

CASO 1: REFINERÍA 1 (julio1996-diciembre1998)

Se atendió con SET© una masa crítica de 169 personas. Al inicio se atendieron 35 personas. Luego, en el primer semestre del año 1998, se amplió a un grupo de 68 personas. Posteriormente, se llegó a atender a 100 personas y en el segundo semestre de 1998 la masa crítica llegó a 169 personas con un impacto en 300.

El Sistema se plantea lograr cualquier objetivo. En este caso son los Objetivos propuestos a continuación que además corresponden a la Gestión, Funcionamiento y Meta de Cambio propios de esta organización, lo que representa el carácter abierto del sistema. Y en relación a ellos se reconoce la mejora de sus resultados.

- Mejorar los Niveles de Seguridad.
- Reducir el N° de Accidentes.
- Mejorar la Productividad.
- Incrementar el Margen Bruto.
- Incrementar el Margen de Captura.
- Incrementar el Factor de Utilización y de Servicio de las plantas de procesos.
- Reducir el Sobretiempo y el Retrabajo.
- Reducir los Costos de Mantenimiento.

Para alcanzar estos objetivos realizamos dos esfuerzos.

En el primero se evaluó el “nivel de formación del personal” que es Factor de Desarrollo Organizacional con los “niveles de aprendizaje” de los modelos y los “rangos de aplicación” de las Tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes siguientes corresponden al número de personas que lograron el nuevo perfil con el nuevo comportamiento en la forma de trabajar.

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 90% del personal se convirtió en Participador Activo con el uso sistemático de los Modelos.● 69% del personal se convirtió en Gerentes Facilitadores.● 69% del personal conformó la Unidad de Aprendizaje.● 78 aportes realizados por el personal. |
|---|

En el segundo esfuerzo, se evaluó el Plan de Acción, que incluye los puntajes obtenidos por la organización, que se comparan con el Valor

Patrón de las siete Condiciones o Competencias Organizacionales Claves para mejorar los resultados de la organización.

CONDICIONES DE LOGRO

	Resultado	Patrón	Discrepancia
Un clima Organizacional.	4.1	4.2	0.1
El Cumplimiento de los objetivos de cambio.	4.1	4.5	0.4
La Identificación con el cambio.	4.3	4.9	0.6
La Actitud de cambio.	3.9	5.0	1.1
Las Estrategias de cambio.	4.6	4.6	Coincidencia
Los Instrumentos de Evaluación.	5.0	5.0	Coincidencia
Los Mecanismos de Coordinación.	4.4	4.4	Coincidencia

En el cuadro se observa una discrepancia en las tres condiciones que tienen que ver con cambio. Por este motivo se determinó el “Potencial de Ajuste” y se establecieron las “Estrategias de Restauración” según determinadas tablas que permiten identificar el porcentaje de personas que tienen resistencia y la posibilidad de modificación así como su nivel de compromiso. Esto significa generar la nueva Acción Gerencial.

Los resultados del Factor de Desarrollo y de las Condiciones de Logro, hacen posible la solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los indicadores duros. Esto es el Análisis del Impacto de la Desviación y se logra con los Aportes y Avances que realiza el personal.

Algunos aportes construidos por ellos fueron:

- Análisis de Situaciones para la caída del flujo de un Horno en una planta de procesos.
- Diseño de Lineamientos, Normas y Procedimientos de Seguridad Operacional.

La relación del Factor del Desarrollo y las Condiciones de Logro con el Impacto de la Desviación, representa la Sinergia - Dinámica y Tipo de Energía del Sistema Educación-Trabajo, principios teóricos de la Estrategia, que hacen posible la Adaptación del personal al Cambio Continuo de la Organización y la Calidad Integral del Proceso.

Por último, proponemos la Operatividad y Productividad en términos de Costo/Beneficio en relación a los Indicadores Blandos.

OPERATIVIDAD/PRODUCTIVIDAD

<p>Incremento:</p> <ul style="list-style-type: none">• De 96% al 99% del margen de Captura.• 100% del factor de Servicio y Utilización de las plantas. <p>Reducción de:</p> <ul style="list-style-type: none">• 2,12 \$/BBL a 1,61\$/BBL del Costo del Barril Procesado• 1855 HH a 820 HH sobretiempo.• 576 esperado a 494 reales en el Índice de fallas.• 35% de los costos De mantenimiento• 2 accidentes en el 1997 a 0 Accidentes año 1998.• 2 a 0 incidentes.• 9009 horas de Demoras de• buques acumuladas en el período enero-agosto 1997 vs 6141 horas acumuladas en el período enero-agosto 1998. <p>Ahorros de:</p> <ul style="list-style-type: none">• 1992,6 MM Bs. Por recomendaciones técnicas y por automatización y Consumo de químicos.	<p>Resultados Blandos del personal</p> <p>Resultados Costo-Beneficio</p>
--	--

<p>Factor De Desarrollo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none">• 90% de participación Activa• 69% gerentes facilitadores• 69% unidad de aprendizaje• 78 aportes <p>Competencias Organizacionales Clave</p> <ul style="list-style-type: none">• Hay discrepancia en dos condiciones de logro de acuerdo al patrón.
--

La mejora de la Productividad en términos de Costo/Beneficio es según los siguientes porcentajes de logro:

- 3,2% más de lo aspirado en el Porcentaje de Captura del Margen de Refinación.
- 100% del Factor de Servicio y Utilización de las Plantas.
- 100% de logro en Seguridad (0 accidentes operacionales).
- 24% en reducción del Costo por Barril Procesado.
- 14% de disminución en el Número de Fallas Esperadas. 47% de reducción en las Horas de Demoras de Buques atendidos en el período enero a agosto del 98, en relación al mismo período del año 97.

CASO 2 - REFINERÍA 2 (Enero1998 - Julio 1998)

Se atendió con SET© una masa crítica de 22 personas, con un impacto en 90 personas. Durante 25 semanas aproximadamente.

El Sistema se plantea lograr cualquier objetivo. En este caso son los Objetivos propuestos a continuación, iguales al caso anterior por ser negocios de la misma naturaleza, pero particulares de esta organización que tiene su propia Gestión, Funcionamiento y Meta de Cambio, por ser otra refinería. Lo que cambia es la complejidad de la operación y el tamaño de la muestra, lo que representa el carácter abierto de SET©. También en relación a los objetivos se reconoce la mejora de los resultados de la organización.

- Mejorar los Niveles de Seguridad.
- Reducir el N° de Accidentes.

- Mejorar la Productividad.
- Incrementar el Margen Bruto.
- Incrementar el Margen de Captura.
- Incrementar el Factor de Utilización y de Servicio de las plantas de procesos.
- Reducir el Sobretiempo y el Retrabajo.
- Reducir los Costos de Mantenimiento.

Para alcanzar estos objetivos realizamos un solo esfuerzo:

En este mismo se evaluó el nivel de formación del personal que es el Factor de Desarrollo Organizacional con los niveles de aprendizaje de los Modelos, y los Rangos de Aplicación de las cuatro Tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes siguientes corresponden al número de personas que lograron el nuevo perfil con el Nuevo Comportamiento en la Forma de Trabajar.

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 82% del personal se convirtió en Participador Activo.
- 77% del personal se convirtió en Gerente Facilitador.
- 45% del personal conformó la Unidad de Aprendizaje.
- 61 aportes realizados por el personal.

Los resultados del Factor de desarrollo hacen posible la solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los indicadores duros. Esto es el Análisis del Impacto de la Desviación y se logra con los Aportes y Avances que realiza el personal.

Algunos aportes construidos por ellos fueron:

- Análisis para detectar la causa de baja producción de Vapor.
- Análisis y Plan para el rediseño de la malla interna de un percolador de una planta de procesos.

La relación del Factor de Desarrollo con el Impacto de la Desviación representa la Sinergia - Dinámica y Tipo de Energía del Sistema Educación-Trabajo y son los principios teóricos de la Estrategia que hacen posible la Adaptación del personal al Cambio Continuo de la Organización.

Por último proponemos la Operatividad en términos de Costo/Beneficio en relación a los Indicadores Blandos. **OPERATIVIDAD**

Resultados Blandos del personal	Resultados Costo –Beneficio
Incremento de: <ul style="list-style-type: none">● 98% al 99% del margen de Captura.● 99% del factor de Servicio y● Utilización de las plantas, 69 a 71 TM de producción de Parafina por encima del plan.	
Reducción de: <ul style="list-style-type: none">● 1007 HH enero a 413 HH julio de Sobretiempo.● 0 accidentes en todo el semestre● 35% Reducción de los costos de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none">● mestre.● 35% Reducción de los costos De mantenimiento.	

Factor De Desarrollo Organizacional
<ul style="list-style-type: none">● 82% de participación Activa.● 77% gerentes facilitadores.● 45% unidad de aprendizaje.● 61 aportes.

La mejora de la Operatividad en términos de Costo/Beneficio es según los siguientes porcentajes de logro:

- 1,02% en el Porcentaje de Captura del Margen.
- 99% del Factor de Servicio y Utilización de las Plantas.
- 100% de logro en Seguridad (0 accidentes operacionales).
- 59% de reducción del Sobretiempo.

CASO 3 - PROCESAMIENTO GAS (FRACCIONAMIENTO) (Diciembre 1997 - Julio 1998)

Se atendió con SET© una masa crítica de 24 personas, con un impacto en 100 personas, durante 25 semanas.

El Sistema se plantea lograr cualquier objetivo. En este caso son los Objetivos propuestos a continuación que corresponden a la Gestión, Funcionamiento y Meta de Cambio, propios de esta organización lo que representa el carácter abierto del sistema. En relación a ellos se reconoce la mejora de sus resultados:

- Implantar las diez mejores prácticas de Mantenimiento Clase Mundial, para la reducción de Costos de Mantenimiento.
- Incrementar ingresos por Producción de LGN (Gas Natural Licuado).
- Optimizar Eficiencia Operacional.
- Reducir los índices de Seguridad.
- Controlar y Reducir Costos de Mantenimiento.
- Implantar Mantenimiento Basado en Confiabilidad.
- Confiabilidad Operacional y Disponibilidad de Planta.

Para alcanzar estos objetivos realizamos un esfuerzo.

En este mismo, se evaluó el nivel de formación del Personal que es Factor de Desarrollo Organizacional, con los niveles de aprendizaje de los modelos y los rangos de aplicación de las cuatro Tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes siguientes corresponden al número de personas que lograron el nuevo perfil con el Nuevo Comportamiento en la Forma de Trabajar.

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 68% del personal se convirtió en Participador Activo.
- 42% del personal se convirtió en Gerente Facilitador
- 42% del personal conformó la Unidad de Aprendizaje.
- 56 aportes realizados por el personal.

Los resultados del Factor de Desarrollo hacen posible la solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los indicadores duros. Esto es el Análisis del Impacto de la Desviación y se logra con los Aportes y los Avances que realiza el personal.

Algunos aportes construidos por ellos fueron:

- Plan de emergencia/contingencia de la gerencia de Procesamiento de Gas para el control de Accidentes y las Emergencias.
- Análisis de Situación por el disparo del Relé térmico de un motor Presurizador de una Turbo máquina.

La relación del Factor con el Impacto de la Desviación representan la Sinergia - Dinámica y Tipo de Energía del Sistema Educación-Trabajo y son los principios teóricos de la Estrategia que hacen posible la adaptación del personal al Cambio Continuo de la Organización.

Por último, proponemos la Operatividad en términos de Costo/Beneficio.

OPERATIVIDAD

Resultados Blandos del personal

Resultados Costo –Beneficio

Reducción de:

- 36% de los costos de Mantenimiento
- 101 a 61 del índice de Severidad.
- 65 a 2 incidentes.
- 11 a 4 Accidentes



Incremento de:

- 110,7 en la Producción de LGN por encima del Plan 103.5
- 98.78% Confiabilidad.
- 91.74% Disponibilidad de Planta.

Factor De Desarrollo Organizacional

- 68% de participación Activa
- 42% gerentes facilitadores
- 42% unidad de aprendizaje.
- 56 aportes.

La mejora de la Operatividad en términos de Costo/Beneficio es según los siguientes porcentajes de logro:

- 7% más de lo aspirado en la Capacidad de Procesamiento de LGN.
- 97% de reducción de número de incidentes.
- 64% en el número de accidentes.
- 40% en la severidad (superados los objetivos de logro en Seguridad).
- 36% de Reducción de Costos de Mantenimiento.
- 98.78 % de confiabilidad operacional.
- 91.74% de Disponibilidad de Planta.

Caso 4 - PROCESAMIENTO GAS (EXTRACCIÓN) (Diciembre 1997 -Junio 1998)

Se atendió con SET© una masa crítica de 12 personas, con un impacto en 50 personas durante 25 semanas.

El Sistema se plantea lograr cualquier objetivo. En este caso son los Objetivos propuestos a continuación. Además, corresponden a la gestión, funcionamiento y meta de cambio, propios de esta organización lo que representa el carácter abierto del sistema. Y en relación a ellos se reconoce la mejora de sus resultados.

- Implantar las diez mejores prácticas de Mantenimiento Clase Mundial, para la reducción de Costos de Mantenimiento.
- Incrementar ingresos por producción.
- Optimizar Eficiencia Operacional.
- Reducir los índices de Seguridad.
- Controlar y Reducir Costos de Mantenimiento.
- Implantar mantenimiento basado en confiabilidad operacional y disponibilidad de Planta.

Para alcanzar estos objetivos realizamos un solo esfuerzo.

En este mismo se evaluó el nivel de formación del personal que es Factor de Desarrollo Organizacional con los Niveles de Aprendizaje de los Modelos y los Rangos de Aplicación de las cuatro Tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes (%) siguientes corresponden al número de personas que logran el nuevo perfil con el nuevo comportamiento en la forma de trabajar

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 75% del personal se convirtió en Participador Activo.
- 75% del personal se convirtió en Gerente Facilitador.
- 66% del personal conformó la Unidad de Aprendizaje.
- 51 aportes realizados por el personal.

Los resultados del Factor de desarrollo hacen posible la solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los indicadores duros. Esto es el Análisis del Impacto de la Desviación y se logra con los Aporte que realiza el personal.

Los aportes construidos por ellos son:

- Plan Gerencial sobre el arranque de una planta de extracción de gas para cumplir con el programa de mantenimiento mayor.
- Diseño de una Matriz de riesgo para un procedimiento operacional.

La relación del Factor con el Impacto de la Desviación representan la Sinergia - Dinámica y Tipo de Energía del Sistema Educación-Trabajo y son los principios teóricos de la Estrategia que hacen posible la adaptación del personal al cambio continuo de la organización.

Por ultimo proponemos la Operatividad en términos de Costo/Beneficio

OPERATIVIDAD

Resultados Blandos del personal	Resultados Costo –Beneficio
Reducción de: <ul style="list-style-type: none">● 36% de los costos de Mantenimiento.● 101,18 a 61 del índice de Severidad.● 18 a 0 Incidentes● 15 a 0 Accidentes	
Incremento de: <ul style="list-style-type: none">● 99.7% Confiabilidad Operacional.● 99% Disponibilidad de Planta.	



La mejora de la Operatividad en términos de Costo/Beneficio es según los siguientes porcentajes (%) de logro:

- 0 incidentes, 0 accidentes y una reducción del 66% en la severidad, superados los objetivos de logro en Seguridad.
- 36% de Reducción de Costos de Mantenimiento.
- 99,7 % de confiabilidad operacional.
- 99% de Disponibilidad de Planta.

El cliente planteó que la alta calidad de mantenimiento preventivo ejecutado en las plantas de extracción durante el I semestre de 1998, permitió superar sostenidamente los indicadores del año 1997, muy por encima de los estándares de la organización; permitiendo minimizar el correctivo, los retrabajos, las emergencias, el back-log y sostener altos porcentajes en la ejecución de la programación, lo que contribuyó a reducir los costos por mantenimiento. Gracias a la implantación de la estrategia Mantenimiento Clase Mundial.

CASO 5 - TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN GAS (1997 - 1998)

Se atendió con SET© una masa crítica de 49 personas con un impacto aproximado de 100 personas, en dos fases de 25 semanas c/u. Se abordó la Gestión de la organización durante 25 semanas y el Funcionamiento del Negocio durante otras 25 semanas. Por eso hubo dos escenarios sobre los que se desarrolló el proceso de transformación.

El Sistema se plantea lograr cualquier objetivo. En este caso son los Objetivos propuestos a continuación. Además, corresponden a la gestión, funcionamiento y meta de cambio, propios de esta organización lo que representa el carácter abierto del sistema. Y en relación a ellos se reconoce la mejora de sus resultados.

- Garantizar la Transmisión y Distribución de gas con 0 accidentes operacionales.
- Incrementar en un 3% la Capacidad de Transmisión y Distribución.
- Reducir en un 5% los costos operacionales de Mantenimiento.
- Mantener el 98% de cobertura de los Sistemas de Protección Catódica.

Para alcanzar estos objetivos realizamos dos esfuerzos.

En el primero se evaluó el “Nivel de formación del personal” que es “factor de desarrollo organizacional” con los “Niveles de aprendizaje” de los modelos y los “Rangos de aplicación” de las tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes (%) siguientes corresponden al número de personas que logran el nuevo perfil con el nuevo comportamiento en la forma de trabajar.

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- | |
|---|
| ● 96% del personal se convirtió en participador Activo. |
|---|

- 86% del personal se convirtió en gerente facilitador.
- 65% del personal conformó la Unidad de Aprendizaje.
- 188 aportes realizados por el personal.

Los resultados del segundo esfuerzo son con la misma muestra y se evaluó el Plan de Acción, que incluye los puntajes de los resultados de la organización que se comparan con el Valor Patrón de las siete condiciones o competencias Organizacionales Claves para mejorar los resultados de la organización.

CONDICIONES DE LOGRO

	Resultado	Patrón	Discrepancia
Un clima Organizacional. El Cumplimiento de los objetivos de cambio.	3.8 4.1	4.2 4.5	0.4 0.4
La Identificación con el cambio.	4.2	4.9	0.7
La Actitud de cambio.	3.9	5.0	1.1
Las Estrategias de cambio.	4.3	4.6	0.3
Los Instrumentos de Evaluación.	3.0	5.0	2.0
Los Mecanismos de Coordinación.	3.5	4.4	0.9

Lo que se observa en el cuadro es que hay una discrepancia en todas las condiciones: Las destacadas con negrillas corresponden a la evaluación del personal en su capacidad para mejorar los resultados de la organización y las otras se refieren a su nivel de compromiso. Por este motivo se determina el Potencial de ajuste y se establecen las Estrategias de Restauración según Tablas I y II, que permiten identificar el porcentaje (%) de personas que tienen resistencia y la posibilidad de modificación. Esto significa generar la nueva Acción Gerencial.

Los resultados del Factor de desarrollo y de las Condiciones de logros hacen posible la solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los indicadores duros. Esto es el análisis del Impacto de la Desviación y se logra con los Aportes y Avances que realiza el personal.

Los aportes construidos por ellos son:

- Diseño de un programa de mantenimiento preventivo.
- Toma de Decisiones sobre el cambio de marca de transmisores de un sistema de manejo de gas.

La relación del Factor y Condiciones con el Impacto de la desviación representan la Sinergia - Dinámica y Tipo de Energía del Sistema Educación-Trabajo y que son los principios teóricos de la Estrategia, que hacen posible la adaptación del personal al cambio continuo de la organización y la calidad integral del proceso.

Por ultimo, proponemos la Operatividad y Productividad en términos de Costo/Beneficio en relación a los Indicadores Blandos.

OPERATIVIDAD-PRODUCTIVIDAD

Resultados Blandos del personal

Resultados Costo-Beneficio

Reducción:

- 39% de inventarios.
- 66 de accidentes.
- 68% de los costos de mantenimiento.

Aumento:

9 % en la capacidad de transmisión y Distribución de gas por encima del plan.

Satisfacción Cliente:

- 98% Satisfacción al Cliente

Factor De Desarrollo Organizacional

- 96% de participación Activa
- 86% gerentes facilitadores
- 65% unidad de aprendizaje.
- 188 aportes.

Competencias Organizacionales Clave

- De acuerdo al patrón, con una Discrepancia baja en las siete

La mejora de la Operatividad y Productividad en términos de Costo/Beneficio es según los siguientes porcentajes (%) de logro:

- 200% más de lo aspirado en la capacidad de Transmisión y Distribución.
- 2% más de lo aspirado en la cobertura de los sistemas de Protección Catódica.
- 100% de logro en Seguridad (0 accidentes operacionales).

CASO 6 – REFINERÍA 3 (Año 2001)

El reto fue apoyar en el proceso de mantenimiento mayor al personal propio y contratado (250 personas), con un impacto en 1000 personas durante 14 semanas a partir de Octubre del 2001.

Este es un proyecto puntual para resolver el problema de las comunicaciones en situaciones de riesgo durante la parada de Planta de Flexicoquer (solo hay 5 en el mundo).

Los objetivos propuestos son:

- Reducción de Accidentes e Incidentes en relación a la parada anterior.
- Mejorar la comunicación entre contratistas y personal propio.

Áreas afectadas

- Pre-parada.
- Parada.
- Arranque.

- Mejorar la comunicación entre contratistas y personal propio.

- Arranque.
-

REUNIONES
DE
ALINEACIÓN
ESTRÁTICA

PRE-PARADA

reas afectadas: Trabajamos solamente en las áreas de pre-parada y

PARADA

PERMISOS DE
TRABAJO

CAMBIO DE GUARDIAS

CHARLAS DE SEGURIDAD

MODELOS

De ALINEACIÓN ESTRÁTICA y Pensamiento con el Personal propio y contratado. Se propusieron reuniones de Alineación Estratégica con los Líderes de la Parada.

APORTES

- Elaboración de pautas para emisión de los permisos, los cuales fueron colocados en los diferentes sitios de entrega.
- Los Supervisores promovieron en sus pares la misma práctica de trabajo.
- Se logró la fluidez de la información, y mayor velocidad de respuesta.

- El líder promovió entre los supervisores y capataces, el uso del chequeo con los artesanos, ya que la acción asegura el buen manejo de la información y garantiza el entendimiento de las normas de seguridad.

- El líder acordó poner en práctica un nuevo estilo de liderazgo para mejorar las relaciones entre él y sus supervisores. Reconoció además su rol de modelo frente a sus liderizados.

Los resultados ~~de los Aportes hacen posible la~~ solución de las brechas de la organización y tienen un impacto en los Indicadores duros. Esto es el análisis del impacto de la desviación.

Resultados Obtenidos:

Los indicadores de Seguridad fueron los mejores históricos en esta parada en relación a la anterior.

	1999	2001
--	-------------	-------------

Frecuencia Bruta: 14,0 7.0

Frecuencia Neta: 7.0

1.0

Índice de Severidad 137.0 16.0

Es importante destacar que la parada duró el tiempo en que estuvo planificada (45 días continuos). El Arranque se dio de forma exitosa y sin ningún inconveniente operacional.

dice de Severidad: 137 .0 16.0

La mejora de los indicadores es según los siguientes porcentajes (%) de logro.

- El esfuerzo de cambio se logró por encima del 100% de éxito.
- 50% menos en la frecuencia Bruta.
- 86% menos en la Frecuencia Neta.

- 88% menos en el índice de Severidad.

CASO 7 - PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESA DE SERVICIOS (1999-2001)

Se atendió una masa crítica de 101 personas para la etapa de diseño y 300 personas para la fase de implantación que impactarían a 4000 personas.

La Meta de Cambio en este caso es: Apoyar a la organización de Servicios en la Profundización de la Transformación.

El esfuerzo estuvo enfocado en asegurar y facilitar la implantación y puesta en marcha del Nuevo Modelo Organizacional (tipo abanico), que funcionara por procesos integrados en líneas de servicios, y procesos horizontales orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, lo más aplanada posible, auto contenida y con capacidad de aprendizaje continuo.

Los objetivos planteados fueron:
Asegurar y Facilitar el Rediseño e
Implantación del Nuevo Modelo
Organizacional de Servicio.

- Reducir costos del cliente e incrementar Ganancias.
- Aumentar la efectividad y eficiencia en el servicio al cliente.
- Diseñar las líneas de Servicio por procesos.

**Unidades de Servicio y sus
procesos de enlaces:**

- Desarrollo y optimización de Infraestructura.
- Apoyo a la Gestión.
- Apoyo logístico.
- Servicios de oficina.
- Finanzas.
- Apoyo a las operaciones.
- Protección y Manejo del Ambiente.

ESTRATEGIA

Se aplico el Sistema Educación-Trabajo© (SET©).

Para facilitar el proceso de diseño nuevas líneas de servicio a partir de criterios comunes para así lograr ese nuevo modelo organizacional de Unidad de Servicios.

El esfuerzo de cambio estuvo localizado en conformar los diferentes equipos de trabajos que iban a participar del proyecto de acuerdo a la naturaleza del servicio y luego la segunda fase la de implantación el modelo.

ACCIONES

Se facilitaron Modelos de: Pensamiento, Actitud y Acción.

RESULTADOS OBTENIDOS:

- Desarrollo de equipos Multidisciplinarios alineados y focalizados para la implantación del nuevo modelo de Servicio.
- Diseño de las nuevas líneas de servicio en tiempo record.
- Reducción de costos por barril en el cliente.
- Personal comprometido con la Transformación.
- Máxima Satisfacción al cliente.
- El establecimiento de una Red de Conocimiento.
- Una nueva cultura de servicio orientada al logro basada en el conocimiento, aprendizaje continuo y el crecimiento del personal y organizacional.

Caso 8 - Refinería 4 (Año 2002)

Se trabajó con una masa crítica de 250 personas en forma directa (líderes y contratistas) con un impacto en 1200 personas, durante 12 semanas a partir de enero del 2002.

Este es un proyecto puntual para resolver el problema de las comunicaciones en situaciones de riesgo durante la parada de tres (3) Plantas destiladoras conexas.

Los objetivos propuestos son:

- Reducción de Accidentes e Incidentes.
- Mejorar la comunicación entre contratistas y personal propio.

Áreas afectadas

- Pre-parada.
- Parada.
- Arranque.

Áreas afectadas

PREPARADA, PARADA Y ARRANQUE

MODELOS

PERMISOLOGÍA

De Actitud y Pensamiento con: el Personal propio y contratado.

CAMBIO DE GUARDIAS Y REUNIONES

Reuniones de Alineación Estratégica con los Líderes de la Parada.

INSPECCIÓN DE EQUIPOS

APORTES

INSPECCIÓN DE SEGURIDAD

Incorporación de una actitud de Facilitación

Resultados Obtenidos:

INSTRUCCIONES DE TRABAJO (CHARLAS DE SEGURIDAD)

Los indicadores de Seguridad fueron los mejores históricos en esta parada en relación a la anterior.

Incorporación del chequeo de información

Participación activa del personal de las cuadrillas 1998 2002

INSTRUCCIONES DE TRABAJO CHARLAS DE SEGURIDAD

No de Días perdidos: 213 50
Número de Incidentes: 58 39

Información clara y precisa
Motivación en los equipos de trabajo, disminución del stress ocupacional

Índice de Seguridad y Seguridad en el trabajo 34.1 127.8

PLANIFICACIÓN

✓ Reorganización de las actividades planificadas (personal propio/ contratistas)

✓ Verificación en sitio de las actividades ejecutadas

Reducción drástica de los Índices de accidentes en las empresas contratistas que participaron del proceso de asesoría.

Es importante destacar que se mantuvo el índice de accidentes pero con una gran disminución en el grado de severidad.

Se propició la Mejora de la transmisión de la información efectiva y análisis de riesgo en los diferentes niveles, se generó el manejo de las condiciones emocionales y se aportaron ideas para evitar conflictos laborales y la paralización de las actividades de algunas empresas contratistas.

La parada duró el tiempo planificado de 10 semanas y su arranque fue exitoso, sin ningún inconveniente operacional.

Los resultados en términos de porcentaje de logro fueron:

El personal adquirió el Nuevo Comportamiento en la forma de trabajar (Comunicaciones efectivas frente al riesgo). Esto generó los siguientes resultados:

- 77% menos en el número de días perdidos.
- 26% menos en el número de incidentes.
- 73% menos en el índice de Severidad.

Caso 9 - Refinería 5 (Año 2002) Gerencia de Seguridad Higiene y Ambiente (SHA)

En este mismo período fue atendida la Gerencia de SHA. Se seleccionó la masa crítica de 28 personas para formarlos en la tarea de Facilitadores de Aprendizaje en Seguridad, Higiene y Ambiente, con un nuevo modelo de comportamiento (Acción, Pensamiento, Actitud).

Los Objetivos propuestos fueron:

- Alcanzar desempeño SHA comparable a empresas líderes.
- Fortalecer y consolidar cultura preventiva en SHA.
- Incorporar oportunamente tecnologías y mejores prácticas que mejoren el desempeño SHA.
- Optimizar la utilización de los recursos según las destrezas del personal.
- Mejorar desempeño SHA en contratistas.
- Armonizar actividades de la empresa con el entorno.
- Desarrollar competencias claves en materia SHA.
- Incorporar un nuevo comportamiento en el personal SHA.

Para alcanzar estos objetivos se realizó el siguiente esfuerzo:

En primer lugar se evaluó el “Nivel de formación del personal” que es “factor de desarrollo organizacional” con los “Niveles de aprendizaje” de los modelos y los “Rangos de aplicación” de las tareas Críticas (Indicadores Blandos).

Los porcentajes (%) siguientes corresponden al número de personas que logran el nuevo perfil con el nuevo comportamiento en la forma de trabajar.

Los resultados de la evaluación de los niveles de aprendizaje de los Modelos fueron:

Niveles de Aprendizaje	% de personas en cada nivel de comportamiento (Grupo: 28 personas)									LID
	AS	AD	ASC	DPL	DPC	NEG	COM	MOT		
Conocer	59	22	18	12	23	23	23	19	35	
Entender	11	7	16	4	16	15	0	0	8	
Comprender	12	30	7	15	42	27	4	12	35	
Aplicar	41	59	69	19	35	73	69	22		

Estos modelos permitieron al personal construir los siguientes aportes:

- Plan para la realización del evento de divulgación de lecciones aprendidas de accidentes/ incidentes.

- Aplicación del rol de Facilitador en el proceso de Inspección y Auditorias.
- Sistematización del proceso de seguimiento al Plan de Ejecución de las recomendaciones de Reaseguradora.
- Plan para Reactivación, Ejecución y Seguimiento de los Comités Guías.
- Definición de modalidad de calificación de Operadores para la transferencia del proceso de evaluación de espacios confinados.
- Plan para garantizar la operatividad de las estaciones calidad de aire.
- Estructuración de contenido para el Taller Manejo de Desechos de la refinería.
- Programa de Talleres de Cierres de Brechas en SHA.
- Plan de acciones periódicas de seguimiento a los procesos de P.C.E.
- Sistematización del control y registro de Desviaciones en Derrames.
- Adiestramiento para facilitar el proceso supervisorio de Liderazgo y Comunicación en Seguridad dirigido a la gente.

Los Resultados de La Operatividad fueron los siguientes:

Frecuencia Neta: **Plan:** 2.5 **Real:** 2.6

Severidad: **Plan:** 75 **Real:** 55

Índice de Seguridad: **Plan:** 7.6 **Real:** 5.72.

CASO 10 - Refinería 6 Unidad de Manufactura de Destilación y Lubricantes

Se abordó la U.M. de Destilación y Lubricantes, se seleccionó la masa crítica de 39 personas, atendiendo las pérdidas de oportunidad con la finalidad de establecer una acción integradora como unidad de manufactura.

Esta misma se inició con el aprendizaje del nuevo modelo de comportamiento del personal en la forma de hacer sus tareas.

Los Objetivos propuestos fueron:

- Optimizar los costos operacionales.
- Aumentar la Productividad de Mantenimiento de 40% a 60%.
- Minimizar desviaciones de calidad de productos.
- Maximizar la disponibilidad de plantas.
- Mejorar la planificación y aumentar la velocidad de respuesta.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos operacionales.
- Aumentar la confiabilidad de Equipos Críticos.
- Mejorar el Mantenimiento Preventivo.

Los resultados de la evaluación de los niveles de aprendizaje de los Modelos fueron:

% de personas en cada nivel de comportamiento (Grupo: 39 personas)

		Zona1								
		AS	AD	ASC	DPL	DPC	NEG	COM	MOT	LID
Niveles de Aprendizaje	Conocer	20	0	10	5	5	5	0	5	5
	Entender	25	55	20	25	25	60	20	10	10
	Comprender	55	40	60	60	70	35	60	55	50
	Aplicar	0	5	10	10		0	20	30	35
		Zona 2								
Niveles de Aprendizaje	Conocer	19	19	13	0	13	0	0	0	0
	Entender	56	63	56	25	63	25	13	19	19
	Comprender	19	19	13	69	25	63	63	81	63
	Aplicar	6	0	19	6	0	13	25	0	19

Los aportes construidos por ellos son:

- Análisis de decisión para evaluar opciones para solucionar “Taponamiento de Boquillas en T-151 de PVAY-4.
- Plan dirigido a aumentar la productividad de Mantenimiento.
- Esquema “Entrevista al Personal de Mantenimiento” para identificar intereses y lograr motivarlos.
- Mejorar el Sistema Eléctrico de Alumbrado en las Áreas de D y L.

- Planificación de la reparación del Sistema de Lavado de la T-151 de PVAY-4.
- Esquema que plantea las actividades y recursos para la reparación del Sistema de Lavado de la T-151 de PVAY-4.
- Análisis de la alta frecuencia de Salida de Aceite turbio a la salida de MDU.
- Plan dirigido a disminuir en un 95% la frecuencia de salida de aceite turbio a la de MDU.
- Plan dirigido a lograr el manejo eficiente de los equipos por parte de los Operadores.
- Análisis de situación Rotura de Tubo EA 13 de FEU

Los Resultados alcanzados en la Operatividad en término de Costo/Beneficio son:

	Acumulado 2001	Agosto 2002
Perdida de Oportunidades	14,7 MM\$	572,23 M\$ Ext Parada 292,95 M\$ P.O.

Factor Disponible	DISPONIBILIDAD DE PLANTAS		
	PLAN	A	B
Destilación Atmosférica (%)	97	93.91	97,99
Destilación Vacío (%)	97	98,66	98,03
Furfural (%)	97	100	
Trat Kero (%)	95	85,03	
Frac Nafta (%)	95		80,57