

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION TECNOLOGIA – ORGANIZACIÓN - GENTE

Autores:

Oswaldo Antoniazzi

Diana Rodriguez

REFINOR S.A.

ABSTRACT

PRESENTACIÓN DE LOGROS OBTENIDOS A TRAVES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN TECNOLOGIA-ORGANIZACIÓN-GENTE

Autores:
Osvaldo Antoniazzi
Diana Rodriguez
REFINOR S.A.

Dirección: Ruta Prov. 54 – Km 7
Teléfono: (54) 03874-460035
Fax: (54) 03875-460154
E-mail: dirodrig@pecom.com
Oantonía@pecom.com

Localidad: Aguaray
Provincia de Salta,
República Argentina

Descripción: Presentación de los resultados obtenidos a partir de la Implementación de un Nuevo Modelo de Organización para la Gestión de los recursos humanos.

Desarrollo: La Dirección de Refinor S.A. a partir de su nacimiento en 1992 ha tenido la firme convicción de que el factor fundamental para asegurar el crecimiento de una empresa está dado por el valor competitivo de la gente que la conforma. Por esto continuamente se han ido dando cambios dentro de la empresa que han apuntado a lograr potencializar este valor competitivo de forma de convertir ésta convicción en una realidad operativa con resultados tangibles y en un proceso de mejora continua.

En los últimos dos años se ha hecho especial hincapié en implementar un modelo de gestión que sea eficiente, de aplicación en un tiempo prudencial y que permita medir el impacto en el negocio; que se base en transferir Tecnología a la Gente a través de la Organización.

El modelo Tecnología – Organización - Gente implica un cierto orden el cual se desarrolla de la siguiente manera:

1. Análisis de la Tecnología en función de sus procesos,
2. la definición de las competencias exigidas por los procesos,
3. la alineación de la Organización con la Tecnología,
4. el desarrollo de las competencias que la Gente necesita para manejar hábilmente la Tecnología instalada,
5. la verificación de las competencias adquiridas, y
6. La medición del impacto en el negocio.

El modelo propuesto apunta a analizar la Tecnología existente (plantas de proceso) a partir del concepto de Procesos perfectamente definidos que se pueden explicar mediante diagramas de bloques sencillos. Una vez analizada la Tecnología se definen cuáles son las competencias que cada Proceso requiere para el buen desempeño del mismo.

Definidos los Procesos que permiten analizar la Tecnología junto con los requerimientos de competencias, se define la alineación de la Organización con la misma de forma buscar la máxima efectividad en cuanto a toma de decisiones, celeridad ante futuros cambios y capacidad de adaptación ante los desafíos que propone el negocio.

De fundamental importancia es que se desarrollen las competencias que la Gente necesita para el manejo de la Tecnología instalada por lo que se ponen en marcha planes de capacitación exhaustivos que permitan dar una respuesta rápida a las necesidades descubiertas.

En una etapa inmediata de evaluación, se verifican las competencias adquiridas en la Gente y se mide el impacto que ha producido este proceso Tecnología – Organización – Gente en el negocio.

Conclusiones: La implementación del modelo analizado ha representado para Refinor S.A. un desafío muy importante que ha dado sustanciosos frutos sobre la gestión de recursos humanos y el negocio demostrando que el valor de una empresa depende directamente del valor competitivo de su gente.

Los logros obtenidos fueron los siguientes:

- ✍ Mayor nivel de competencia de los recursos humanos que permite dar soluciones más rápidas a los problemas
- ✍ Reducción sustancial en los costos de mantenimiento menor
- ✍ Mayor motivación de la gente hacia el trabajo en equipo y el aprendizaje
- ✍ Menor tiempo de entrenamiento de personal nuevo en la empresa
- ✍ Mayor proactividad de la gente para enfrentar los nuevos cambios
- ✍ Desarrollo de Planes Capacitación enfocados a resultados

INTRODUCCION

“Una organización sustentada en equipos de alto desempeño, que busca el desarrollo de su gente.” Esta expresión es parte de la declaración de la misión de la compañía, que desde hace más de tres años viene trabajando en la concreción de tal objetivo.

A fines de 1998 el equipo gerencial de REFINOR solicitó a una consultora externa su participación en “repensar REFINOR”. Específicamente se solicitó un diagnóstico de la efectividad de todos los procesos de la compañía, tanto operativos como de soporte.

En aquel momento también, la compañía había tomado la decisión de cambiar la forma de trabajo, inicialmente en Campo Durán, privilegiando el trabajo en equipo, mediante Unidades Autónomas.

Ahora bien, repensar Refinor implicaba el involucramiento de los cuadros directivos. Sin ese compromiso sería difícil mantener la coherencia en toda la compañía, buscando BASAR EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO EN LAS CAPACIDADES DE LA GENTE. Además del involucramiento de los cuadros directivos, significaba también el inicio de un arduo trabajo con los líderes de los equipos y de las áreas, para manejar un estilo de líder y coach (y no supervisión).

Este cambio significó en REFINOR un CAMBIO CULTURAL. Significó repensar la forma de trabajo: de trabajar en áreas y sectores a trabajar en un proceso integrado; la nueva forma de trabajo se basaba en los equipos, entendiendo que el conjunto obtiene mejores resultados; los costos operativos debían mostrar una reducción significativa para mantener una rentabilidad importante; los nuevos líderes debían adaptarse al nuevo contexto y a la experiencia de innovar en la toma de decisiones y en compartir información.

El refuerzo del lanzamiento del cambio por parte de los directivos de REFINOR acentuó su importancia y consistencia. El camino hacia un proceso de mejora continua estaba iniciado.

DESARROLLO

Antecedentes de la implementación de este Sistema

- ? La situación mundial y nacional exige cambios constantes para mantenerse operativo.
- ? Mantener una rentabilidad atractiva impone reducción de costos y aumento de productividad.
- ? La adopción de una nueva forma de trabajo exige redefinición de roles.
- ? La asunción de nuevos roles exige el desarrollo de talentos
- ? Los talentos surgirán de la organización actual.

Con estas premisas básicas que partieron de la gerencia comenzó a gestarse el proceso de cambio de la organización, en búsqueda de rentabilidad, atractividad para los accionistas y un replanteo de los recursos humanos, definiendo su papel en este proceso.

La ayuda de consultores externos – a través de diagnósticos de procesos y de formas de trabajo – delineó las pautas a seguir para llevar adelante el cambio. Además, el conocimiento del recurso humano existente acerca de la propia organización comenzó a mostrarse como importante. “El conocimiento está en algún lugar de la organización y debe surgir para que todos conozcan”, fue una frase que se repitió con frecuencia, haciendo alusión directa al conocimiento y los años de experiencia de los integrantes de los equipos.

Así, sintiendo la necesidad de cambiar el modelo de gestión, se inicia una etapa de pensamiento estratégico para llevar adelante el plan: recurso humano involucrado, objetivos, modo de implementación y tiempo de desarrollo.

El énfasis estaba puesto en el área de Producción, que en la Destilería de Campo Durán involucra a las plantas de Turboexpansión I y II, Topping, Servicios Auxiliares y Planta de Efluentes.

Hasta la implementación de la nueva forma de trabajo, estas áreas tenían una dotación que trabajaba en turnos rotativos, con supervisión de área, jefe de área y jefe de producción, reportando a la Gerencia Operativa.

A nivel del recurso humano el primer cambio fue la eliminación de los cuadros de supervisión. Luego, cada turno pasó a transformarse en una **Unidad Autónoma de Trabajo** (tomando las ideas de otras organizaciones que habían experimentado con células y equipos autogestionados). De forma inmediata, inició el Plan de Capacitación Técnica de los integrantes de las UAP. Los instructores fueron los mismos técnicos y profesionales de diferentes áreas de la planta: Mantenimiento, Ingeniería de Procesos, Seguridad y otros.

El plan básico de capacitación debía asegurar que en poco tiempo la gente conociera acerca de cuestiones técnicas de las plantas, que hasta el momento no le resultaban conocidas por estar ocupando un lugar en un área específica. Además la gente de Mantenimiento inició una capacitación intensiva teórica y práctica, para asegurar el conocimiento y la puesta en práctica de los mismos en algunos equipos de planta y en algunas tareas menores de mantenimiento. La premisa de esta capacitación: otorgar el mantenimiento menor a los integrantes de las UAP, eliminando así mano de obra de empresas contratistas que hasta el momento venían desarrollando ese trabajo.

Tecnología de procesos aplicada a la organización

La transferencia de tecnología a la gente a través de la organización, es la idea básica de este componente.

Mediante la contratación de una consultora especializada en la definición de procesos de trabajo, comenzó a fines de 1998 un diagnóstico de la organización, después del cual surgieron las recomendaciones siguientes:

1. Implantar el concepto de proceso en todas las operaciones de REFINOR de modo que la gente se ocupe de procesos completos y no de tareas aisladas.
2. Definir las habilidades requeridas por cada proceso en Matrices de Competencias que especifican lo que la gente debe HACER, CONOCER y USAR.
3. Documentar todos los procesos, los operativos y los de soporte, en forma integrada con el Sistema de Gestión pero a un nivel de detalle mayor. Para esto se dictaron talleres de escritores, tanto en Campo Durán para procesos operativos como en Tucumán para procesos de soporte.
4. Formar instructores / facilitadores internos en la metodología de capacitación funcional y marcada por objetivos de comportamiento.
5. Desarrollar talleres llamados APRENDER A APRENDER, como proceso de autoaprendizaje.
6. Implantar un proceso de desarrollo de liderazgo, definiendo las responsabilidades de los líderes y asistentes, en Matrices de Responsabilidades y Delegación.

El trabajo de los consultores y de los integrantes de los equipos se lanzó hacia el último trimestre de 1999, a efectos de ir cumpliendo con las recomendaciones previas.

Así, durante el resto de ese año y los primeros meses de 2000, se implementaron y ejecutaron:

- Taller para Escritores de Procesos Administrativos.
 - Instalación del sistema de Documentación Electrónica (DOC) en la Destilería Campo Durán. Capacitación de 5 personas para su manejo.
 - Formación de 8 Escritores de Procesos Administrativos.
 - Formación de 9 Instructores Internos, con certificación.
 - Descripción de Responsabilidades de los Líderes Operativos.
 - Talleres de Aprender a Aprender, Elementos de Liderazgo y Desarrollo de Liderazgo. En este último el énfasis está puesto en tres tópicos: Poder, Gestión del Tiempo y Delegación.
- Se adquirieron 10 cursos Técnicos a la consultora
- Documentación de mini procedimientos de Mantenimiento Operativo para uso de las UAP.

Cuadro:

Evolución. De Areas a Proceso, de Supervisión a Autonomía

CARACTERISTICAS	ORGANIZACIÓN ACTUAL	U A P – U A M
Manejo de RRHH	En esencia corresponde a los supervisores y personal de apoyo	El equipo resuelve y decide algunos asuntos internos
Productividad / Rendimiento	Se maneja eficacia	Se maneja eficiencia
Capacidad de decisión	Siguiendo distintos niveles de la línea	Concentradas en el equipo
Medición de desempeño	Se auditan/miden las tareas	Se auditan/miden los resultados
Polarización de responsabilidades	Operar y mantener	(UAP y UAM) Producir
Información sobre los negocios	Limitada a información transferida por la supervisión	Recepción abierta de toda la información
Alcance del trabajo	Cada individuo es responsable de una pequeña parte	El equipo es responsable de gran parte
Organización, programación y asignación del trabajo	Principalmente por supervisores y personal de apoyo	Principalmente por el equipo
Medición y acciones correctivas	Principalmente por supervisores y personal de apoyo	Principalmente por el equipo
Entrenamiento	Entrenamiento para la tarea asignada a un individuo	Entrenamiento extenso en tareas operativas diarias y en habilidades interpersonales
Oportunidad de rotación del trabajo	Mínima	Alta después del entrenamiento
Sistema de compensaciones	Relacionadas con el cargo	Relacionadas con el desempeño del grupo y el alcance de las habilidades adquiridas por el individuo

Estado de avance en Destilería Campo Durán. A dos años del cambio

Hacia mediados de 2000 todas las áreas operativas de REFINOR ya poseían sus Manuales de Procesos editados y publicados. Mantenimiento se encontraba editando su Manual de Procesos también.

Para la misma época, la consultora que acompaña el proceso de formación de equipos de alto desempeño y de líderes de equipos, realizó un relevamiento en aquellos equipos que se encontraban participando de los cursos de formación: las áreas de producción, mantenimiento y procesos.

Entre los puntos más destacados de ese diagnóstico, valen mencionar los siguientes:

- ? El proceso de cambio que ha venido experimentando la compañía presenta algunos aspectos a mejorar en lo que hace al funcionamiento de los equipos.
- ? La gente ha diagnosticado en relación a la organización en la Destilería Campo Durán, entre otros, los siguientes aspectos: temor a la jerarquía, falta de delegación, mala comunicación, poco lugar para el error.

Seguramente estas percepciones estaban asociadas al estilo de liderazgo de la Gerencia de Operaciones.

En este sentido, se planteó una necesidad compartida entre la Gerencia General, Recursos Humanos y la Gerencia Operativa de avanzar en el desarrollo de actividades asociadas con el mejoramiento del funcionamiento del equipo de la Gerencia Operativa. La finalidad principal apuntaba a:

- Comprender la magnitud del cambio producido en Refinor y cómo esto debía reflejarse en la Destilería Campo Durán.
- Alinear a los miembros del equipo en torno a ese cambio.
- Clarificar algunos aspectos que hacen a la esencia del trabajo en equipo.

Para realizar esta actividad se tuvo en cuenta la información existente en la organización (reuniones, sesiones de feedback, informes de avances) y las expectativas y necesidades que plantearon los miembros durante las entrevistas personales con la consultora.

A partir de allí también, volvió a replantearse el rol del equipo gerencial de la Destilería, en función de mantener la credibilidad del modelo implantado.

Estado de avance de implementación de Unidades Autónomas y equipos de trabajo. Mediados de 2000.

Por otra parte, los líderes del Area de Producción, para mediados de 2000 realizan un análisis de la situación y registran lo siguiente:

- Las Unidades Autónomas de Producción están trabajando con un líder en cada Unidad Autónoma. Algunos de esos líderes son ex supervisores y operadores de sala. Durante el horario diurno se encuentran además los asistentes – también ex supervisores -.
- Se han definido algunos índices de gestión o de efectividad de trabajo, los que están aún en período de prueba.

- Desde el inicio de este proceso se han desvinculado 5 integrantes de las unidades autónomas. Se han incorporado 3 pasantes y un eventual.

- Desde el mes de julio del año pasado y hasta fines del mes de mayo de este año, todos los integrantes de las UAP participaron en cursos de capacitación técnica y específica de los sectores de Planta. Se agregaron a los cursos básicos preparados por Refinor, diez cursos que se adquirieron a la consultora y sobre los que se capacitó a grupos específicos de integrantes de las UAP.

A partir del 16 de junio de 2000 comenzó la capacitación / formación en Gestión de Recursos Humanos para líderes, asistentes e integrantes de las UAP, más integrantes de la Unidad Autónoma de Mantenimiento, Poliducto y Departamento Técnico.

Y cerca del mes de julio de ese año comenzó la capacitación a los integrantes de las UAP que formaban parte además de las Brigadas de Emergencia.

En los meses de mayo/ junio de 1999, Mantenimiento pasó a 8 operarios de esa área a las UAP. (mecánicos en turno, electricistas en turno)

Todas las actividades de entrenamiento y capacitación tuvieron y tienen herramientas de evaluación para conocer los resultados obtenidos por los asistentes a cada actividad. Así, los líderes y líderes suplentes de Brigadas que se formaron en Prevención y extinción de incendios, debieron rendir examen teórico y práctico y continúan con entrenamiento semanal. La evaluación final fue realizada por integrantes de la Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente e incluyó la colaboración del Jefe de Bomberos de la Policía Federal Argentina.

En lo que hace al entrenamiento en el lugar de trabajo, a partir de la lectura de los Manuales operativos y de la práctica concreta, cada uno de los integrantes de las UAP también debe aprobar un examen teórico – práctico de los procesos y/o de la operación de algún sector de la planta. La evaluación es realizada por los líderes y asistentes.

Surgimiento de la Unidad Autónoma de Mantenimiento

Luego del lanzamiento de las UAP, continuó con la idea el Area de Mantenimiento, avanzando en la búsqueda de una nueva forma de contrato con las empresas contratistas del área. También definieron roles y responsabilidades de los integrantes de las UAM y de los asistentes.

Se programaron 16 cursos de capacitación técnica específica para el área en ese año y a mediados de año llevaban realizados 3 cursos. (Válvulas, Medidores máxicos y Bombas).

Los cursos, al igual que ocurrió primero con las UAP, fueron dictados por instructores internos del propio sector y de otros sectores.

Estado de avance a 2001 / 2002. Consolidación del Modelo

Desde al año 2000 y en progresivo avance, la organización ha comenzado a encarar el desarrollo de algunas tareas a través del trabajo en equipo. Así, tanto en Tucumán como en Campo Durán se han conformado equipos interáreas e interdisciplinarios, con diversos objetivos, desarrollando tareas de análisis, estudio, investigación, implantación de proyectos, apoyo a la difusión de la Misión y la Visión de la compañía, entre otros. Es evidente que el resultado de las primeras experiencias ha sido fructífero y gratificante.

Las UAP han mantenido a sus líderes, definieron claramente las funciones de estos y de los asistentes, han buscado mejorar las relaciones interpersonales y han dejado registro de ello a través de los Códigos de Convivencia que establecieron en total acuerdo.

Con la ayuda de los líderes y de los asistentes están trabajando para lograr detectar, registrar y mantener Indices de Producción e Indices particulares de cada UAP, a fin de medir los avances y progresos.

La UAM, que a diferencia de la UAP estableció un liderazgo rotativo del equipo, ha superado con éxito la experiencia.

A fines de 2001 las UAP comenzaron a recibir en sus equipos a personal de la Estación de Bombeo N° 1 (Poliducto), con el fin de entrenarse en cada planta y poder, luego de un tiempo de entrenamiento y posterior evaluación, realizar rotación y reemplazo de funciones.

Misión y Visión: Un aporte contundente

El trabajo realizado por la compañía – que involucró a todos los niveles - con la ayuda de los consultores externos para definir la Visión, la Misión y los Valores de REFINOR ha sido el eje que guió la gestión de los recursos humanos durante el último año. Y fue el aporte más significativo para terminar de apreciar algunas cuestiones del trabajo en equipo, de la visión de proceso integrado y de la satisfacción del cliente.

A partir de estas definiciones, se lanzó la difusión de las mismas a todos los integrantes de la compañía y se implementaron las primeras herramientas para cumplir con lo proclamado en la Misión.

- En la Reunión Plenaria de Visión y Misión, realizada en Mayo de 2001, con la asistencia de más de 110 integrantes de la compañía, quedaron definidas la Misión de cada gerencia y/o departamento.

- Todas las gerencias de la compañía están trabajando sobre los Factores Críticos de Éxito, definidos a partir de la Misión y del relevamiento de opiniones y necesidades de la Gerencia General, las necesidades de los clientes internos y de los clientes externos.

- Hacia fines de 2001 se implementó el Modelo de Evaluación de Desempeño, aplicada a todo el nivel 4 de REFINOR. (Nivel 1 Gerencia General, Nivel 2 Gerentes, Nivel 3 Jefes de Areas y Departamentos, Nivel 4 Operativos). La misma deberá estar finalizada hacia marzo de este año.

- Los Niveles 1, 2 y 3 de la compañía están aplicando el Modelo de Evaluación por Competencias.
- Se conformó un equipo de trabajo para la difusión de la Visión y Misión de REFINOR, integrado por gente de diferentes sectores. (Equipo Norte)
- Se conformó un equipo de trabajo integrado por gente de todas las áreas involucradas, destinado al desarrollo de Centros de Servicios propios (Equipo Génesis)
- Se conformó un equipo de trabajo de la Gerencia Comercial destinado a dar respuesta a las necesidades del área en materia de recursos humanos y particularmente en lo que hace a la satisfacción laboral y al clima de trabajo. (Equipo Incentivo)
- Los instructores internos están organizando para 2002 la capacitación en temas específicos de otras plantas (v.g. plantas de despacho).
- El Equipo Integrado de Operaciones (EIO) ha reemplazado a la Gerencia de Operaciones de la Destilería Campo Durán. Dicho equipo, integrado por los Gerentes de Mantenimiento y Producción se encuentran gestionando en conjunto los procesos de la Destilería.
- El Equipo Integrado de Finanzas, en Tucumán, ha reemplazado a la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Los Manuales Operativos y las descripciones de responsabilidades de las distintas funciones de las UAP están publicados en el Sistema ISOPECOM, donde se publican todos los documentos y procedimientos relacionados con los sistemas de Calidad y Medio Ambiente.
- Los líderes de los equipos de Campo Durán y los jóvenes potenciales están participando desde hace 4 meses en una capacitación semi presencial (con la consultora Liliana Jabif) en Liderazgo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Delegación y Trabajo en Equipo.
- Las tareas de Mantenimiento menor de Planta están siendo realizadas por los integrantes de cada UAP, como parte del trabajo diario.
- Las tareas de Brigadas de Emergencia de Turnos están siendo realizadas (y participan de entrenamientos semanales) por los integrantes de cada UAP, con un líder de Brigada.

CONCLUSIONES

Podemos enumerar, tal como se expresa en el abstract, algunos logros obtenidos:

- ✍ Mayor nivel de competencia de los recursos humanos que permite dar soluciones más rápidas a los problemas.

Los integrantes de los equipos conocen más acerca de sus fortalezas y debilidades. Han recibido en los dos últimos años entrenamiento en el lugar de trabajo, capacitación interna y externa para buscar la mejora de las debilidades. Los equipos se apoyan en aquellos con mayores conocimientos para mejorar sus tareas y establecer metas e índices.

- ✍ Reducción sustancial en los costos de mantenimiento menor

Los integrantes de las UAP están realizando tareas de mantenimiento operativo, evitando así los costos de contratación de terceros para realizar tales tareas. La dotación de las UAP y de la UAM no se han incrementado.

- ✍ Mayor motivación de la gente hacia el trabajo en equipo y el aprendizaje

La posibilidad de trabajar en un equipo integrado o en el propio equipo del área está siendo practicada por todos los integrantes de la organización. Las charlas, actividades de capacitación, reuniones y entrenamientos se realizan desde Recursos Humanos e instructores internos para todos los sectores de la organización, manteniendo así un nivel importante de “diálogo” e intercambio, información que a la vez, facilita la estrategia a seguir. (saber qué le sucede a la gente, qué espera de la organización, qué espera de sus líderes, por citar algunos ejemplos).

- ✍ Menor tiempo de entrenamiento de personal nuevo en la empresa

Luego del Programa de Inducción (RRHH, Sistemas de Gestión – Calidad y Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Servicio Médico y el área propia) los nuevos técnicos y profesionales pasan a trabajar al área, acompañados por el líder, por los integrantes del equipo y por los asistentes, que se hacen cargo del entrenamiento en el lugar de trabajo, asumiendo el rol de “entrenadores” internos, trasladando sus conocimientos a cada nuevo integrante.

✍ Mayor proactividad de la gente para enfrentar los nuevos cambios

La gente está preparada para enfrentar nuevos desafíos en la organización y está atenta y predispuesta a los cambios provocados por la organización y por el contexto.

✍ Desarrollo de Planes Capacitación enfocados a resultados

Los Planes de Capacitación y Entrenamiento están dinamizados para obtener de los mismos resultados concretos, en corto plazo. La capacitación y el entrenamiento hacen foco en las necesidades puntuales de cada equipo y se resuelven en su mayoría, con capacitación interna. Los consultores (MTS y L. Jabif) siguen prestando apoyo a los equipos, al Equipo Gerencial y a los líderes a través de clases, charlas y actividades presenciales y se apoyan en el seguimiento a través del correo electrónico, para consultas, presentación de trabajos, seguimiento de objetivos.

El cambio cultural en REFINOR ha tomado forma y consistencia y se afianza como un modelo de gestión. La idea fuerza del valor de la gente es el motor que sigue impulsando el compromiso a seguir con este modelo, la mejora continua de los equipos y de los procesos y el esfuerzo permanente en controlar y mantener los costos operativos.

Con una dotación con antigüedad de 8 años casi en su totalidad (más los años de trabajo en Yacimientos Petrolíferos Fiscales, previa a la privatización de la Destilería, Poliducto y Plantas de Despacho) hemos dado inicio y curso a un sistema de gestión diferente, innovador y arriesgado. Es indudable entonces, que el valor diferencial ha sido marcado por la gente, su compromiso y sus competencias.

Campo Durán, Provincia de Salta, República Argentina, Enero de 2002.

MATERIAL DE CONSULTA

- Reporte del Diagnóstico de Efectividad de la Gestión de Procesos, presentado a REFINOR S.A. en Junio de 1999 por la consultora Manufacturing Technology Strategies. (MTS)
- Registros de la Consultora MTS acerca de la evolución del sistema. (Reportes de Vicente Estrada, Presidente del Directorio de MTS y equipo de consultores)
- Registros de reuniones internas con líderes de UAP, Gerencia y Recursos Humanos.
- Registros de informes presentados a RRHH por Liliana Jabif, consultora especializada en la formación de Equipos de Alto Desempeño.
- Informes de la consultora AMG WILSON LEARNING CONO SUR, para Talleres de Visión y Misión de REFINOR S.A.

GRAFICOS

GRAFICO 1. Diagrama funcional de Bloques de Planta de Fraccionamiento I – Destilería Campo Durán

Este primer gráfico es solo a modo de ejemplo del modelo que se aplica en la confección y edición de los Manuales Operativos, para describir Procesos.



FRACC I- DIAGRAMA
FUNCIONAL DE BLOQUES.jp

GRAFICO 2. Grilla de Habilitación de Funciones del Personal de las UAP (a partir de los conocimientos previos y del entrenamiento adquirido) – Destilería Campo Durán



Doc1.doc

GRAFICO 3. Modelo de Grilla de Habilidades y Competencias MTS (Hace – Conoce – Usa)



Ej.Ops.Tec.PDF

GRAFICO 4. Descripción de Puesto de Asistentes de las UAP – Destilería Campo Durán



2397570731541712V
Doc103078(1).xls

BREVE CURRICULUM DE LOS AUTORES

- **Oswaldo Antoniazzi.** Casado, 4 hijos. Edad: 46 años.

Ingeniero Químico, egresado de la Universidad Nacional del Litoral. Actualmente es parte del Equipo integrado de Operaciones, como Gerente de Operaciones. Complejo Campo Durán, REFINOR S.A.

Anteriormente se desempeñó en YPF y continuó en REFINOR S.A. como Jefe de Operaciones.

- **Diana Rodriguez.** Soltera. Edad: 35 años.

Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Nacional de Rosario. Actualmente es Jefe de Recursos Humanos en el Complejo Campo Durán, REFINOR S.A.

Anteriormente se desempeñó en PASA Petroquímica (hoy PECOM ENERGIA) como Coordinador de Recursos Humanos en el área Fertilizantes.