



Capacidad de ejecución y colapso en las organizaciones

Recientemente estuve como invitado en una junta de trabajo en una compañía operadora nacional importante de un país suramericano - aporta más del 50% de los recursos requeridos por el país para su presupuesto nacional. Tanto lo observado, como los temas tratados, nos permitieron inferir la existencia de una crisis interna. Esta crisis, consecuencia del alto número de problemas asociados a diferentes tipos de procesos, ha sido resultado del crecimiento desmedido de sus actividades y la insistencia de querer resolver problemas nuevos con las mismas soluciones de siempre, sin darse la oportunidad de "pensar y reflexionar" para reconocer que la dimensión de los problemas requieren soluciones nuevas y diferentes.



Ing. Luis Vielma Lobo / Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción

Edición Julio 2013

Bien nos lo recordaba el doctor Albert Einstein cuando sabiamente nos señalaba que "Las soluciones de los problemas que se crean en algún momento, requieren de un nivel superior de análisis", por ello surgen organizaciones para resolver problemas -*problems solving teams*- o "*troubleshooting task forces*" como se conocen en las organizaciones de empresas internacionales y que han incorporado más recientemente los conceptos de análisis causa-raíz, para la solución de problemas.

La empresa en mención a la que denominaremos Petrólea para propósito de este artículo, fue creciendo en los últimos 30 años de una manera significativa, producto de los descubrimientos de nuevas reservas y el desarrollo de nuevos campos; pero también tuvo un envejecimiento de sus yacimientos después de más de 30 años de explotación.

Adicionalmente la gran mayoría de sus campos adolecen de proyectos de recuperación secundaria (EOR por sus siglas en inglés).

La situación de esta compañía nacional representa un modelo de gestión colapsado básicamente por dos razones: un crecimiento desordenado para el desarrollo de reservas nuevas descubiertas y una ausencia de visión de largo plazo en sus planes de explotación, para vislumbrar hasta donde económicamente incrementar los factores de recuperación de los yacimientos en explotación.

Pudimos observar que el principal problema de esta empresa ha sido la ausencia de un cabal entendimiento de lo que es diseñar "casos de negocio". Las empresas Clase Mundial tienen muy claro a nivel de su portafolio o cartera de negocios que cada proyecto aprobado tiene

una visión auto sostenible, significando esto que durante su definición se toma en cuenta y valorizan todos los elementos necesarios para poder desarrollar el proyecto (CAPEX) y todos los elementos necesarios para asegurar su operación eficiente una vez inicie su ciclo productivo (OPEX).

Esto se dice muy fácil y tal como ocurrió en esta reunión con la compañía Petrólea, al señalar esta posibilidad como el inicio de un ciclo de fallas en el proceso de Visualización, Conceptualización y Definición de los proyectos, los directivos y gerentes presentes, reaccionaron de manera defensiva y en un par de casos de manera agresiva, pues sintieron se estaba cuestionado su competencia técnica y gerencial.

Entender que cada proyecto aceptado para integrarse al portafolio o cartera de negocios de una empresa debe ser auto sustentable, puede tener una acepción diferente para cada persona en la organización, especialmente si no hay un entendimiento cabal de las metodologías existentes para este propósito, especialmente el proceso de Front End Loading FEL o VCD. Y es que en la compañía Petrólea se ha desarrollado un enorme esfuerzo en los últimos años para aplicar esta metodología, buscando asegurar la eficiencia en el desarrollo de proyectos; no obstante un diagnóstico rápido del enfoque permitió determinar una serie de fallas en la aplicación del mismo, que explican la situación de crisis, producto del colapso en la capacidad de ejecución técnico-operativa.

De manera similar pudo observarse la ausencia de una visión de largo plazo en los planes de explotación de los desarrollos recientes, para no mencionar aquellos yacimientos desarrollados ya años antes. En la mayoría de estos se había iniciado el análisis para definir una estrategia de explotación, vía recuperación secundaria, EOR, cuando ya se habían explotado los yacimientos por 10 años o más y los niveles de declinación de los mismos estaban sumamente avanzados.

Difícil entender esta situación en una compañía nacional con tantos años de experiencia operativa; no obstante los comportamientos de producción de sus diferentes campos permitían observar este fenómeno. Nuevamente aquí la causa principal está en deficiencias en los niveles de definición de los proyectos de desarrollo y explotación.

¿Por qué ocurre esto? Pueden ser varias las causas, pero principalmente están asociadas al conocimiento de la gente y al proceso de desarrollo de los proyectos, pudiéndose comprobar en esta compañía una ausencia de trabajo en equipo para definirlos y para ejecutarlos; de hecho una vez "definidos", en muchos de ellos se licita su ejecución con empresas contratistas de Ingeniería, bajo esquemas IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), trayendo como consecuencia una ruptura del seguimiento del proyecto por quienes van a ser responsables de implementarlo una vez se concluya su construcción y se inicie su operación.

Pudíamos decir que el colapso de Petrólea fue diseñado sin quererlo, pues al no incluir en



la definición del proyecto correctamente las necesidades de personal técnico y operativo para su implementación, se estaba obviando el concepto de auto sustentabilidad y dando lugar a un ciclo perverso de dependencia del esfuerzo operativo, en los hombros de la organización y sobrecargando la gente con nuevas responsabilidades, adicionales a las que ya tienen. De esta manera se inicia un proceso de saturación que continuó incrementándose con cada nuevo proyecto iniciado, siendo este el principio del colapso de la organización.

Una visita a un área operacional de esta compañía permitió observar este proceso de saturación y colapso entre los gerentes medios responsables de las operaciones de uno de sus campos más importantes, observando gente abrumada y, en cierta forma desmotivada y con poco espacio para creatividad o innovación, inclusive para aceptar sugerencias o recomendaciones, pues la dimensión de su trabajo operativo era de tal magnitud que cualquier reunión para revisar, reflexionar o discutir nuevas opciones de mejora, lo consideran pérdida de tiempo, ¿Signo de colapso?.

Este síntoma observado lo consideramos grave, muy grave para el futuro de la organización y la más clara señal de un sistema colapsado. Así lo

señalamos a los directivos de la compañía que nos pidieron hacer este *assessment*.

¿Cuántas compañías están viviendo procesos similares?. El termino "capacidad de ejecución" tiene diferentes acepciones en las compañías petroleras, especialmente las nacionales y casi siempre es asociado a recursos financieros, equipos o materiales; pero muy pocas veces al recurso humano o talento, como lo llaman ahora. Lo cierto es que el concepto incluye todo lo mencionado y si se considera así en cada proyecto en portafolio y se implementa correctamente, no deberían presentarse síntomas de saturación laboral o colapso en las organizaciones.

El factor "dimensionamiento" cada día cobra mayor fuerza dentro del proceso de definición de proyectos y el mismo está directamente relacionado con capacidad de ejecución. Hoy día existen metodologías, sistemas, aplicaciones que deben ser incorporadas en el proceso de Definición de los proyectos para lograr la auto sustentabilidad o autosuficiencia de cada proyecto por realizar. Este es el primer paso para evitar el colapso de las organizaciones y su impacto en los niveles de eficacia y eficiencia. ¡Obviar esto es programar un colapso desde el inicio de un proyecto!