

La conciencia como motor para prevenir riesgos.

Autores:

Lic. Analía Maselis-

Coordinadora Programa de Cultura en Seguridad Gerencia Ejecutiva Comercial - YPF S.A.

Analia.maselis@gmail.com

Sinopsis

Este trabajo es continuación del presentado en el Congreso de 2013, poniendo ahora el foco en la presentación de los resultados obtenidos en los últimos tres años.

El objetivo del Programa es mejorar la gestión de la seguridad en el trabajo a través del **aumento de la conciencia** de los riesgos **en las personas** y de la **gestión de la seguridad en la línea operativa**. Mejorar la conciencia demostrando el **valor** que tiene la seguridad para sus propias vidas. El cambio cultural llega a la persona cuando **experimenta** este valor, impactando no solo en su vida sino también en su trabajo, sus afectos, en su entorno.

Todo cambio **ofrece resistencias**, para atravesarlas es necesario un **liderazgo** comprometido a todo nivel de la organización, generar **herramientas** de trabajo adecuadas a la situación, motivar desde un lugar creativo, con especial atención **en la participación de las personas, el trabajo en equipo**, sentirse **todos útiles y parte** del sistema. Desarrollar entre todos los puntos a trabajar.

Hace tres años hablamos sobre la teoría y método de trabajo para lograr motivar este cambio (1)

Hoy podemos hablar sobre los **resultados** alcanzados trabajando desde **la conciencia**.

Conciencia, observación vs Obligación, obediencia, actuar en automático.

Luego de 4 años de implementación del Programa en la Red Propia de estaciones de servicios podemos verificar resultados en el cambio de la conciencia de las personas respecto del valor de la seguridad y del cuidado de la salud, reflejados además en las mejoras de indicadores de gestión.

Compartiremos experiencias claramente medibles, visibles: 1. La conciencia de los riesgos en la calle (reducción nivel de riesgo en incidentes in itinere); 2. El compromiso de los equipos: mejoras en indicadores de gestión, sentido pertenencia; 3. Conciencia sobre nuestro nivel de estrés y nuestra alimentación, impactan en la salud pero también en la claridad para ver los riesgos y comportarse en forma segura.

La seguridad como parte del actuar cotidiano, como objetivo de negocio, parte de la cultura.

Es conciencia en seguridad para el trabajo, pero esencialmente Salud y Seguridad para la vida.

⁽¹⁾ Para recordar la metodología en detalle consultar el documento del 2013 cito en la bibliografía.

<http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/CongresoSeguridadSaludOcupacionalMedioAmbienteHidrocarburos2013/Maselis.pdf>

No obstante una síntesis a modo recordatorio se desarrollara a continuación.

Analia Maselis. Coordinadora Programa Cultura Seguridad - Dirección Ejecutiva Comercial YPF SA -Mayo 2016

Introducción

El aumento o cambio de conciencia de las comunidades y de las empresas sobre el cuidado del medio ambiente y de las personas es cada vez mayor y exige en el día a día de las operaciones una mayor conciencia de los riesgos y de sus consecuencias. En la actualidad la prevención de los accidentes es tema de agenda de las empresas, preocupadas por el bienestar de sus empleados y por el impacto de ellos en su negocio.

Para lograr mejorarlo se requiere de un cambio de conciencia, un cambio cultural en sus organizaciones.

Luego de haberlo experimentado en diversas organizaciones y negocios puedo asegurar que el cambio de conciencia, el cambio cultural en seguridad es posible, siempre y cuando la organización, las personas involucradas acompañen y se realicen acciones adecuadas para asegurar una gestión exitosa.

El objetivo es mejorar la gestión de la seguridad en el trabajo a través del **aumento de la conciencia** de los riesgos **en las personas** y de la **gestión de la seguridad en la línea operativa**. Mejorar la conciencia en las personas demostrando el **valor** que tiene la seguridad para sus propias vidas. El cambio cultural llega a la persona cuando experimenta este valor para su vida y la de sus afectos, el que impactará también en su trabajo y será una influencia positiva a su alrededor.

El desafío es como lograrlo en cada organización.

Desarrollo

Marco teórico

Basándonos en el marco teórico presentado en el trabajo del 2013 (para mayor detalle y graficas consultar el documento 2013) a modo de síntesis podemos citar los grandes pilares :

1- Tener en cuenta las dificultades de las personas para atravesar el cambio

Partiendo de la premisa que la resistencia es la reacción normal y la más frecuente que se observa ante un proyecto de cambio; el cambio es casi siempre percibido por los actores implicados como una amenaza.

La calidad del cambio depende, en parte, de la calidad para resolver los bloqueos mentales. Se trata de vencer resistencias y eliminar bloqueos para asegurar la participación y la seguridad de todos.

Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..." La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla?

Según la teoría de la jerarquía de resistencias de Nieder y Zimmerman de la Universidad de Bremen, Alemania, las personas deben percibir la satisfacción de determinadas necesidades para aceptar gradualmente el cambio propuesto y finalmente lograr el objetivo final del cambio. Es una sucesión de niveles de resistencia, donde la satisfacción de un nivel reduce la resistencia del siguiente.

1.a La Pirámide de Resistencia al cambio : Timothy J Galpin, "La cara humana del cambio" Madrid, 1998. (ver grafica en documento 2013)

Se podría aseverar que las personas no cambian porque "NO SABEN" o "NO QUIEREN" o NO PUEDEN". En primer lugar nos encontramos con que las personas que **no conocen lo suficiente "no saben"**, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia.

En segundo lugar, si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **"no pueden "**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no

saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **“ no quieren cambiar ”**; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad.

Si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar, le dan valor y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

1.b Las Fases del Proceso del Cambio y patrones de la conducta de las personas Kotter, John P. “ La verdadera labor de un líder ” Bogotá, 1999. (ver grafica en documento 2013)

El cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes:

El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el **“dejar ir algo”**.

El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de **transición**. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

El tercero es el nuevo inicio, **los primeros pasos dentro de la nueva realidad**.

Observemos que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas **etapas y como los estados de las personas pueden ir modificándose con el tiempo**.

Por otra parte, **la velocidad en el tránsito por el proceso** de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas individuales. Es decir, en una situación de cambio y un momento dado, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada. Esto requiere de diferentes estilos de liderazgo, en el mismo tiempo y espacio, considerando la motivación y las competencias de los componentes del equipo.

*Con estas variables hay que trabajar, teniendo en cuenta que cada persona, cada grupo, cada organización pasará por estos estadios, más o menos rápidamente y hay que generar herramientas o acciones adecuadas para **ayudarlos a transitarlo, para acelerarlo, para desbloquearlo, para acompañarlo**.*

2 Gestionar el Cambio a través de la Escalera de la Cultura en Seguridad

Tomamos como modelo teórico la **Escalera de la Cultura en Seguridad** del Energy Institute of London, desarrollado en su Programa **Hearts & Minds** (Corazones y Mentes), donde habla de cinco estadios o niveles de desarrollo de la cultura en seguridad, desde el “Patológico” hasta el “Generativo”, según se muestra en las Figuras 3 y 4 del informe 2013, y en el documento del Instituto Energía de Londres .



Para comprender cada una de las culturas y evaluar en qué estadio se encuentra la organización se cuenta con la descripción de las características de 18 “dimensiones” (son 18 variables, indicadores de gestión tales como

prácticas de trabajo, actitudes del equipo, de la gerencia, etc.) para cada nivel de la cultura, que facilitaran la identificación del nivel actual de la organización que se evalúa, para cada variable y para el ejercicio total.

Pensar en los comportamientos personales relacionados con cada nivel de la cultura, ayudará a identificar cómo podríamos contribuir a mejorar el desempeño en seguridad y caminar la Escalera de la Cultura.

Para mejorar la Cultura en Seguridad, aumentar conciencia, participación, compromiso, ir hacia la excelencia, se debe conocer en que escalón de la escalera está la organización y hacia donde se quiere ir.

Se realiza una autoevaluación personal o grupal. El resultado de la evaluación lo posiciona en una de las culturas. Se deberá realizar un plan de acción para mejorar cada punto hacia una cultura superior.

La cultura proactiva es el objetivo sugerido como clave para la evolución, ella prevee:

- **Liderazgo y compromiso en seguridad** en todos los niveles de la organización, desde el operario hasta el director, pasando por todos los niveles intermedios.
- **La gestión de la seguridad en la línea operativa**, el equipo de cada sitio participando activamente, es parte del sistema, se siente dueño y parte de la organización, liderando cada uno desde su lugar y función, no dejando agujeros en la gestión de cada uno.
- **El equipo motivado para la gestión, un equipo empoderado**, lo que Ken Blanchard define “*permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo y proporcionarles la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación para crear los resultados esperados. Hay que crear un clima empresarial que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas*”. Esto agiliza enormemente los procesos y da ocasión a interesantes iniciativas.
- **Sinergia con los equipos** de MASS (Medioambiente, Salud y Seguridad) que asesora y coordina, junto a los líderes operativos. Un equipo que se complementa y sinergia, mejora la gestión en forma continua a través de acciones y objetivos compartidos.
- **Corazones y mentes** en la seguridad, la seguridad no es solamente cumplir con la ley, los procedimientos y controles. Es también un valor para las personas, desde el corazón, para su vida y la de sus afectos, llevar la seguridad a las personas, es tener un comportamiento seguro en todos los ámbitos, por tanto también en la operación y es influencia en su entorno.

La sinergia entre la mente y el corazón da como resultado el estar alerta, con una mirada abierta, observando y mejorando los procesos, pensando en seguridad desde el convencimiento de su utilidad y el valor para la vida, la persona, desde su actitud.

Una vez evaluada la cultura, ¿cómo subir un escalón? A partir de tener identificadas las debilidades, trabajar sobre ellas, cambiar los hábitos, teniendo en cuenta las personas con las que estamos trabajando, Considerar todas las opiniones, escuchar, para que sentirse todos útiles y parte.

El cambio de cultura de la seguridad sucede si los clientes internos de la organización creen sinceramente que la seguridad es uno de los valores principales de la organización y perciben que ocupa un lugar importante entre las prioridades de la misma. Sólo se adquiere esta conciencia si el comportamiento es creíble, esto es, si la letra de la política de seguridad se traduce en una experiencia cotidiana que ellos puedan ver a través de la gestión y la conducta de quien los comanda. Liberadas las resistencias y todos unidos para un bien común, la cultura y la conciencia cambia.

Método: Los pasos para gestionar un cambio

1- Generar un diagnóstico, estudio de campo:

Analizar antecedentes:

- o las **causas de los accidentes**, los más frecuentes los más graves, los sectores, los actores, los comportamientos, las regiones.
- o las **herramientas** vigentes, los objetivos definidos, calidad de seguimiento y continuidad de las acciones, confiabilidad de las herramientas y del sistema, grado de sostenimiento en el tiempo.
- o **los perfiles de los equipos**, las personas, sus competencias, actitudes y aptitudes, realidades socio culturales: para educar, motivar o sancionar si fuere necesario.

Escuchar a los actores. Ellos son los que saben, a los operarios a los vendedores, al día a día de la operación, a los accidentados, a todos los niveles de la organización, para conocer las causas de las debilidades e identificar los niveles de resistencia, el no sabe, no puede, no quiere.

Realizar la autoevaluación de la Escalera Cultura Seguridad , considerar sus resultados.

2- Generar un Plan de trabajo

Considerando:

- o Acciones para **fortalecer las debilidades** identificadas en los antecedentes y las entrevistas, en el corto y mediano plazo.
- o Acciones para **cubrir la brecha** identificada (entre donde se encuentren ya donde quieran ir) en los ítems de la **autoevaluación** en la Escalera de la Cultura.
- o **La validación del plan debe realizarse entre todos** los interlocutores.

El Plan debe incluir las acciones antes indicadas para asegurar atravesar las barreras de la resistencia, cambiar el habito, **para motivar** a despertar o a transformar el no sé, no puedo, no quiero, con acciones creativas adecuadas para cada segmento y situación, para vivir la seguridad desde la experiencia, pasar por el proceso de valoración, internalización, compromiso, conciencia.

3- Revisarlo permanentemente para verificar eficacia y corregir lo que no haya funcionado.

Asegurar su permanencia en el tiempo, a través del análisis y adecuación de las acciones al estado del momento, para asegurar el compromiso permanente de los actores y la mejora del sistema.

Las acciones deben ser de tres tipos, para asegurar cubrir tres instancias/ pasos del proceso: :

- a. Las que generan **conocimiento**, conciencia, capacitación... (para saber, que y como hacerlo)
- b. Las que generan **motivación**, incluso para la vida ¡! ... (te ayudo...te acompaño, vamos juntos)
- c. Las de **seguimiento y control** ... para verificar eficacia . (líder local, auditories, cliente incognito, etc) En base a esta información y el análisis continuo es que se corrige el camino y se confirma la mejora continua, a partir de aquí se corrigen las acciones a y b para seguir subiendo constantemente un escalón.

Síntesis:

- Definir misión, hacia donde ir, naturaleza del cambio, causa o razón para realizarlo.
- Analizar el actual estado , la brecha y las barreras a atravesar para lograrlo,
- Diseñar el plan de acción, implementarlo, asegurar la mejora permanente.

El proceso es lento, dependiendo del tamaño de la organización, de cuan concreto es el punto a mejorar. Manteniendo una gestion permanente con este foco: entre 6 a 12 meses se pueden ver resultados en los indicadores, si es un problema bien definido y vinculado a controles. Cuando es vinculado a comportamientos , actitudes, personas, toma unos 3 años.

Recomendaciones a tener en cuenta:

En todas las etapas, tener claro hacia dónde ir, para qué y por qué.

Los líderes deben estar comprometidos con el esfuerzo requerido, que los actores y poseedores de intereses estén involucrados, asegurar la capacidad y la preparación para el cambio, desarrollar las capacidades necesarias.

Escribir un Business Case para definir que y como trabajar, realizar talleres de análisis o ideas y alineamiento, entrevistas a involucrados en todos los niveles, cara a cara para involucrarlos, listar sus compromisos, diseñar las herramientas para generar cambios, capacitación, diseñar el plan de cambio.

Utilizar indicadores de performance, diseñar el COMO, entregar herramientas a involucrados para poder realizarlo, y que los involucrados formen parte del diseño.

Asegurar que los grupos de involucrados tengan retroalimentación entre sí, conozcan lo que están realizando los demás. Que la gente tenga oportunidad de hacer su input al nuevo diseño, preparar a la gente en sus roles.

Toda la organización debe entender el PORQUE y el QUE del cambio, para estar comprometida en forma conjunta, entendiendo que beneficio traerá y que rol debe desempeñar para que el cambio tenga lugar.

Los líderes deben llevar la palabra a la gente durante el proceso de cambio. Movilizar, guiar, y entrenar para atravesar los procesos de cambio. Cada logro y éxito se debe comunicar y festejar.

Poseer canales para recoger la opinión de la gente, evaluar como involucrarla permanentemente, implementar las acciones necesarias para lograrlo en cada etapa-

Los generadores de los logros son reconocidos y se los recompensa por el esfuerzo y el valor de su acción. Hay actividades de comunicación para reforzar la conexión entre resultados y esfuerzo del cambio realizado.

Definir cómo manejar los incumplimientos que no están en línea con el nuevo estado.

Se generan nuevas prioridades en la agenda, compromiso claro y duradero a través de la dedicación gerencial. Quienes se resisten al cambio no son tolerados a lo largo del tiempo por sus mismos colegas. Se insertan nuevas maneras de trabajar.

Definir si las estructuras y herramientas existentes son las adecuadas para el nuevo estado. Desarrollar nuevas si son necesarias como parte de la mejora continua del sistema. Generar dialogo permanente.

El cambio debe ser duradero y no solo una fiesta de verano... ¿cómo hacer para que la gente continúe reforzando la disposición mental y comportamientos deseados, que los sacrificios valieron la pena? Crear energía y entusiasmo a favor del cambio es ahora parte de la rutina. Trabajar con entusiasmo y alegría.

Luego de 4 años de implementación de variadas acciones en tres perfiles de negocios muy diversos, Red Propia, Plantas GLP y Lubricantes reforzamos algunos conceptos claves para el éxito de la gestion:

- o *El darse cuenta desde la **experiencia y la observación**. Abre una mirada distinta, de mayor conciencia, de observación. (Talleres, ser parte, actividades)*
- o *El valorar a la Seguridad **por convencimiento**, hace a las personas un habito el actuar con seguridad.*
- o *Poder llevar su aprendizaje a sus afectos, le da un **valor para su vida personal**.*

Aplicación- Resultados

El Caso OPESSA, Operadora de estaciones de servicio S.A.

En la Red de EESS DE OPESSA el Programa logro mejorar notablemente el compromiso y liderazgo del personal con la Seguridad a todo nivel, siendo la seguridad en la actualidad **un valor y una prioridad en el negocio**. Esto se refleja en la **disminución** de la **gravedad** de los **incidentes**, en el **ambiente de trabajo**, en los **indicadores de gestión**.

El cambio de **conciencia** se refleja en la **alta participación de los equipos** en las actividades, en el **aporte que ellos mismos generan para mejorar el sistema** de cada sitio y en sinergia llega a toda su región o toda la red.

Fig. 1 y 2 : Prototipo de Estación de Servicio y dotación tipo (personal de playa, de full y de boxes)



Recordemos la complejidad de este negocio con 4300 empleados en una red dispersa en el país, opera 24 hs y 365 días en 3 turnos, empleados jóvenes, alta rotación anual (30% promedio país), alto uso de vehículo propio para ir a trabajar, unas 3000 personas circulando en cada cambio de turno. Los riesgos in itinere son muy altos.

Debido a los resultados alcanzados en este negocio la Gerencia Ejecutiva Comercial definio expandir el Programa a los demás negocios de su área. a la fecha se esta trabajando en plantas de GLP y en Plantas de Lubricantes y especialidades. Algunas acciones también han llegado al personal de oficinas.

CUALES ERAN LOS OBJETIVOS DEFINIDOS EN RED PROPIA

- Generar un Cambio en la Cultura de la Seguridad en Red Propia
- Instalar a la Seguridad como una prioridad en el negocio
- Reducir los Accidentes, focalizando en In Itinere

Y LOS DESAFIOS

- Que los jefes de estación se constituyan en líderes y responsables de la seguridad en las instalaciones a su cargo.
- Mantener un equipo de trabajo motivado, capacitado y con conciencia de los riesgos que conlleva la operación de estaciones
- Que cada empleado traslade la Cultura de Seguridad a cada acto de su vida personal.

LA IMPLEMENTACION: aplicando la metodología descripta en el capítulo anterior se realizó el diagnóstico y definieron las acciones del plan definido en 2012, y sostenido en los 4 años de gestión (ver detalle en 2013)

4 pilares para trabajar. Se definieron en 2012 los 4 pilares con sus respectivas acciones.

Tres de ellos mas estructurales, el cuarto con foco en la gente, el comportamiento humano, la conciencia:

Analia Maselis. Coordinadora Programa Cultura Seguridad - Dirección Ejecutiva Comercial YPF SA -Mayo 2016

Ampliar la comunicación y capacitación en EESS:

- Instalar pizarras para comunicación y capacitación en las EESS
- Normalizar las salas de descanso para su uso y capacitación.
- Desarrollar un Boletín MASS Operativo, con Lecciones aprendidas de los accidentes.
- Desarrollar materiales de capacitación más eficaces para este segmento, con foco en lo visual.
- Mayor tiempo del Responsable Técnico en cada EESS (+ 4hs) para capacitación del personal.

Incrementar Herramientas de Gestión para JJEE y JJRR:

- Nuevos recursos del equipo MASS para lograr sustentabilidad, confiabilidad, resultados.
- Desarrollo de procedimiento específico para investigar los casos In Itinere
- Sanciones preventivas a incumplimientos en seguridad.
- Refuerzo de capacitación para aumentar la conciencia de los Ingresantes.
- Cursos on line, CD, de Seguridad Vial para usuarios de motos, para llegar a toda la red .

Investigar accidentes más profundamente:

- Capacitación sobre investigación de accidentes para Jefes de estaciones (JJEE) y Regionales (JJRR).
- Investigaciones lideradas en el sitio por el JJEE y validadas por los JJRR
- Compartir las lecciones aprendidas de accidentes a toda la red.

Generar Conciencia - Cultura en Seguridad: *Liderazgo en Seguridad en todos los niveles, JJEE, JJRR (Jefes regionales), RRTT (responsables de turno), equipo MASS, VVDD (vendedores), todos.*

- a. Talleres de concientización para los 3 niveles de la EESS (JJEE; RRTT; VVDD) orientados al Liderazgo y a la Percepción de los Riesgos.
- b. Talleres sobre seguridad vial para motociclistas y ciclistas fuera de las EESS.
- c. Desarrollar actividades creativas para despertar la conciencia y aumentar el conocimiento.
 - i. Concursos fotográficos, conocimiento, etc en temas de seguridad.
 - ii. Invitar a sus hijos a las EESS: 2000 niños en todo el país reciben charlas de seguridad y juegan en las EESS cada año
- d. Reconocer a las acciones destacadas de la red, a los aportes en Seguridad
- e. Concurso cuatrimestral entre las estaciones de la región sobre variables proactivas
- f. Concurso anual entre las estaciones del país, destacando a la Dotacion Mas Segura.
- g. Estrategia in itinere : controles de vehículos en las EESS, actitud in itinere.
- h. Visitas permanentes de jefes regionales, equipo MASS, cliente incognito, RTS, auditorias .
- i. Analisis de tendencias indicadores.

En 2016 podemos decir que los 3 primeros pilares son ya parte de la Cultura, de la gestión. El 4to pilar es el que se renueva permanentemente en función de los objetivos identificados a mejorar cada año y los contenidos necesarios.

En todos los casos nos aseguramos cumplir con los 3 bloques de acciones para asegurar la permanencia y mejora continua del sistema , a saber: 1 las de capacitación, conocimiento, concientización (a,b,c.); 2 las de motivación y reconocimiento (c,d,e,f);3 las de revisión de resultados (g,h,i)

Compartimos Tres experiencias que confirman la teoría :

“ despertar / ampliar la conciencia mejora los resultados, reduce los riesgos” .

CASO 1 : Mayor conciencia sobre los riesgos en la calle, reducción de gravedad de incidentes.

Cero casos graves y fatalidades en los últimos 30 meses, a pesar de mantener en 30% la rotación del personal

En 2012 los incidentes in itinere eran nuestra mayor preocupación por su frecuencia y la gravedad de las lesiones con el 61% de los incidentes totales. 16% de ellos con más de 60 días de baja.

Los incidentes en moto el 60% de los in itinere, 36% de los totales. El 26% del personal, 1000 personas, se movía en moto, con el 64% de los incidentes.

Entre 2011 a 2013 hubo 2 fatalidades viales por año y varias lesiones graves.

Las causas inmediatas: falta de percepción del riesgo / conciencia en la vía pública, experiencia conducción, observar al otro, a las acciones de terceros, apuro, distracción, reconocer que no son vistos por los demás.

En 2015 los in itinere representaron el 50% de los incidentes totales, 42 % de ellos en moto, es decir 20% del total, todos con baja gravedad. Los vendedores antiguos asesoran a los nuevos

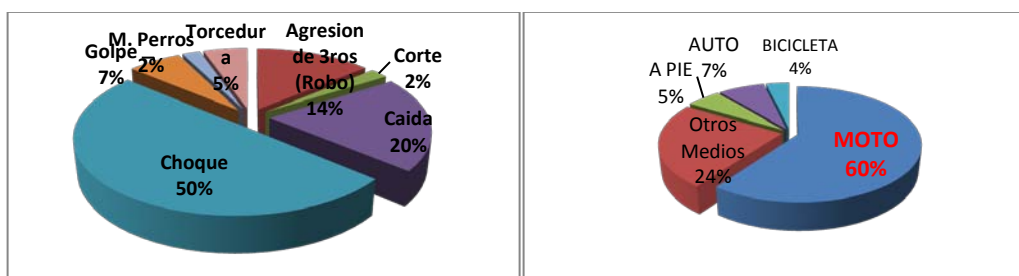


Fig. 3 y 4 Tipos de incidentes In Itinere, 111 casos, y por tipo de movilidad - 2011

Se trabajó con foco en aumentar la conciencia y prevención de los riesgos en la calle a través de tres bloques de acciones dirigidas a: 1 - mejorar el conocimiento, 2- la motivación, 3- la revisión/ control de resultados. Es una estrategia integral, con acento en la persona, el valor de su vida y la de sus afectos, con participación de la familia. Se desarrollaron herramientas específicas.

Las acciones desarrolladas: (ver anexo figuras 7 a 16)

Capacitación conciencia de riesgos para peatones.

Concurso fotográfico sobre Riesgos en la Vía Pública y propuesta de cómo prevenirlos, con jurado y puntaje.

Talleres Conciencia Vial en 18 ciudades para usuarios motos y bicis, uno al año, con renovación de contenidos, evolutivos y con 600 Compromisos de mejora anuales de los asistentes. Debates casos reales. E learning y CDs para las localidades donde no llega el presencial

Provision de Chaleco reflectivo obligatorio para motos y bicis.

Realización del Mapa de Puntos Negros de los circuitos in itinere de cada empleado, 3500- .

Control del estado de las motocicletas y bicicletas a través de los lubriexpertos de las estaciones. Remises y combis para las localizaciones más complejas, rutas, autopistas.

Item “ actitud preventiva in itinere” en la evaluación semestral.

Riesgos in itinere con la familia. “Vamos Seguros “ Visita de los hijos y sobrinos del personal a las estaciones, charla de Seguridad Vial y juegos para aprender jugando, kit de juegos para compartir con sus afectos. Asistieron 2000 niños .

CASO 2 : Equipos Motivados mejoran los indicadores de gestión.

Los equipos integrados, con conciencia riesgos, motivados, cuidándose entre todos, mejoran todos los indicadores de gestión.

Los equipos anualmente sugieren los temas a trabajar entre ellos para mejorar la gestión de sus sitios, y participan de un ranking nacional sobre indicadores proactivos “Dotación Segura” los más destacados se los distingue con un trofeo .

Algunas acciones destacadas: **(ver anexo figuras 17 a 24)**

1. TRELEW : pequeña estación en la Patagonia 3 veces finalista nacional conjuntamente con las mayores del país. Trabajaron los riesgos del hogar, comprender al otro, aceptar las diferencias, ampliar la conciencia, el equipo, “somos todos iguales”. Son devotos todos de participar de las auditorias/visitas pues lo valoran como un proceso de crecimiento
2. CAMPANA: gran estación de autopista con dificultades para reunirse, en equipo lograron hacer tomar conciencia a sus siete colegas madres sobre los riesgos de sus hijos bebés... una de ellas compro la sillita de auto para su bebe y todas se sienten integradas y comprendidas por el equipo, se cuidan mas.
3. ACA PARANA: desarrollaron un instructivo y video sobre como diseñar el rol emergencia en los hogares, como manejar los matafuegos y evacuar una vivienda. Las familias desarrollaron su rol, participaron de capacitaciones en el cuartel de bomberos de Parana.
4. ACA ROCA a partir de la experiencia del incendio de la casa de un colega, junto al experto de seguridad se analizaron los riesgos de incendio de cada una de las viviendas, se desarrollo un plan de mejora con seguimiento centralizado del equipo. Hubo gran unión entre ellos.
5. ACA SABATTINI: estación de alto movimiento y rotación personal. Tres veces finalista nacional y una vez ganadora. Se destacaron por el desarrollo de herramientas educativas:
 - o Juegos sobre conciencia en seguridad en la computadora, con cartas, en equipo, para mejorar sus conocimientos y en especial para los nuevos ingresantes.
 - o Juego conciencia vial para los hijos.
 - o Educando a los clientes en equipo: cada vez que es necesario explican de a 2 a los clientes las normas de seguridad y sus razones, “ aquí se trabaja asi, es la cultura de esta estación”.
6. REGION AMBA OESTE EL CAPITAN SEGURIDAD: un vendedor desconocido y disfrazado de Capitán Seguridad todos los meses recorre las estaciones de la región para conversar con los vendedores sobre temas sucedidos en el mes y como prevenirlos. Se proyectan videos actuados por el Capitán sobre incidentes o cuasi incidentes del tema a trabajar.

Hubo actividades que se repitieron en varios equipos, pues les fueron eficaces : mapas de puntos negros de su ciudad, consejos para cuidarse en la calle, en el hogar, capacitaciones dictadas entre ellos, mapa de riesgo de las estaciones,

Motivados, valorados, útiles, desarrollan creatividad, se sienten confiados y solidos, en vez de escaparse en auditorias quieren participar!! Se mejoran los indicadores de equipo, operación, seguridad. Las auditorias de todo tipo de control mejoran sus resultados, se cuidan entre todos.

Se transforman en asesores de escuelas de sus hijos, del club, del supermercado del barrio. De su entorno.

Toman conciencia que su conocimiento esta por sobre la media del entorno y pueden ayudar , influncian en su comunidad. Se sienten útiles y valorados.

CASO 3 : Mayor conciencia sobre la salud, el manejo del estrés, y la alimentación.

La Salud y la Seguridad como valores. Estar bien para ver los riesgos de seguridad. Se desarrollaron talleres con herramientas simples para ayudar a manejar el estrés cotidiano.

Taller “ La Salud, Manejo del Estrés, herramientas para estar mejor. : (ver anexo figuras 25 a 28)

Esta acción surgió en un grupo de jefes de estaciones de servicio preocupados porque el estrés cotidiano no les dejaba ver los riesgos, pone un velo delante de nosotros, un efecto adormecimiento. Por la necesidad de estar mejor en la salud física y mental para gestionar la seguridad.

Se trata de tener mayor conciencia sobre la salud, el manejo del estrés y la alimentación, cambiar los hábitos en el trabajo, oficinas y la vida personal, en la relación de los equipos, estar en movimiento, reducir las adicciones/automáticos, alimentarnos mejor. La relación con los clientes, con el otro.

Una propuesta conjunta del equipo de Salud, el equipo de Cultura y un grupo de jefes de Red propia. se desarrollaron los contenidos adecuados al perfil, se dictaron en Red Propia a 500 líderes Jefes y RRTT.

El impacto en ellos se expandió hacia el personal de oficinas de OPESSA y luego al resto de la GEC.

Se dictaron 50 talleres en 2015 a 900 personas. En 2016 está previsto dictar 100 talleres de 3 perfiles distintos.

Si estamos bien podemos pensar, decidir sin apuro, con conciencia, apropiadamente, como haremos las cosas, no solo respecto los riesgos de seguridad sino también sobre los de la salud.

Valorar la seguridad, valorar la salud : dos valores. Salud para tener seguridad y viceversa. Para estar atentos, darnos cuenta que riesgos tomamos.

Es imprescindible que las personas hagan prevención y cambio de hábitos para mejorar su salud, su seguridad, y la de su entorno. Para evolucionar en el cambio, es necesario darse cuenta, desde la experiencia, de la conciencia, por convencimiento.

Para ello es necesario vivir experiencias que nos motiven a analizar y pensar, que una barrera se transforme en un escalón / un peldaño de crecimiento en la conciencia, valoración.

Los talleres son netamente prácticos, con ejercicios y herramientas simples para llevarse a su vida personal, utilizarlos a toda hora, en el trabajo, en su casa. Es conciencia de que ellas existen, te hacen bien, las puedes usar. Durante el taller se apagan los celulares y se dejan bajo custodia fuera de la sala. Se llevan un “ kit elementos saludables” (agua, fruta, recetas, cinta elástica ejercicios, etc) para ya mismo comenzar a usar.

Resultados: hubo alta demanda de los talleres, altamente valorados, que nos llevo a duplicar la oferta de ellos, algunas personas generaron cambios en la alimentación, toma de agua, el movimiento físico cotidiano, el cigarrillo, la relación con el entorno, los afectos. En reuniones largas comienzan a utilizarse cortes con ejercicios de 3 minutos para renovar la circulación, energía. Se comienza a ver en algunos sectores la aplicación de las herramientas aprendidas.

Se realizaron envíos de recordatorios, tips sobre los aprendizajes para que no se olviden y se practiquen.

Se desarrollo un Nivel 2, con contenidos mas profundos en alimentación y ejercicios y Talleres para Vendedores para ayudar a manejar la relación con los clientes agresivos o estresados.

Como estamos hoy?

- Las nuevas acciones ya son parte de la nueva cultura
- La seguridad es parte y **prioridad** de la agenda
- Los signos visibles en **el cambio de la gestión** de la seguridad en las EESS:
 - Los JJEE involucrados, **liderando** la seguridad de las dotaciones a su cargo
 - Los equipos de trabajo con **mayor conciencia** de los riesgos que conlleva la operación..
 - **Transferencia de** la cultura a sus vidas e influencia en sus ámbitos personales.
 - **Los JJEE conjuntamente con sus equipos** proponen acciones de valor para su gestión, reconocen a los destacados, se sienten orgullosos por la participación de sus equipos.
 - Los JJEE **están motivados y las dotaciones involucradas.**
- Se mejoran todos los **indicadores de gestión, de los equipos.**
- Recibimos un **premio a la excelencia “ Gorosito” por el trabajo de todo el equipo. :(figuras 5 y 6)**
- En los últimos 30 meses **no ha habido accidentes con lesiones graves, ni fatalidades**, en un mercado en crecimiento de accidentes viales , lesiones y muertes en motos, con una rotación del 30% anual.
- **Estamos expandiendo la experiencia a los demás negocios de la Gerencia Ejecutiva Comercial.**
- **Las acciones valiosas desarrolladas para un negocio impactan en todos los demás de la GEC.**

El desafío es ... seguir caminando para mejorar nuestra Cultura en Seguridad entre todos, con el compromiso de todos La seguridad como un valor para la operación , para nuestras vidas.

Conclusiones: la conciencia es un motor para estar mejor, para ver los riesgos.

Es posible generar un cambio de conciencia en la seguridad en las organizaciones. Su éxito dependerá de la claridad con que se identifiquen las causas clave de los problemas, la eficacia de las acciones para llegar a las personas, desde la mente y desde y hacia el corazón. Es un cambio lento, de gestión permanente

Equipos conscientes, convencidos del valor de la seguridad atraviesan barreras frecuentemente impensables.

Desde la conciencia se genera el verdadero cambio permanente en las personas, los hábitos se renuevan, los viejos quedan atrás para dejar entrar a los nuevos que son la cultura actual.

Tres conceptos claves:

- *El darse cuenta desde la **experiencia y la observación**. Abre una mirada distinta, de mayor conciencia, de observación.*
- *El valorar a la Seguridad **por convencimiento**, hace a las personas un hábito el actuar con seguridad.*
- *Poder llevar su aprendizaje a sus afectos, le da un **valor para su vida personal**.*

Darse cuenta es el primer paso.

El cambio es posible.

Para la vida, para el trabajo, la operación.

Bibliografía

Bernardinho, “ Tranformando Suor em Ouro” Editorial Sextante, Rio de Janeiro, 2006.

Energy Institute , “Hearts & Minds “. London . 2008

Ken Blanchard, “Liderazgo al máximo nivel” Editorial Norma, Bogotá 2007.

Kotter Jhon, “ La verdadera labor de un líder “ Editorial Norma, Bogota 1999.

Kouzes – Pouser, “ El desafio del Liderazgo” Editorial Granica, Buenos Aires 2013.

Maselis, Analía; Mallo Huergo, Martín; Rodríguez Sorgini, Raúl. “Seguridad el cambio Cultura es posible. El caso OPESSA”. IAPG, Congreso Latinoamericano de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en la Industria del Hidrocarburo.: Agosto 2013 Neuquén.

<http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/CongresoSeguridadSaludOcupacionalMedioAmbienteHidrocarburos2013/Maselis.pdf>

Mengibar Torres M, Del Rio Urenda S, Terol Fernandez F. “Gestion del cambio” Antequera, Malaga 2004.
<http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>.

Timothy J Galpin, “La cara humana del Cambio “ Diaz de Santos y Watson Wyatt, Madrid 1998.

Tobacco British American , “Global Change Management”, London , 2011.

Training International DuPont Sustainable Solutions, “Todos para uno al Estilo Suricato”. México. 2011.

CV Autor : Lic Analia Maselis

-Geógrafa - Universidad Nacional de Buenos Aires , con especialización en temas transporte, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud, Programas para el Cambio Cultural.

-Investigadora del Conicet, docente universitaria.

-20 años en Shell Argentina en posiciones de Planning y Marketing para la Red de estaciones de servicio , 8 años Gestionando Salud y Seguridad para logística de combustibles y lubricantes, plantas de producción y en el rol corporativo, en posiciones de alcance nacional y latinoamericanas con interesantes logros en la reducción de accidentes a través del cambio cultural / conciencia de las personas.

-5 Años Coordinando el Programa Cultura en Seguridad para la Dirección Ejecutiva Comercial de YPF SA:

ANEXO FOTOS:

Fig 5 y 6 : Premio Gorosito al Equipo OPESSA por el Programa Cultura en Seguridad

Analia Maselis. Coordinadora Programa Cultura Seguridad - Dirección Ejecutiva Comercial YPF SA -Mayo 2016



CASO 1: Mayor conciencia sobre los riesgos en la calle, reducción de gravedad de incidentes.

Fig 7 y 8. Entrega de chalecos reflectivos uso obligatorio, realización Mapa Puntos Negros personal.

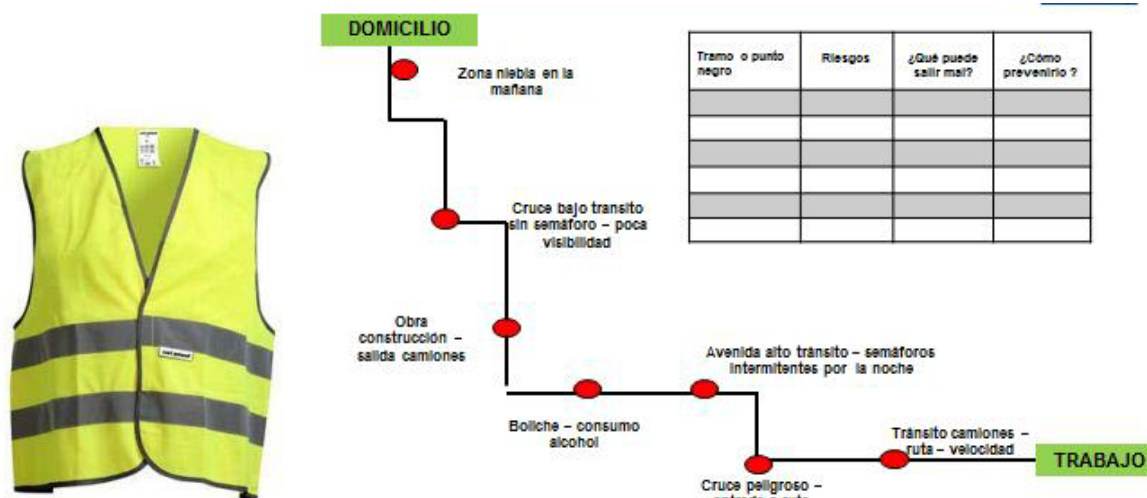


Figura 9 a 11 : Los Precavidos: concurso fotográfico sobre riesgos en la calle. Afiche, foto ganadora, equipos finalistas.

Fig 12: Control de motos.

Fig. 13 a 16 . Visita de los niños a las EESS - charlas y juegos sobre seguridad vial



CASO 2: Equipos motivados mejoran los indicadores de gestión.

Fig 17 a 24 Equipos finalistas de Dotación Segura: Trelew, Campana, ACA Sabattini, ACA Paraná, ACA San Juan. Trofeo Dotacion Segura. **Fig 25 y 26** : El Capitán Seguridad en acción



CASO 3 : Mayor conciencia sobre la salud, el manejo del estrés, y la alimentación.

Fig 25 a 28 Equipos de la Gerencia Ejecutiva Comercial participando de los talleres. Caja de celulares



Buenos Aires, Mayo 2016