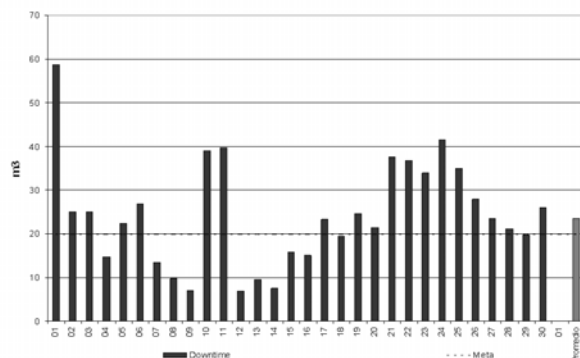
PRODUCCION

- 4 pozos fueron intervenidos p/adequación : PCG-23 - 801 y PR-856 se instaló BES y PCG-212 se bajó bomba de 2.3/4" obteniendo un incremento de 186 m3 de fluido y 15 m3 o.p.d.
- PCG-889 : Se intervino pozo para cambiar el sistema de extracción, sacando la ESP (TD 1750) e instalando Bbeo mecánico con bomba 2.1/4" por tener paros por mínima debido a la declinación de la producción , siendo la actual de 135 fpd y 93 o.p.d.

Producción de Petróleo



Pérdida Operativa



Tablero de Control

AÑO 2003		Año Ant.	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	YTD	Impacto (H4)
Seguridad																	
# de Accidentes				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Total de tarjetas STOP				7	4	8	9	27	62	95	120	134				466	
% Tarjetas STOP a personas				50	100	100	100	100	100	100	100	100				100	
Producción																	
Producción Meta (m3/día)		911		987	1029	1018	1040	1153	1217	1204	1204	1234				1120	
Producción Real (m3/día)				926	940	1016	1137	1174	1163	1142	1058	1053				1069	-1771.5
Downtime (%)			1.85	2.07	2.15	3.75	2.64	1.95	2.04	3.22	3.19	2.26				2.61	-914.5
Pérdida Operativa Real (%)				6.9	5.7	7.0	6.6	6.2	6.9	8.1	8.2	7.6				7.0	-8512.2
Eficiencia de la Inyección (%)			90.0	116.0	115.0	109.7	107.0	109.2	0.0	0.0	0.0	0.0				61.9	
Factor de Pulling			0.50	0.59	0.56	0.53	0.48	0.50	0.46	0.48	0.57	0.60		0.61		0.60	
Medio Ambiente																	
# Claim files				3	0	0	1	0	3	2	1	3				13	
# F Contaminación Identif. Totales				24	70	0	320	354	355	356	357	358				358	
# F Contaminación Elimin. del mes				4	24	0	32	2	50	40	37	53				242	

Impacto compara Real vs Meta en miles de u\$s, Barril estimado en 20u\$/bbl

Plan de Acción

Asunto / Acción	Responsable	Cuando	Avance
Plan de Invierno: Re-pintar bocas de pozo productores	Todo el Grupo	Dic '03	30
Continuar con mediciones de gas	Todo el Grupo	Dic '03	50
Proyecto corte de agua en Resero 1	Facility/Vidal/ Crescenza	Marzo '04	10
Proyecto corte de agua y estación en C.Grande	Facility/Vidal/ Castillo	Abril '04	0
Recuperar Lineas de gas fuera de uso por electrificación	Multifuncion / Vidal/Segurado	Mayo '04	0
• Reparar Tk de 40 m3 en la Estación CG-5	Facility/Castillo/ Vidal	Nov'03	0
• Reparar Tk de 40 m3 en la Estación CG-6	Facility/Vidal/ Saldvía	Julio '03	70

Figura 7

¿Porqué un empleado no realiza lo esperado?

- Problema de motivación
No quiere hacerlo
- Problema de habilidades
No puede hacerlo

¿Cómo identificamos la causa del problema?

Retroalimentación

Figura 8

Efectos de Consecuencias: -Refuerzo Positivo (R+)

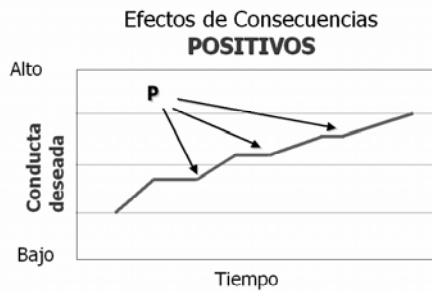


Figura 9

Efectos de Consecuencias: -Refuerzo Negativo (N)

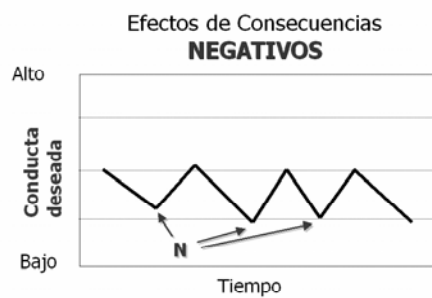


Figura 10

ABC de la Gestión de Desempeño

Activadores	Conducta	Consecuencias
Antes	Desempeño	Después
Expectativas: Objetivos Direcciones Planes de Acción Capacitación	Comportamiento: Hacer una venta Solucionar algo Alcanzar metas	Retroalimentación: Reconocimiento Reorientación Nada Negativos Reprimendas

Figura 11

Es tan simple como ... 123

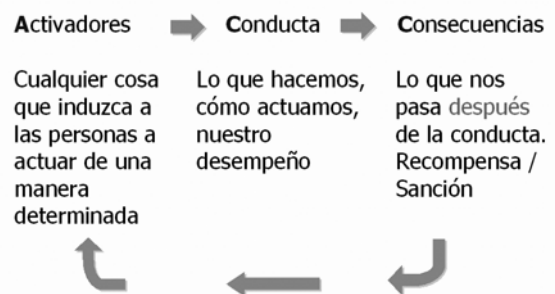


Figura 12

EFEECTO

– Positiva o Negativa (P-N)

TIEMPO

– Inmediata o Futura (I-F)

PROBABILIDAD

– Cierta o Incierta (C-I)

Figura 13

Comportamiento Problema : No Colocarse el Cinturón

Antecedentes	Consecuencias	P/N	I/F	C/I
Nunca tuvo un accidente Nunca recibió una multa Generalmente no se ven policías	Mayor posibilidad de morir en un accidente	N	F	I
	Mayor posibilidad de salir herido	N	F	I
	Ser multado	N	F	I
	Toma menos tiempo al arrancar	P	I	C
	Sin cinturón no restringo el movimiento	P	I	C
	No se arruga la ropa	P	I	C
	Se siente cómodo	P	I	C

Figura 14

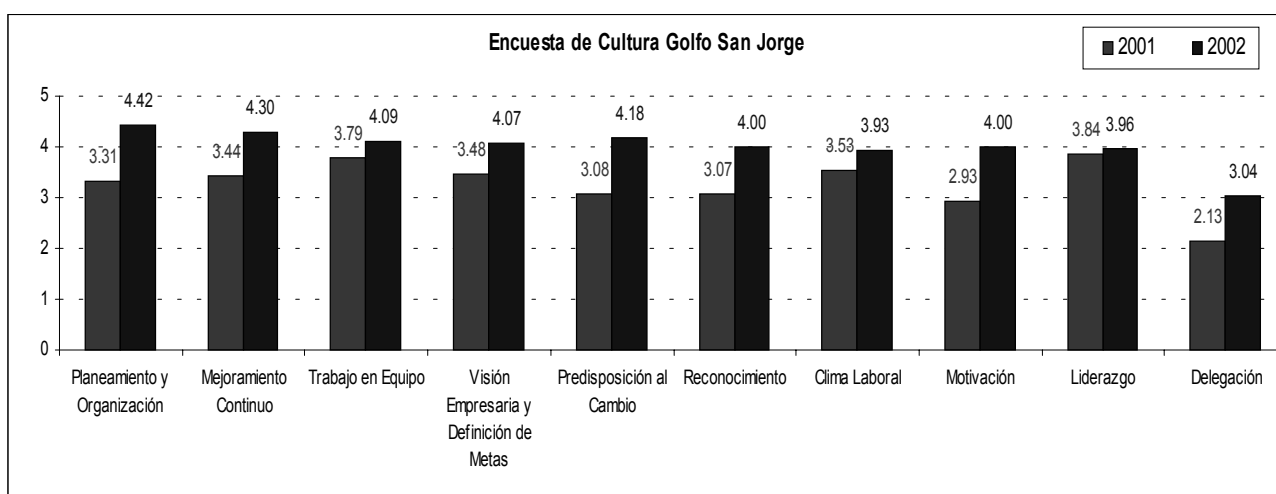


Figura 15

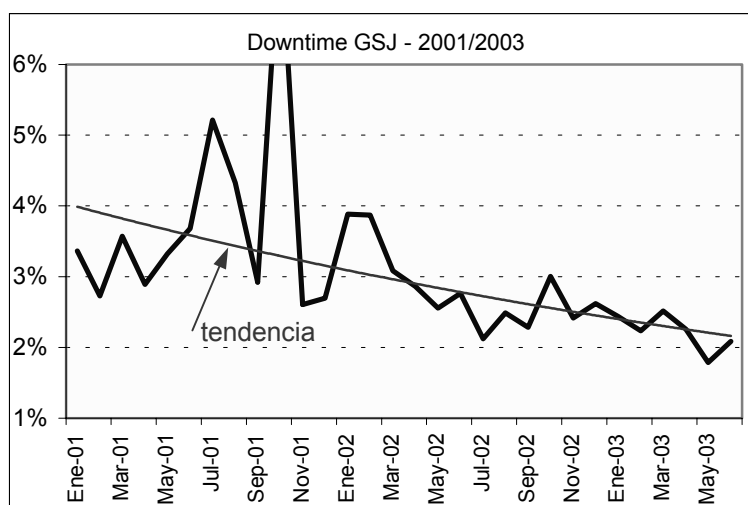


Figura 16

Curriculum Vitae

Ing. Gustavo Panich

Ingeniero Industrial recibido en la Universidad Nacional de Buenos Aires, año 1984

Ingreso en Bidas SAPIC, luego Pan American Energy en 1984.

Experiencia en Programación y Planificación de Mantenimiento, Sistemas y Comunicaciones, Análisis Económico y de Negocios, Planeamiento y Presupuesto, Mejora Continua y Excelencia Operativa.

Miguel Gonnet

Técnico Químico

Ingreso en AMOCO, luego Pan American Energy en 1980

Experiencia en Producción y Plantas de tratamiento, Mejora Continua y Excelencia Operativa