

Un nuevo enfoque para la prevención de accidentes

Autores: Luis Ravetto y Marco Trabucchi

**Pluspetrol
CEC International Argentina**

**lravetto@pluspetrol.net
marco.trabucchi@cecinter.com.ar**

**www.pluspetrol.net
www.cecinter.com.ar**

Sinopsis

Hacia un nuevo enfoque en la prevención de accidentes es una experiencia en proceso de implementación en Pluspetrol, con la colaboración de la Consultora CEC International Argentina, que se inició en 2006 en la Unidad de Negocios del Distrito Sur y actualmente, se está implementando en las Unidades de Negocios del resto de Argentina (Distrito Norte, Centrales Térmicas), Bolivia y Perú.

En la Unidad de Negocios del Distrito Sur, que fue el primer lugar donde se desarrolló este proceso completo, se logró una mejora de más de 50 % en el Índice de Frecuencia de Accidentes con Pérdida de Días a partir del segundo año de iniciado el proceso.

El eje del proceso fue esencialmente cultural, ya que los seres humanos, además de tener una componente intelectual, asociada al conocimiento, tenemos otras dos componentes, la emocional y la volitiva, que influyen nuestro comportamiento. En consecuencia, el enfoque del proceso de mejora en Seguridad necesariamente incluyó el desarrollo de una cultura organizacional de interdependencia, evolucionando desde el paradigma del control hacia el paradigma del compromiso.

CEC International Argentina ha desarrollado una metodología original, caracterizada por ser sistémica, participativa y amigable, mediante cuya aplicación se lograron simultáneamente profundidad, cobertura y perdurabilidad en los procesos de cambio, consolidación y desarrollo.

Los contenidos desarrollados se ajustaron a los estándares de Pluspetrol en un todo de acuerdo a su Política de EHS y a los documentos de su Sistema de Gestión.

El Plan General de Trabajo se adecuó a cada unidad de negocios en consenso con Pluspetrol y esencialmente cubre cinco fases: Seguridad como Valor, Liderazgo y Gestión en Seguridad, Proactividad en Seguridad, Prevención en Seguridad y Aprendizaje en Seguridad.

Introducción

En el año 2006 se inició en Pluspetrol la implementación de un proceso con un nuevo enfoque para la prevención de accidentes, con la colaboración de la Consultora CEC International Argentina. La primera experiencia se realizó en la Unidad de Negocios del Distrito Sur, en la provincia de Neuquén y actualmente, se está implementando este proceso en las Unidades de Negocios del resto de Argentina (Distrito Norte, Centrales Térmicas), Bolivia y Perú.

El propósito de esta presentación, es compartir los conceptos, metodología, lecciones aprendidas y algunas conclusiones que ha arrojado esta implementación.

El eje del proceso es esencialmente cultural. Los seres humanos, además de tener una componente intelectual, asociada al conocimiento, tenemos otras dos componentes, la emocional y la volitiva, que influyen nuestro comportamiento. El conocimiento de un procedimiento operativo, es decir la aptitud para una tarea, no asegura por sí mismo que quien tiene que implementarlo lo haga tal como está escrito, ya que sus componentes emocionales y volitivas pueden llevarlo a incumplir con el procedimiento, no poner la suficiente atención en la realización de la tarea o a otras actitudes no seguras.

Por lo tanto, el enfoque del proceso de mejora en Seguridad necesariamente debió incluir el desarrollo de una cultura organizacional de interdependencia, evolucionando desde un paradigma del control hacia un paradigma del compromiso. Claramente este fue un desafío de Liderazgo en Seguridad.

Desarrollo

En función de lo expresado anteriormente el proceso se dirigió a crear una nueva conciencia en Seguridad.

Si bien es indispensable conocer y utilizar las técnicas de Seguridad aplicables a las distintas actividades que se realizan, esto ha demostrado que no es suficiente para alcanzar niveles de excelencia. Las distintas herramientas que se pueden utilizar son sólo la base sobre la cual se debe construir la Gestión de Seguridad para que ésta se transforme en una parte inseparable de la Cultura de la Organización.

I. Propósitos del Proceso

- Lograr cambios de paradigmas en las personas, necesarios para implementar un cambio cultural que modifique los comportamientos de la organización y así lograr un avance sustentable y significativo en el desempeño en Seguridad.
- Profundizar en capacidades de Liderazgo, Gestión, Observación y Comunicación necesarias para generar Compromiso con EHS.

Esto se basa en el firme entendimiento que los cambios de comportamiento de las personas están determinados por las creencias individuales y promovidos por los valores que alienta la organización.

Asimismo las Competencias o Habilidades de las Personas hacen efectiva la contribución de las Personas al desempeño en Seguridad.

Por este motivo se promovió la realización de actividades utilizando modelos y metodología probados como una forma efectiva para facilitar el cambio.

CEC ha desarrollado una metodología original, caracterizada por ser sistémica, participativa y amigable. Mediante su aplicación se lograron simultáneamente profundidad, cobertura y perdurabilidad en los procesos de cambio, consolidación y desarrollo. Para ello se facilitaron procesos formativos de valores (EHS), actitudes y capacidades claves, de manera que originaron nuevos comportamientos para la Seguridad de las personas y la protección del Medio Ambiente.

II. Metodología

Esta metodología está compuesta por tres tipos de actividades, que se combinan, potenciando sus resultados.

Talleres de Reflexión y Trabajo (TRT)

Dentro de un ambiente que invita a participar activamente, en estos talleres se presentan, vivencian y aplican de manera inmediata al trabajo conceptos, marcos, herramientas y procesos que se desarrollan interactivamente en trabajo interpersonal mediante la presentación, conversación y medios audiovisuales. Su objetivo es el continuo mejoramiento y desarrollo de capacidades centrales en el plano personal, organizacional y del trabajo mismo y acordar trabajo por realizarse posteriormente.

Coaching Grupal (CG)

Se crea espíritu de compromiso grupal y Trabajo en Equipo. En este ambiente, se facilita el aprendizaje del Equipo a partir de **casos reales y propios de la Operación**, y se ayuda a identificar oportunidades y a superar barreras y conflictos comunes en EHS, que convenientemente deben ser resueltos entre todos los participantes. Durante la actividad se aportan métodos de trabajo que incrementan la efectividad para lograr resultados.

Su fin primordial es lograr un alto grado de fusión entre idealización y realidad, teoría y práctica, formación y trabajo. Además, es una riquísima fuente de evaluación y retroalimentación para el mejoramiento sostenido de la calidad del proceso de cambio.

Coaching Individual (CI)

Se acompaña al participante, en forma individual, a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos técnicos y organizacionales en el día a día de las operaciones.

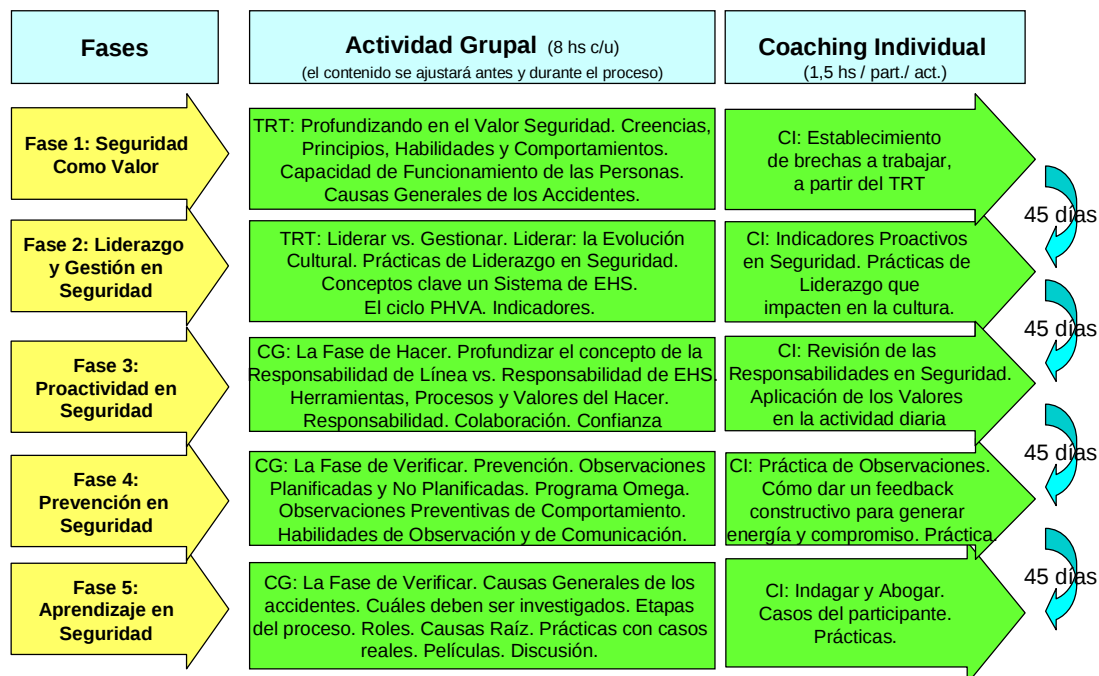
Sus propósitos fundamentales son:

- Identificar los paradigmas actuales y las brechas con los necesarios para la evolución hacia una cultura interdependiente.
- Acompañar al participante en la transición, aportando un punto de vista diferente, brindando las competencias claves y,
- Ayudarlo a resolver problemas/conflictos generados durante la evolución cultural en EHS.

III. Mapa del Proceso.

Las fases y actividades incluidas en este proceso pueden verse en la Fig. 1

Mapa del Estimado del Proceso Pluspetrol / CEC (*)



(*)De manera interactiva, durante el proceso el contenido se ajustará a las necesidades de cada planta en consenso con el Gerente de Operaciones y el Especialistas en EHS

Fig. 1

IV. Contenido del Proceso

El contenido teórico desarrollado, así como el contenido de las prácticas de trabajo en equipo, se ajustaron a los estándares de Seguridad de Pluspetrol en un todo de acuerdo a la Política de EHS de la compañía y a los documentos de su Sistema de Gestión de Seguridad.

El Plan General de Trabajo se adecuó a cada unidad de negocios en consenso con Pluspetrol.

Fase 1: Seguridad como Valor

En esta fase se desarrollaron conceptos relacionados al Desempeño en Seguridad basados en la Curva de Bradley. Se discutieron los valores de la compañía en particular los valores EHS, los principios que surgen de ellos y como éstos se traducen en comportamientos (Fig. 2).

Valores y Comportamientos

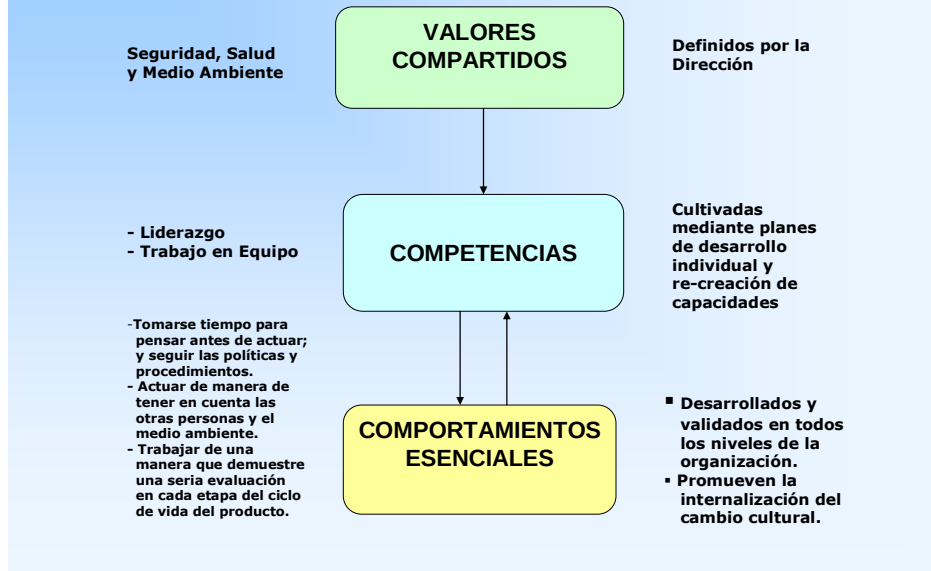


Fig. 2

Se desarrollaron marcos de referencia asociados a la Capacidad de Funcionamiento de las Personas, en relación con los Niveles de Pensamiento, de Atención y los Modos de Comportamiento y de éstos con las causas generales de los accidentes (Fig. 3)



Fig 3

Se analizaron los elementos de la Cultura de la Unidad (Fig. 4), a través de sus Rituales, Tabúes, Status y Símbolos de éxito **actuales y futuros** y se desarrollaron tres conceptos fundamentales:

- Responsabilidad de Línea
- Disciplina Operativa
- Alerta en Seguridad.

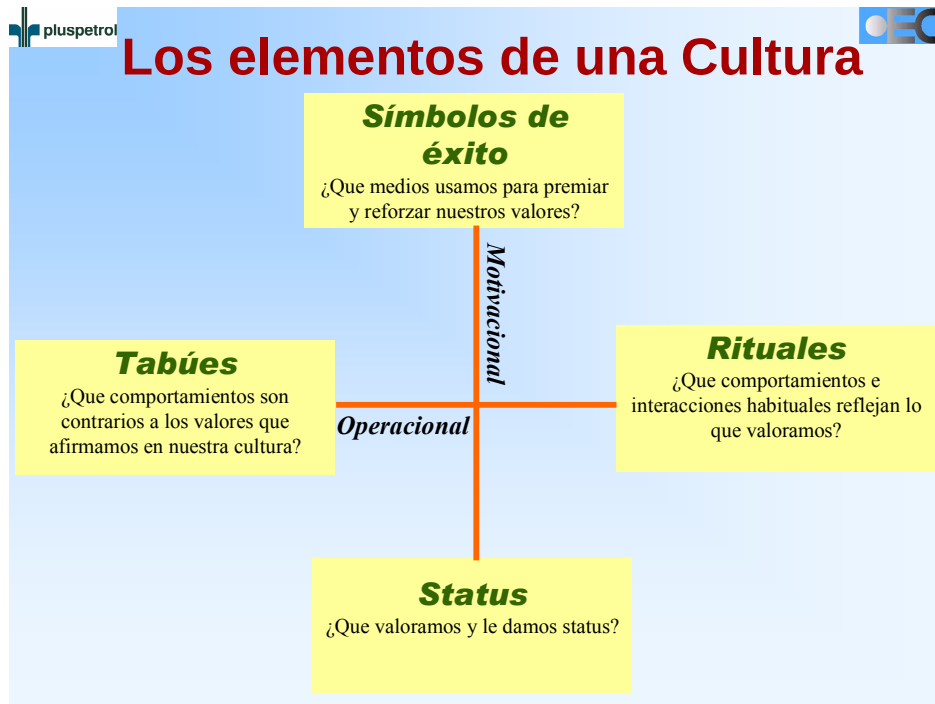


Fig. 4

Fase 2: Liderazgo y Gestión en Seguridad.

En esta Fase se profundizó en los conceptos de Liderazgo y Gestión, en sus diferencias y en su complementariedad.

Se desarrollaron Prácticas clave de Liderazgo en Seguridad, ampliando la influencia en Seguridad con los colaboradores, habilitando, desafiando paradigmas y modelando con el ejemplo.

Se profundizó en la vinculación de las distintas fases del Sistema de Gestión con los Niveles de Pensamiento de las personas (Fig. 5) y como a partir de ello se logra una utilización del Sistema de Gestión más efectiva, mejorando el **pensamiento sistémico** con el cual los Líderes y Especialistas lo utilizan en el día a día, para operar, mantener, mejorar y regenerar.

En particular se puso foco en la Gestión de Riesgos, analizando y discutiendo los distintos tipos de tareas y los documentos apropiados en cada caso.

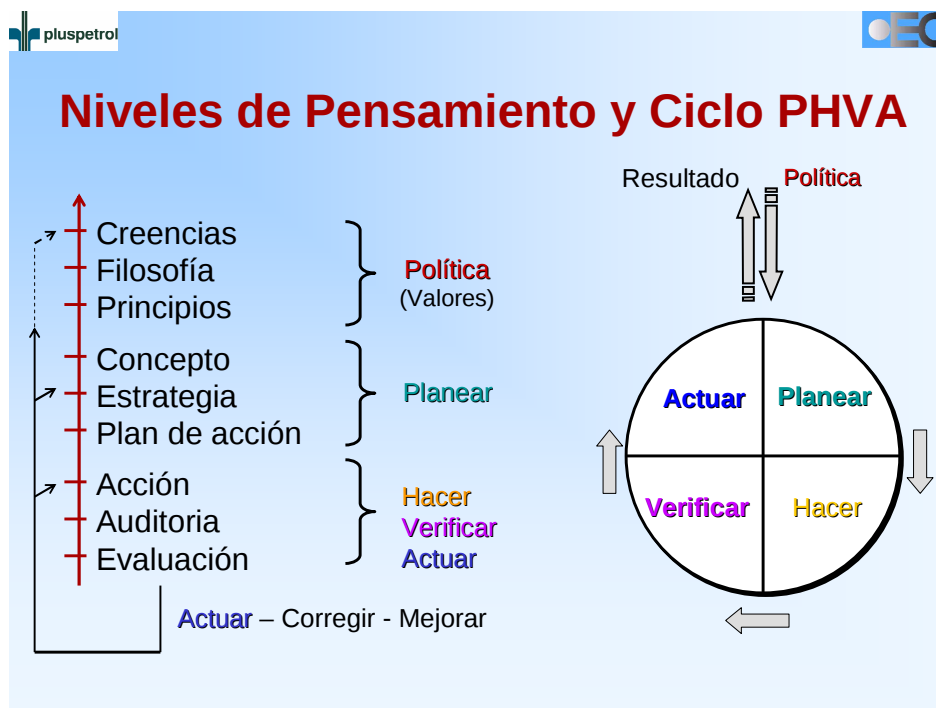


Fig. 5

Fase 3: Proactividad en Seguridad

En esta Fase se profundizó el concepto de la Responsabilidad de Línea vs. la Responsabilidad de EHS y los paradigmas profundos que implican. Se discutieron las herramientas, procesos y valores asociados al Hacer: Responsabilidad, Colaboración y Confianza (Fig. 6).



Fig. 6

Se puso foco en la importancia de la Colaboración, para la generación de equipos de alto desempeño, en los cuales, además de celebrarse la diversidad, se desarrollan altas capacidades para comunicarse y coordinar acciones para producir resultados superiores.

También se profundizó en el valor de la Confianza, indispensable para trabajar con interdependencia. Y se elaboraron propulsores y detractores de este valor.

Fase 4: Prevención en Seguridad

En esta Fase se discutió el concepto de la Prevención en sus tres etapas (Fig.7), a través de la relación entre valores y comportamientos, en particular enfocado en el Valor de la Seguridad y se desarrolló la percepción de la Prevención como un ritual de la cultura deseada.



Fig. 7

Se puso énfasis en la importancia del feedback en el proceso de observaciones preventivas con foco en el comportamiento, para generar compromiso. Para ello se desarrollaron capacidades comunicacionales, en el escuchar y en el arte de dar un feedback constructivo, para generar energía y compromiso, trabajando con casos reales de Pluspetrol (Fig.8).

Competencias Conversacionales VALORES ASOCIADOS



Fig. 8

Se elaboraron indicadores reactivos y proactivos para el seguimiento del proceso.

Fase 5: Aprendizaje en Seguridad

En esta Fase se trabajó sobre el ritual del aprendizaje y en la cultura y paradigmas necesarios para lograr una alta calidad en las investigaciones de accidentes, para evitar su repetición.

Se discutió con intensidad la importancia de la calidad de las investigaciones y se analizaron las causas por las cuales una investigación puede no hacerse bien.

El procedimiento de investigación utilizado fue el de Pluspetrol (Fig. 9).

Proceso de Investigación

Procedimiento Pluspetrol Guía para Investigación de Accidentes.

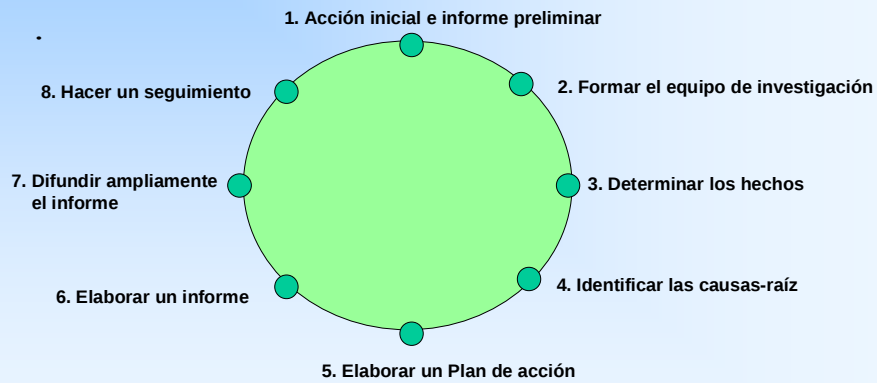


Fig. 9

Se profundizó en los distintos roles que integran el Comité de investigación y en las capacidades comunicacionales relativas a la indagación (Fig. 10) que son fundamentales para la comprensión de cómo sucedieron los hechos.

Indagación

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Qué hacer: <ul style="list-style-type: none"> - Empezar con preguntas generales y pasar a las específicas y cerradas en los momentos adecuados. - Escuchar empáticamente. - Conceder el tiempo suficiente. - Resumir el significado. - Animar. | <ul style="list-style-type: none"> • Qué no hacer: <ul style="list-style-type: none"> - Interrogar. - Empezar con preguntas cerradas o específicas. - Prejuizar. - Culpar. - Interrumpir. - Ser impaciente. |
|---|--|

Fig. 10

También se trabajó en profundidad en el concepto de causa raíz y en la metodología para identificarlas.

Fase 6: Mejora continua en Seguridad

Finalmente se elaboró e implementó un proceso de seguimiento del desempeño involucrando a todos los niveles organizacionales de la compañía (Fig. 11).



Fig. 11

V. Resultados obtenidos

En la Unidad de Negocios del Distrito Sur, que fue el primer lugar donde se desarrolló este proceso se logró una mejora del 50 % en el Índice de Frecuencia de Accidentes con Pérdida de Días a partir del segundo año de iniciado Fig. 12.

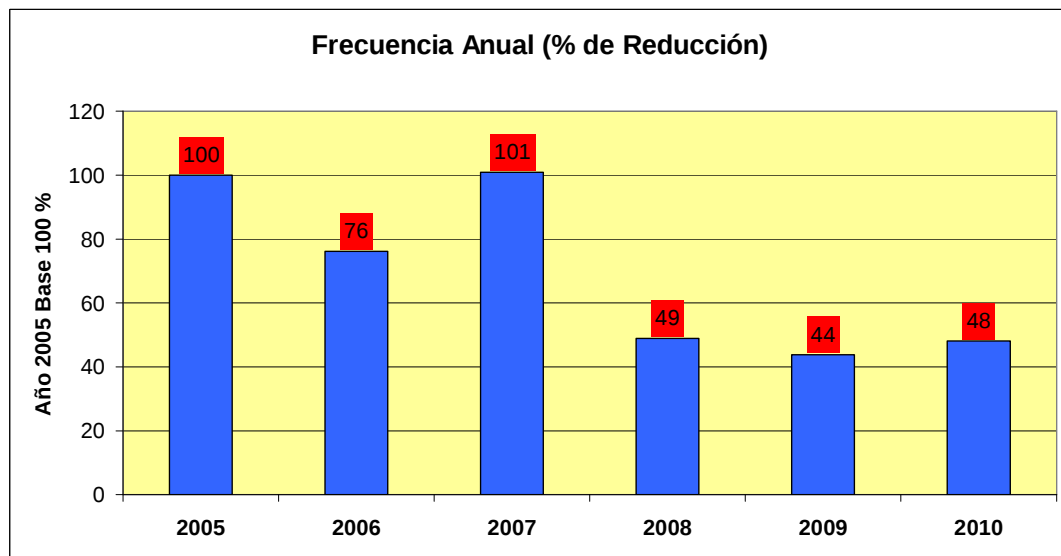


Fig. 12

Conclusiones

El proceso implementado estuvo dirigido a generar un cambio cultural que, partiendo de reconocer a EHS como Valores de la compañía, evoluciona hacia un alto grado de interdependencia en todos los niveles de la organización.

El desarrollo de este proceso se basó en profundizar la Calidad de Pensamiento de la organización, para la utilización más efectiva de los distintos elementos del Sistema de Gestión, tanto desde la función de Liderazgo como de Gerenciamiento.

Los resultados obtenidos han sido contundentes y este proceso se está implementando actualmente en otros distritos de la compañía.

Bibliografía

La Paradoja – James C. Hunter – Ed. Empresa Activa
 Empresas que sobresalen – James Collins – Ed. Norma
 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva – Stephen R. Covey – Ed. Paidós
 El 8º hábito - Stephen R. Covey – Ed. Paidós
 The People Principle – Ron Willingham – Ed. St. Martin's Press
 Más allá del cambio. George Land & Beth Harman – Ed. Granica
 Al frente del cambio – John P. Kotter – Ed. Norma