

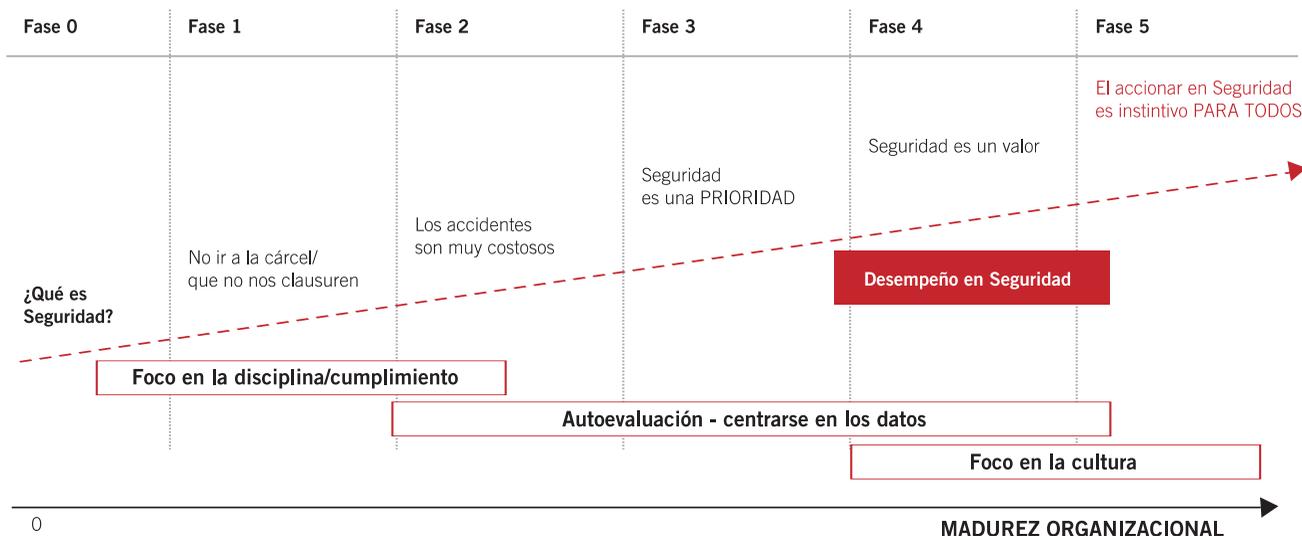
Gestión de la Seguridad y Responsabilidad Gerencial

Por **Oswaldo Alday**
ESSO Petrolera Argentina



Sabemos que hay empresas cuyos resultados en Seguridad son excelentes y otras cuyo desempeño es mejorable, existiendo todo un espectro de instancias intermedias.

También es sabido –en nuestro país al menos– que no hay una correlación entre el éxito económico y los resultados en Seguridad, si bien, en general, aquellas empresas con buenos resultados suelen tener un desempeño económico sustentable a lo largo del tiempo, lo cual parecería indicar que una cultura adecuada en Seguridad puede y debe inculcar, aun en forma combinada con otros aspectos,



una cultura empresarial efectiva.

La pregunta obvia ante tal panorama es “¿por qué?”. Nuestra percepción es que, al gestionar la Seguridad como al resto de los aspectos del negocio, se puede llegar a resultados óptimos y sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, el propósito de este trabajo es:

- Brindar una visión de los puntos que entendemos son más relevantes para conseguir resultados sobresalientes, siempre desde la perspectiva de la función gerencial, desde donde se debe transmitir una verdadera “pasión” al resto de la organización, como pilar fundamental para lograr la excelencia, y
- Citar acciones y elementos claves y concretos que nos han ayudado, en nuestra Refinería de Campana, a alcanzar un excelente nivel en la materia.

Para lograr que Seguridad sea una cultura dentro de la organización, el accionar en el tema debe llegar a ser instintivo y parte de la cultura corporativa, demostrando que una compañía “libre de incidentes” no acepta las lesiones o los accidentes como un costo o algo inherente, inevitable, del negocio. Con este fin, se realizan mediciones en las que todos son responsables de los resultados que muestren los indicadores, los cuales evalúan la madurez de la cultura de Seguridad, el liderazgo y el involucramiento de la gerencia en sus propias responsabilidades.

Queremos destacar que hablamos de Seguridad en el sentido más general de la acepción, es decir, no sólo refiriéndonos a la idea de evitar accidentes personales, sino también incidentes operativos, tales como fuegos, explosiones, pérdidas de hidrocarburos a la atmósfera, paradas y/o reducciones de producción no planeadas, daños a equipos, etc., causen estos o no accidentes personales. Esto se conoce también como Seguridad en el Proceso, Confiabilidad Operativa, etc.

Más aún, el cuidado de la salud del personal, no sólo previniendo dolencias agudas debidas a accidentes, sino también al evitar todo tipo de enfermedad profesional, y procurar el cuidado del medio ambiente son parte integral de un todo que debe gestionarse en conjunto, haciéndolo parte de la cultura organizacional. Y cuando en nuestro trabajo nos referimos a Seguridad, implícitamente estaremos incluyendo Salud Ocupacional y Cuidado del Medio Ambiente.

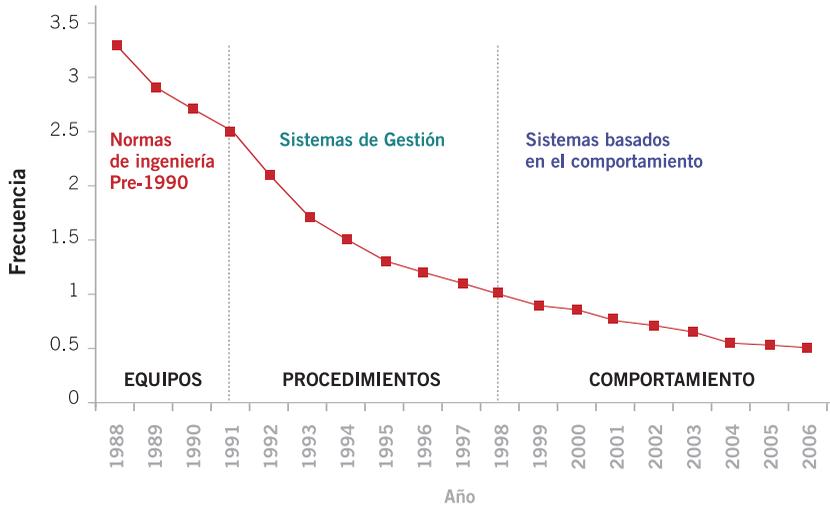
El gráfico que observamos en esta página ilustra de forma esquemática las distintas etapas por las que pasan (o han pasado) las empresas antes de llegar a considerar a la Seguridad como un valor, o más aún, como una parte inherente a la cultura empresarial. En otras palabras, muestra la evolución de la madurez organizacional en Seguridad, desde la influencia de un liderazgo con foco en la disciplina y el cumplimiento en los tiempos primarios (fases 0, 1 y 2), en la autoeva-

luación de los datos medidos y obtenidos en la etapa intermedia (fases 2, 3 y 4), para llegar finalmente a enfocarse en la cultura (fases 4 y 5), lo que permite a la empresa ubicarse entre las líderes en cuanto a resultados obtenidos, comparando con otras industrias. Al final se da una descripción más detallada de las últimas fases (3, 4 y 5) que consideramos de interés para una mejor comprensión (ver Anexos en págs. 72 y 74).

Sistema de Gestión

Un Sistema Integral de Gestión –que incluya al personal propio, contratado, contratistas, proveedores, clientes y público en general– es la **herramienta** más efectiva de la que disponen las empresas para alcanzar sus expectativas. A través de la integración de los aspectos relacionados con Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el desarrollo de las actividades de una empresa, se pueden obtener no sólo resultados en estas áreas (claves de cualquier actividad industrial), sino también, a través de los mismos, lograr mejoras notables y medibles en productividad y eficiencia, que finalmente se traducen en impactos positivos en todas las áreas de desempeño críticas del negocio.

Resaltamos que es una **herramienta**, porque el solo hecho de tenerla no asegura el éxito. Como en el uso de toda herramienta, esta debe ser conocida,



Performance en Seguridad - Total de incidentes reportables

aplicada para lo que fue diseñada y se debe ser consciente de sus limitaciones.

En el caso específico de Seguridad, es el medio más eficaz para lograr una operación sin incidentes o impactos no deseables, y normalmente permite solucionar el problema que representa la gran interacción de multi-variables y la enorme cantidad de "dueños" y/o responsables dentro de la actividad de la empresa.

Sabemos que un incidente no es el resultado de un mal momento, sino que, en general, es el resultado de una secuencia de eventos realizados de manera incorrecta y/o con los elementos incorrectos.

Sin planes que incluyan metas y objetivos, la mejora de la Seguridad se deja en manos de la casualidad y se corre el riesgo de que sea lenta, incierta o no sostenible en el tiempo.

El uso de un Sistema de Gestión, aplicado a todas las operaciones y actividades de la empresa, permite establecer una plataforma común y con un mismo lenguaje, que facilita el intercambio y difusión de las mejores prácticas, permitiendo que el ciclo de aprendizaje y mejora continua se acelere significativamente.

El enfoque actual establece que los incidentes se producen por fallas de las personas, la infraestructura en la que se llevan a cabo las actividades, los procedimientos existentes para realizar esas tareas, o una combinación de ellas.

Y aquí se justifica hacer un peque-

ño resumen histórico. En el pasado, el mayor contribuyente a la accidentología eran las instalaciones existentes (infraestructura, facilidades, plantas, maquinarias, equipos, etc.); por ello las empresas trabajaron en la mejora de esas instalaciones, a través del desarrollo de nuevos estándares de diseño, normas de ingeniería, tecnología de los materiales, etc., que reflejaban cómo debía ser esa infraestructura. Si observamos las leyes y regulaciones de nuestro país, veremos que la Ley 19.587, en sintonía con esa etapa, pone especial énfasis en todo aquello que hace al lugar donde se realizan las tareas, como una forma preventiva de evitar la ocurrencia de accidentes.

A fines de los años 80, se comienza a prestar especial atención a los procedimientos, tendiendo a lograr el mejor uso de las capacidades de las personas y de la infraestructura existente, los cuales permiten realizar las tareas de una determinada forma, mejorándolos cada vez que sea necesario o se detecte un error en los mismos.

Exxon/ESSO comienza la implementación del **Sistema de Gestión OIMS** (anagrama de *Operations Integrity Management System*) en 1991. En esa década comienzan a tomar el mismo rumbo las leyes de nuestro país, siendo un ejemplo de esto la Ley de Riesgos del Trabajo (Ley 24.557), en la que, entre otras cosas, se exigen programas de seguridad que contemplen los riesgos generales y particula-

res de cada trabajo. Por su parte, las empresas comienzan a desarrollar e implementar Sistemas de Gestión con basamento en normas ISO/OSHA/BS, las cuales, en su conjunto, llevan a lograr procedimientos para cada una de las actividades de las compañías.

En época más cercana, en la segunda mitad de la década del 90, las estadísticas e investigaciones de la accidentología y estudios llevados a cabo al respecto concluyen que las acciones de personas son las causantes directas de más del 90% de los incidentes ocurridos, mostrando la necesidad de trabajar en la mejora del desempeño humano en la ejecución de los trabajos. A partir de ese momento, los Sistemas de Gestión realzan el foco en tal sentido y subrayan la importancia de los subsistemas relacionados con el comportamiento. Para entender mejor esta etapa, definiremos qué es un comportamiento y qué es una actitud.

Comportamiento: es lo que nosotros mostramos a otros en nuestras actividades, siendo este voluntario o exigido por los procedimientos, normas, leyes, cultura existente. Por ejemplo: utilizo el casco de seguridad porque mi supervisor está presente, pudiendo no hacerlo cuando él se encuentra en otro lugar.

Actitud: es aquello que realizamos en forma "casi" automática, sin necesidad de algún tipo de presión externa o tener que pensar para ello. El caso típico es el siguiente: utilizo el cinturón cada vez que tomo asiento en el vehículo por "actitud" propia, sin ningún tipo de exigencia ajena a mí mismo.

Esto ha hecho que las empresas de primer nivel en Seguridad hayan comenzado a trabajar en los comportamientos de todos aquellos que se encuentran involucrados con sus actividades, con el propósito de lograr actitudes seguras que lleven a un cambio cultural donde la Seguridad sea algo instintivo y todos participen, siendo solidarios, ayudándose y ayudando a otros a trabajar con riesgos identificados, evaluados y controlados.

El gráfico de esta página muestra la evolución típica de la accidentología que ha tenido la industria, observándose las etapas anteriormente descritas y el impacto que ha tenido cada una de ellas en la disminución de los incidentes.

ESSO Petrolera Argentina S.R.L. enuncia en su Política de Seguridad



Modelo del Sistema de Gestión OIMS

que está comprometida con la protección de la Seguridad y la Salud de sus empleados, terceros involucrados en las operaciones, clientes y público en general, como así también en evitar todos los accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales mediante la participación activa de todo el personal, identificando, eliminando o administrando los riesgos para la Seguridad relacionados con sus actividades, realizando esfuerzos continuos para mejorar su desempeño en el cuidado del medio ambiente, cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables a sus actividades e inculcando la excelencia en Seguridad como un **valor esencial** que todos deben abrazar para realizar negocios, con operaciones íntegras, resultados uniformes, confiables y sin incidentes, en la comunidad en la que se encuentra llevando a cabo sus actividades.

Para lograr lo anterior, la compañía ha desarrollado e implementado, desde hace más de 3 lustros, el mencionado Sistema de Gestión (*Operations Integrity Management System*), el cual se define como una “serie de procesos que se siguen para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos y anteriormente enunciados”.

En esta página se muestra en forma esquemática el modelo del Sistema de Gestión OIMS, el cual destaca la importancia del Liderazgo y Responsabilidad Gerencial, no sólo en la implementación sino también en la evalua-

ción periódica (anual) y en la implementación de las recomendaciones sugeridas para una mejora continua del mencionado Sistema, aun cuando los puntajes alcanzados en la evaluación estén en el máximo punto.

Por ello decimos que la Cultura OIMS “no es algo que hay que hacer, sino que es la forma de hacerlo”.

En general, este Sistema de Gestión incluye las siguientes características, que se cumplen en todos y cada uno de sus subsistemas:

- Alcance y objetivos: *por qué* se realiza la actividad.
- Procedimientos: *cómo* se lleva a cabo.
- Recursos: *quién* realiza la actividad.
- Verificación y mediciones: *cuán bien* se realiza la actividad.
- Realimentación: *mejora continua* de la manera en que se desarrollan las actividades.

Todas estas características deben documentarse y comunicarse, y entrenar al respecto a todas las personas que utilizarán el sistema o que se verán afectadas por el mismo.

Los resultados esperables son:

- Promover la administración efectiva y eficaz de las actividades de Seguridad, Salud y Medio Ambiente de la empresa.
- Uniformidad y consistencia en toda la organización.
- Aumentar la probabilidad de que las buenas prácticas perduren y mejoren en el tiempo (sustentabilidad).

El Sistema está compuesto de once

elementos, según se muestra esquemáticamente en la figura, los que a su vez se dividen en subsistemas. La totalidad de los subsistemas correspondiente a los once elementos está en la página 72.

Con referencia a las evaluaciones anuales –aspecto vital para poder lograr la adecuada realimentación del Sistema– cabe destacar los siguientes puntos:

- El equipo que las desarrolle debe ser capacitado y con suficiente nivel e independencia como para poder relevar todos los ítems que son susceptibles de mejora, sin ningún tipo de interferencias.
- Se deben evaluar tanto los procesos y procedimientos, como la real aplicación de estos en el campo, y dar una puntuación a cada uno de ellos por separado.
- En todos los casos se deben explicitar los puntos fuertes de cada subsistema, así como aquellos que deben ser mejorados, dando ejemplos concretos de cada ítem observado.

Responsabilidad, Compromiso y Liderazgo Gerencial

Por presencia o ausencia, por acción u omisión, el Liderazgo Gerencial muestra el camino que las empresas transitan, y el asumir plenamente sus roles ha marcado a través de los tiempos distintos tipos de gerenciamiento.

De la copiosa literatura existente sobre el tema liderazgo, hemos extraído algunos “arquetipos” que exponemos a continuación con el objetivo de mostrar las principales diferencias entre tipos de gerenciamiento, y lo que consideramos es el modelo actual de un líder que puede llevar a la organización por un camino continuo y sustentable hacia la excelencia:

Carismático: basado en atributos excepcionales de personas que, mediante su talento innato, construyeron organizaciones que llevan su impronta, tanto en la cultura organizacional como en su posicionamiento público. El supuesto implícito es que esos atributos diferenciadores no pueden ser objeto de aprendizaje y que no es posible desarrollarlos en una organización por otra vía que no sea “seguir el ejemplo”.

Tradicional: la gerencia ejerce una autoridad basada en la jerarquía del puesto de mando. Es seguro, no duda, es rápido para tomar decisiones, es agresivo, un ganador nato. Su imagen es la de la omnipotencia. Convence a unos y vence a otros; consensuar decisiones no es su fuerte; sólo sabe hacer equipo con quienes son capaces de implementar las decisiones tomadas por él; su fuerte son las reuniones ejecutivas, la planificación operativa y la gestión por instrucciones. La visión que importa es la que él tiene, no la que pueda desarrollarse en forma compartida en la organización.

Buscador de la excelencia: no admite errores y todo debe ser perfectamente planificado y ordenado. Esto genera otros fenómenos no deseados, pero que resultan de los incentivos y valores postulados. Dos de estos fenómenos son particularmente destacados: en primer lugar, la fusión creciente entre identidad personal y estatus profesional, y, en segundo, la búsqueda de la excelencia (“llegar a ser más que

uno mismo”).

Colofón natural de estos rasgos de los modelos gerenciales descriptos es su relativismo ético, el que en muchas ocasiones sólo identifica como ético lo que es bueno para los resultados de la empresa y no reconoce algunos otros criterios de discernimiento.

El líder actual: en las últimas décadas, ha prevalecido sin embargo, la ética de los negocios y la dirección por valores, lo cual ha impuesto nuevos patrones cualitativos en la gestión empresarial.

En la actualidad, las empresas de mayor éxito en el largo plazo se caracterizan por una sólida cultura organizacional y un alto potencial de aprendizaje ante el desafío de nuevas oportunidades. El líder ejerce una dirección basado en un estilo no carismático que sostiene y empuja a la organización; la excelencia profesional es indisoluble de un clima laboral de seguridad y bienestar, y de vidas personales ricas y diversificadas.

En estos últimos años, el liderazgo

natural se ha comenzado a ejercitar simplemente por presencia, y esta se ha transformado en la piedra angular del humano templo del liderazgo, dado que, ante todo, un líder es presencia plena y plenitud humana.

El líder actual es una síntesis de confianza social, portador de un nuevo sistema de creencias –no sólo un racional argumentador de nuevas ideas–, que permite crear sentido allí donde antes no lo había. Los liderazgos nacen de una particular capacidad de desbloquear el presente, de superar distintas formas de parálisis social, por miedo al futuro, por sensaciones de zozobra e impotencia o por voluntarismos compulsivos, controladores y omnipotentes.

El líder actual “interactúa por presencia”, inspira confianza desde una particular forma de ser. Sus rasgos básicos son la sencillez, la forma en la que actúa, el verdadero interés en involucrarse, la ecuanimidad, la sagacidad y su ética en todas las situaciones.

Tanto en las grandes empresas glo-

bales como en las medianas, la alta dirección más efectiva, eficaz y eficiente está relacionada con los valores y las prácticas de gerentes excelentes en el arte de relacionarse con personas.

Este tipo de liderazgo revela una llamativa sensibilidad ante las solicitudes, escucha, escruta llamados; su responsabilidad es la cara visible de su capacidad de articular soluciones, de ofrecer respuestas. Cuida, crea capacidades, es un catalizador de aprendizajes, es maestro en la tarea de crear capital social, confianza, convivencia, una vida buena y placentera. Tiene un particular talento para identificar conexiones, enlaces, y para percibir diferencias, contradicciones, conflictos potenciales.

Conoce de aristas y diferencias, sabe que la armonía no es un hecho, sino una tarea para construir todos los días. Conoce cómo lidiar con conflictos, prevenirlos, evitar su extensión, resolverlos y salir fortalecido de ellos.

Gerenciar, para este tipo de líder, significa que su trabajo no consiste en estar perdido en un despacho meditando sobre el futuro, sino en estar con toda su gente descifrando cómo llevar adelante el presente y cómo construir juntos el futuro.

En términos de liderazgo, es necesario preocuparse y ocuparse por lograr extender la cultura propia de Seguridad a las fuerzas propias, incluyendo también a aquellos otros que realizan en forma directa tareas relacionadas con la empresa, normalmente proveedores de servicios contratados y contratistas, y en especial a los directivos de estas empresas.

Esto significa, respecto de los máximos niveles de la organización, un elevado involucramiento, visibilidad, consistencia, constancia, paciencia, dedicar recursos, valorar y reconocer a quienes actúan correctamente, corregir desviaciones; esto constituye el factor esencial para el éxito en Seguridad de la empresa, siendo difícil obtener buenos resultados si no existe el soporte de toda la compañía, que acompañe el difícil arte de formación y mantenimiento de una cultura que perdure en el tiempo, con resultados acordes a los objetivos planteados.

Después de haber visto aspectos conceptuales sobre liderazgo, deseamos dar algunas pautas concretas de aplicación gerencial, que consideramos claves para lograr un ambiente con opera-

ciones seguras y confiables:

1. Comunicar la visión de Seguridad y el compromiso absoluto hacia la misma, estableciéndola como la primera prioridad, claramente por encima de los otros objetivos del negocio:

- Comunicar de forma escrita, verbal, y, principalmente, con acciones concretas y visibles, el compromiso al respecto:
 - Promover y participar activa y constructivamente en encuentros específicos de Seguridad (reuniones, comités, visitas a planta, eventos, etc.).
 - Proveer recursos adecuados para llevar a cabo las distintas iniciativas.
 - Realizar visitas frecuentes y estructuradas al campo/dar realimentación.
 - Definir los estándares que se buscan/dar ejemplos de cosas buenas y de cosas inaceptables.
 - Dar respuesta pronta y adecuada a las preocupaciones del personal sobre Seguridad; hacerlo con sentido positivo, de involucramiento y energía propia.
- Garantizar que las expectativas y los estándares de Seguridad sean claros y entendibles.
- Reforzar continuamente las expectativas respecto a Seguridad.
- Asegurar que, a partir de la gerencia y en los demás niveles de la organización, todos y cada uno son responsables por sus acciones en lo que a Seguridad atañe.
- Verificar que la organización se enfoca en la dirección correcta:
 - Que el personal entiende cuáles son las acciones claves con mayor impacto en Seguridad.
 - Que el personal específico del área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente se concentra, orienta, difunde y controla los aspectos prioritarios claves.

2. Definir, como Grupo de Gerencia, los objetivos y lineamientos, a fines de cada año, para la confección de Planes Anuales de Seguridad (del o los años siguientes) de cada División/Área, que serán elaborados por la Supervisión respectiva:

- Establecer objetivos que sean *desafiantes, pero a vez realistas, cumplibles y mensurables.*
- Revisar/realimentar/aprobar los Planes elaborados por la Supervisión *en conjunto con el personal* que los desarrolla.

- Revisar periódicamente el estado de cumplimiento y avance de los planes. Reasignar proactivamente prioridades y recursos si fuera necesario:
 - Analizar las causas de los desvíos y proponer soluciones.
 - Revisar no sólo cantidad, sino también calidad, de las acciones ejecutadas.
- Revisar con los dueños o gerentes de las empresas contratistas los planes de Seguridad de las mismas; verificar además el cumplimiento de estos programas en el campo.

3. Dar el ejemplo:

- Realizar observaciones de Seguridad en el campo, que incluyan verificar que se cumplen los procedimientos en la realización de trabajos y/o actividades operativas, tales como equipo de protección personal, estado de herramientas, calidad y cumplimiento de los permisos de trabajo, los análisis de Seguridad de la tarea, que los trabajadores entienden el contenido de estos, efectividad de las *tool boxes*, cambios de turno, límites operativos, etc.
 - Conversar y dar realimentación positiva y de las oportunidades de mejora al grupo de trabajo y su supervisión, una vez concluida la observación.
- Revisar la actividad de Seguridad llevada a cabo por operarios y supervisores: observaciones de Seguridad, análisis de Seguridad de la tarea, evaluaciones previas a realizar la tarea, análisis de riesgos, realización de comités, cumplimiento de recomendaciones, etc. Proveer *feedback* en forma personal y enfatizar las cosas bien hechas, sin dejar de comentar los aspectos que requieran mejoras.

4. Fomentar que la Organización aprenda, a través de una adecuada capacitación y de los incidentes menores y casi incidentes, propios y de otros lugares. Existen muchas fuentes de donde extraer información adecuada.

- Involucrarse en la investigación de incidentes y casi incidentes, ya sea liderando las investigaciones o dando realimentación sobre la calidad de la investigación y de los informes que se realicen a tiempo, asegurando que se cumplan las recomendaciones.
- Asegurarse de que se llega a la causa básica verdadera de todos los incidentes y casi incidentes, en función

de la potencialidad más que del resultado del incidente en sí.

- Desarrollar un inventario de ejemplos que capturen y refuercen la importancia de tomar decisiones apropiadas, tanto en Seguridad personal como de proceso.
 - Asegurar una adecuada y masiva difusión en todos los ámbitos.
 - Promover la notificación de *todos* los incidentes y casi incidentes, aun los de "menor" impacto.
 - Reconocer a los que lo hacen.
 - Proveer adecuado entrenamiento, enfocándose en la identificación de riesgos y en dar herramientas para trabajar proactivamente en la base de la pirámide de prevención.
- 5. Presidir/liderar comités de Seguridad, de Gestión y Operativos.** Asegurarse de que los mismos sean útiles, efectivos, realizados con la periodicidad que corresponda, y que se cumplen las recomendaciones emanados de los mismos. Revisar la agenda y proponer temas.
- Participar/liderar comités de Seguridad con operarios y contratistas, dando refuerzo positivo a todas las acciones proactivas en Seguridad por parte del personal.
- 6. Asegurar que todos asumen su responsabilidad y reconocerlo adecuadamente.**
- Buscar oportunidades para reconocer comportamientos y acciones deseadas.
 - Premiar acciones y resultados, tanto individuales como colectivos.
 - Corregir desviaciones, incluyendo capacitación, entrenamiento, concienciación, llegando a acciones disciplinarias cuando corresponda.
 - Asegurar consistencia.
- 7. Optimizar el entrenamiento y la selección del personal nuevo, particularmente de la supervisión de primera línea.**
- Apoyar el proceso de selección de supervisores altamente calificados, prestando particular atención a sus atributos de liderazgo.
- 8. Asegurar que estas acciones se ejecutan en forma sistemática** para que no se transformen en impulsos o hechos aislados que sólo dependan de las circunstancias o la voluntad de las personas.
- Incluir las acciones en el Sistema de Gestión.
 - Poner particular atención en los elementos del Sistema de Gestión que

hacen a los comportamientos de las personas y a la detección de riesgos.

- Cumplir rápida y eficazmente con las recomendaciones surgidas del Proceso Anual de Evaluación del Sistema de Gestión (mejora continua).

Como cierre, queremos resumir en un párrafo nuestra experiencia en ESSO Petrolera Argentina, en particular en la Refinería de Campana, sumado a lo que hemos visto en otras afiliadas de la Corporación ExxonMobil, hecho que nos permite aseverar lo siguiente: *Los resultados en Seguridad están íntimamente relacionados con la debida aplicación de un apropiado Sistema de Gestión que se haya elegido a tal efecto, el que a su vez será efectivo en la medida que exista –y todos lo perciban– un alto Compromiso y Liderazgo Gerencial.*

Anexos

Fase 3. Convertir la Seguridad en una prioridad

Mediciones

- Lesiones registrables.

Seguridad

- Se asignan responsables de Seguridad en todos los trabajos importantes y reportan a la gerencia corporativa.
- Comienza a centrarse en la seguridad basada en el comportamiento.
- Todos los incidentes se informan e investigan.
- Se cuenta con programas de reconocimiento.
- Políticas y procedimientos estandarizados.

Equipo de proyecto

- El equipo es responsable del desempeño de Seguridad del proyecto.
- Las metas de desempeño de Seguridad se fijan y revisan continuamente.
- Todos son responsables del desempeño de Seguridad.
- La Seguridad está alcanzando el mismo nivel de expectativa que los costos y los programas.

Gerencia

- Se consolida el personal de Seguridad.
- Se centra en incorporar las soluciones de ingeniería a las prácticas de trabajo/ construcción.
- Aún es reactiva, se centra en prevenir

N.º Subst.	Título del Subsistema
1.1	Liderazgo/Compromiso/ Responsabilidad Gerencial
2.1	Evaluación/Administración de Riesgos
3.1	Diseño y Construcción de Facilidades
4.1	Información y Documentación
5.1	Seguridad Personal
5.2	Salud Ocupacional
5.3	Selección de Personal
5.4	Capacitación
6.1	Procedimientos Operativos/ Mantenimiento
6.1M	Procedimientos de Mantenimiento
6.1P	Procedimientos Operativos
6.1C	Control de Procesos
6.1T	Cambio de Turno
6.1O	Parámetros Operativos
6.3	Equipos Críticos
6.3A	Válvulas de Seguridad
6.3B	Disparos de Turbinas
6.3C	Sist. Críticos de Seguridad
6.5	Protección Ambiental
6.6	Cumplimiento de Regulaciones
6.7	Interfases Físicas
7.1	Administración del Cambio
8.1	Servicios de Terceros
9.1	Investigación y Análisis de Incidentes
10.1	Preparación para la Emergencia
10.2	Expectativas/Preocupaciones de Comunidad
11.1	Evaluación/Mejoramiento OIMS

Refinería Campana
Subsistemas que integran OIMS (ver pág. 66)

- la recurrencia de la misma lesión.
- Comienza a mirar las causas básicas/ factores causales.
- Comienza a realizar análisis de riesgo.
- La Seguridad no se integra completamente al plan del negocio.

Fase 4. La Seguridad es un valor

Cultura corporativa

- Se establecen las expectativas de desempeño en Seguridad como parte de la cultura corporativa.

Mediciones

- Indicadores de resultados y proactivos de Seguridad.
- Comienzan las evaluaciones de la "cultura de Seguridad".

Seguridad

- Se establece una organización Seguridad que depende directamente de la gerencia ejecutiva.
- Desarrollo interno de

programas/políticas/procedimientos corporativos.

- Se comparte una fuerte cultura Seguridad con otras organizaciones.
- Todos se hacen responsables de las acciones.

Equipo de proyecto

- La gerencia evalúa todas las lesiones/incidentes y se revisan en las reuniones de personal.

- Se establece el liderazgo/desempeño en Seguridad como parte de las revisiones de desempeño de todos los empleados.
- Premios por logros de desempeño/reconocimiento Seguridad internos.
- Todos son responsables y se sienten responsables de la Seguridad.
- La Seguridad está alcanzando el mismo nivel de expectativa que los costos y los programas.

Gerencia

- Se consolida el personal de Seguridad corporativo.
- Se centra en incorporar las soluciones de ingeniería a las prácticas de trabajo/construcción.
- Aún es reactiva, se centra en prevenir la recurrencia de la misma lesión.
- Comienza a mirar las causas básicas/factores causales.
- La Seguridad no se integra completamente al plan del negocio.

Fase 5. El accionar en Seguridad es instintivo

Cultura corporativa

- Una compañía “libre de lesiones” no acepta las lesiones o los incidentes como un costo del negocio. Todos son responsables.

Mediciones

- Indicadores proactivos.
- Evaluaciones de la madurez de la cultura de Seguridad.
- Evaluaciones del liderazgo/involucramiento de la gerencia.

Seguridad

- Seguridad es parte integral del negocio y es valorada por su aporte al negocio y su experiencia técnica.
- Equipo bien equilibrado con foco global en los problemas de los empleados/corporativos (gente, asuntos de la comunidad, etc.).

Equipo de proyecto

- Se brindan servicios proactivos anticipándose a las necesidades futuras del negocio.
- Propiedad de Seguridad, apoyada y liderada por todos los miembros del equipo.
- Personal reducido, eficiente y dedicado que abraza Seguridad junto con los costos y los programas.
- Modelo a seguir por todo el personal de cero lesiones e incidentes.

Gerencia

- Líder en la industria.
- La relación con Seguridad es el modelo a seguir por otros grupos de apoyo.
- El representante de Seguridad es un miembro activo de gerencia. ■