

CULTURA DE SEGURIDAD, OBJETIVO DEL CERO ACCIDENTE

Autor: Miguel Iriarte
Empresa: Tecpetrol S.A. – Area Aguaragüe – Salta
E-mail: miguel.iriarte@tecpetrol.com

Sinopsis

La Seguridad Industrial está definitivamente instalada en todos los rubros de las Organizaciones y sobre todo, marca liderazgo efectivo dentro de la Industria Petrolera. Hoy es difícil encontrar una tarea petrolera donde los Operarios no usen Elementos de Protección Personal como casco, botas, guantes, protectores auditivos, lentes, etc. O no se usen herramientas de planificación donde se observen los riesgos, previo a iniciar las tareas.

Estos hábitos en la Gente, fueron instalados tras años y años de capacitación constante donde se explican claramente las razones de uso de las “Capas de Defensa”.

Paralelo a la inversión en capacitación, también empezó a evaluarse una Empresa de acuerdo a sus estadísticas en Seguridad Industrial. Algunos de estos indicadores son, por ejemplo:

- a.- IF: Índice de Frecuencia de accidentes con pérdidas de días o muerte.
- b.- IF: Índice de Frecuencia de accidentes registrables (Atención médica).
- c.- IG: Índice de Gravedad basado en la cantidad de días perdidos.

Pero ¿qué es lo que hace que la Industria siga teniendo accidentes importantes de trabajo y sobre todo, Operarios muertos o con incapacidades importantes?

El presente trabajo explicará:

- 1.- ¿Cómo, a través de lograr una Cultura de Seguridad Industrial en todos los niveles del Yacimiento se logran resultados iguales o cercanos al cero accidente?
- 2.- ¿Cuáles han sido los pasos para lograr esa cultura, cuáles los aspectos positivos y cuáles los negativos?
- 3.- ¿Cuál fue la magnitud de extensión de esta Cultura de Seguridad?
- 3.- Conclusiones y temas que se deben trabajar para seguir mejorando.

Si bien, en el Yacimiento Norte de Tecpetrol nos encontramos trabajando sobre estos temas y además los resultados de los últimos siete años fueron positivos, sabemos que falta mucho por hacer y que la lucha por instalar la Cultura de Seguridad en toda la Operación es constante. Ojalá el compartir esta metodología sirva para obtener el feed back necesario para seguir trabajando en pos del cero accidente.

Introducción

Como dijimos anteriormente, en los últimos quince años la industria petrolera ha alcanzado niveles importantes de seguridad, bajando los índices de accidentes y quedando, de acuerdo a estadísticas de la SRT (Superintendencia de Riesgos de Trabajo), como una de las Industrias con menos accidentes en el año 2007.

Estos resultados no son casuales y todos los que trabajamos en esta Industria sabemos que se debe a un trabajo constante en:

- 1. Políticas fuertes de SAS (seguridad, ambiente y salud)
- 2. Capacitación de seguridad en los distintos campos como operaciones, mantenimiento, etc.

3. Herramientas administrativas de prevención de riesgos como ATS (Análisis de trabajo seguro), Matriz de Criticidad de tareas, Procedimientos, Normas, etc.
4. Adquisición de herramientas y equipos modernos, con mayores protecciones de seguridad, que además generan menores esfuerzos para los trabajadores.
5. Entrega y uso de EPP (equipos de protección personal)

Como herramienta SAS adicional empezamos también a evaluar, previo a una contratación, a nuestros proveedores de Servicios o Contratistas por sus índices SAS. O sea, para trabajar en servicios en la Industria petrolera los distintos Contratistas y Empresas de Servicios deben probar previamente que tienen trayectoria reconocida y resultados logrados en Seguridad.

Sabiendo todo esto logramos entender la filosofía de las políticas de seguridad comunes en toda Empresa como:

1. Todas las lesiones pueden prevenirse.
2. La Seguridad es responsabilidad de todos.
3. La Empresa es responsable de entrenar en SAS
4. Trabajar con Seguridad es condición de empleo.
5. Prevención de lesiones = éxito de los negocios.

Los resultados estadísticos y las distintas formas de gestión SAS son buenos pero, ¿hemos logrado integrar la seguridad a todas las tareas y obras? ¿O usamos las herramientas SAS porque es obligatorio y la convertimos en un trámite que debemos cumplir?

Desarrollo

Definiciones

Cultura:

Diccionario: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en un grupo social.

Para este trabajo: Conjunto de buenos hábitos y costumbres aplicados por las personas por el bien y cuidado de la salud, el medio ambiente y las instalaciones. Una acción realizada siempre en la forma correcta desarrolla un hábito. El conjunto de buenos y seguros hábitos es “cultura de seguridad.”

Seguridad:

Diccionario: Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien.

Para este trabajo: Disciplina que, mediante el uso de herramientas específicas, compromiso y liderazgo, previene y evita accidentes que puedan causar daño a personas, el medio ambiente o instalaciones.

Actitud:

Diccionario: Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Para este trabajo: Liderazgo, preocupación y competencia en todo momento para aplicar herramientas y evitar accidentes.

Liderazgo:

Diccionario: Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Para este trabajo: Enseñar, transmitir y acompañar convenciendo a los demás sobre el correcto uso de las herramientas SAS como manera de evitar accidentes.

Trabajo en equipo:

Diccionario: En los equipos de trabajo, se elaboran reglas, que deben respetar todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.

Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. Para este trabajo: Grupo de personas con roles y objetivos tales que al desarrollar al máximo sus destrezas individuales logran un resultado común. Para el caso: Con el máximo aporte de cada persona en su rol se logran crear hábitos seguros que dan por resultado “Cultura de Seguridad”

Proactividad:

Diccionario: actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Para este trabajo: Iniciativa personal de realizar actividades preventivas mediante el uso de herramienta SAS de control, que se realizan antes de la ocurrencia de los accidentes.

Contratista:

Diccionario: persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un edificio, carretera, instalación o algún trabajo especial, como refinerías o plataformas petroleras por ejemplo. Estos trabajos pueden representar la totalidad de la obra, o bien partes de ella, divididas de acuerdo con su especialidad, territorialidad, horario, u otras causas.

Para este trabajo: Empresa que cumple un servicio determinado y aliada en el logro de los resultados buscados. Para nosotros el cero accidente.

Sociedad:

Diccionario: es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

Para este trabajo: Medio social donde la Empresa desarrolla sus actividades y que interactúa constantemente con la misma.

Historia de una cultura exitosa: El modelo Dupont.

Dupont fue fundada en 1802 y es una de las mayores organizaciones químicas del mundo. Está reconocida como una de las compañías con mejores índices de seguridad (1,5 por cada 200.000 hs. trabajadas en accidentes con pérdida de tiempo, frente 2,8 de la industria química o del 6,88 para la industria en general). El modelo Dupont surgió como método de gestión de la práctica y está basado en diez principios sólidos que toda la organización respeta y son:

- 1.- Todos los accidentes y enfermedades profesionales se pueden prevenir.
- 2.- Cada nivel de mando en la Empresa es directamente responsable de la prevención de lesiones y enfermedades profesionales.
- 3.- Trabajar con seguridad es condición de empleo. Cada empleado debe asumir su responsabilidad de trabajar con seguridad.
- 4.- La capacitación es esencial para la seguridad en el trabajo.
- 5.- En la Empresa se deben realizar auditorías de seguridad.
- 6.- Deben corregirse con urgencia todas las deficiencias observadas.
- 7.- Es vital investigar todos los incidentes y accidentes.
- 8.- La seguridad fuera del trabajo es tan importante como la seguridad en el trabajo.
- 9.- El orden y la limpieza son fundamentales.
- 10.- Las personas son el elemento clave para el éxito de todo programa de seguridad e higiene en el trabajo.

El principio fundamental es que todo accidente se puede prevenir, y si sucede algo es porque se ha producido un fallo en la gestión. Para el personal de la organización la seguridad se convierte en el principio rector de cada decisión.

Aunque pudiera parecer una mera declaración de principios, las Empresas que aplican el modelo lo siguen estrictamente e incluyen sanciones en su política de personal, de manera que la seguridad se convierte en condición de empleo.

Por otro lado, puesto que la mayor parte de las lesiones (94%), se deben a actos y conductas de las personas, el enfoque DuPont se centra en lo que hemos llamado la seguridad basada en la conducta, y por lo tanto, la formación adquiere un rol fundamental.

Se puede contar mucho más de este modelo y sería repetir lo que muchos expertos ya escribieron. El hecho de presentar esta breve reseña tiene valor en reconocer y no terminar de sorprendernos de los resultados logrados por la organización en distintos lugares del mundo, con gente de costumbres e idiosincrasias diferentes en países con leyes distintas e incluso, llegar hasta la Sociedad donde se desarrollan. Es sin dudas una receta válida a la hora de instalar una cultura de seguridad firme que busque el cero accidente.

No es casualidad que las políticas de seguridad de muchas Empresas petroleras estén basadas en uno o varios de los principios de este modelo, así como los distintos sistemas de observaciones preventivas creados, levemente distintos o buscando objetivos complementarios necesarios hoy, como lo son el cuidado del medio ambiente o la seguridad de las instalaciones etc. Todo lo anterior, sumado a una fuerte inversión en capacitación le ha dado a la industria, el resultado de ser considerada estadísticamente como una de las más seguras de este tiempo.

Sin embargo, los pocos accidentes que nos ocurren son graves y generan días caídos o muerte de los operarios. Cuando la investigación avanza, se detectan las causas y se generan las acciones correctivas se descubre la realidad de que no todas las políticas o principios se cumplen, o no se le da a la seguridad la misma importancia que a la producción o la gente desconoce los procedimientos, etc... Conclusión: La cultura de seguridad no está asimilada en la Empresa.

Buscando cultura

Cuando recibimos un operario nuevo le entregamos entre otras cosas un casco de seguridad. En paralelo, lo capacitamos explicándole las ventajas de usar ese EPP. Es muy común ver que el operario, a pesar de haber entendido que el elemento lo protegerá de lesiones, no usa el casco. Ya sea porque es pesado, porque le produce calor, porque se olvida etc. En esta Industria ese comportamiento es corregido por todas las personas que rodean al “nuevo” explicándole nuevamente los beneficios SAS para el mismo. Esta insistencia en la corrección por parte de toda la línea de mandos (compañeros, capataz, Supervisor, etc.) hace que el operario use siempre el casco, aún renegando de las incomodidades generadas por el mismo. Al cabo de unos meses de uso continuo, charlas SAS y la experiencia recibida por parte de la línea, la persona genera el hábito de uso, tanto que a veces lo usa incluso en el momento de su descanso.

El logro por parte de todos, de este hábito SAS tan importante y a la vez tan simple demuestra, como si entre todos trabajamos corrigiendo los actos y condiciones inseguras podremos mejorar las acciones de las personas y generar hábitos seguros. Cuantos más hábitos seguros tenga la gente, más cerca estaremos de lograr cultura SAS.

Para esto el camino usado desde hace un tiempo en Aguaragüe fue cumplir con:

1. Tener una política SAS firme, basada en algunos de los principios DuPont y estar convencidos que a través del compromiso de todos se conseguirán los objetivos de cero accidentes.
2. Capacitar constantemente a través de charlas SAS semanales a toda la línea de mandos.
3. Exigir que las Empresas de servicios también capaciten en SAS, no solo a la línea de mandos sino en todos los niveles.
4. Controlar en campo la asimilación de conocimientos SAS en cada tarea incorporando la seguridad en cada etapa.
5. Inicialmente la Supervisión de SAS debió estar en cada tarea para asesorar adecuadamente a cada supervisor y sus cuadrillas.
6. Medir y reconocer a las cuadrillas destacadas en SAS con premios anuales.

Pasos dados

Para llegar a extender a toda la operación la cultura SAS lo primero es generar bases sólidas enraizadas en la alta Dirección y bajarlas a través de toda la Organización (Incluidos Contratistas):

A. Comité SAS de Sede Central: Donde se emiten las políticas SAS e índices objetivos a principios de año. Asimismo, estos objetivos son medidos en el Yacimiento a través de recorridos de campo y reuniones SAS con Contratistas y revisar el trabajo desarrollado por estos para alcanzar las metas requeridas. En estas reuniones se demuestra claramente el valor de la Seguridad Industrial para la Empresa y se generan planificaciones para el año próximo. Este comité también tiene la responsabilidad de evaluar y entregar premios SAS de reconocimiento y estímulo a las cuadrillas que más se destacaron proactivamente durante el año. Estos premios son simples en valor pero se expresa claramente el aporte de los premiados para con los resultados positivos de SAS en el área.

B. Definición de herramientas SAS: Se definen claramente las herramientas SAS que permitirán, mediante el uso de formularios como ATS, Permisos de Trabajo, matriz para estimación de criticidad de tareas, Formularios de auditorías de campo, tarjetas de observaciones preventivas (STOP), auditorías de base, etc. Auditorías y tarjetas preventivas pueden cargarse en los sistemas corporativos para conocimiento de todos y seguimiento por parte del Comité SAS central.

C. Plan anual de Proactividades SAS: Es el programa donde el personal y Contratistas se comprometen a cumplir determinadas acciones sobre las herramientas SAS. Por ejemplo, el número mínimo de tarjetas Stop por mes, auditorías de campo, cantidad de incidentes denunciados e investigados (como forma de evitar accidentes) y porcentaje de asistencia a las charlas SAS semanales. Este plan detallado por sector se carga y controla a través de los sistemas corporativos.

D. Comité SAS de Yacimiento: Encabezado por el Gerente de área, Responsable SAS del área y los Principales jefes de cada sector. Semanalmente en el parte Operativo se tratan los temas SAS, dándose a conocer los avances en los planes anuales de proactividades SAS de cada Persona de la Empresa y de las Contratistas, se detectan oportunidades de mejora que luego cada Jefe transmite a su personal a cargo. Con el seguimiento de los objetivos individuales se evalúa la gestión anual global de desempeño de cada Persona de la Empresa.

Los puntos A, B y C son similares a los de cualquier Empresa pero el verdadero valor agregado es el compromiso para revisar en cada reunión los avances en los Yacimientos.

En el punto D, es importante el compromiso y empuje que tengan Gerente y Jefes de sector para exigir a su gente el logro de los objetivos proactivos. Cuanto más trabajo se realice en proactividad SAS como control de la gestión, los operarios tendrán mejor manejo y cumplimiento de los procedimientos y prácticas seguras y por lo tanto, disminuirá la cantidad de accidentes.

Esto significa que todos los integrantes de la Empresa, incluida la gente de Administración y sectores no operativos, asuman su rol de Supervisión de SAS, realicen auditorías a las distintas Contratistas y generen desde una óptica diferente, acciones correctivas y mejoras SAS en la operación y explotación del yacimiento. De esta manera el Supervisor SAS deja de ser importante como elemento de control y solo debe acompañar y alentar el liderazgo de cada persona de la Empresa.

La clave del éxito, como en todo proceso, es el fuerte control y exigencia de cumplimiento en el inicio del programa. Esto en el tiempo generará hábitos de trabajo donde el alcance de los objetivos planteados no dependerá del Gerente y Jefes, sino que la misma gente, al haber incorporado la cultura SAS cumplirá los objetivos y los mejorará año tras año.

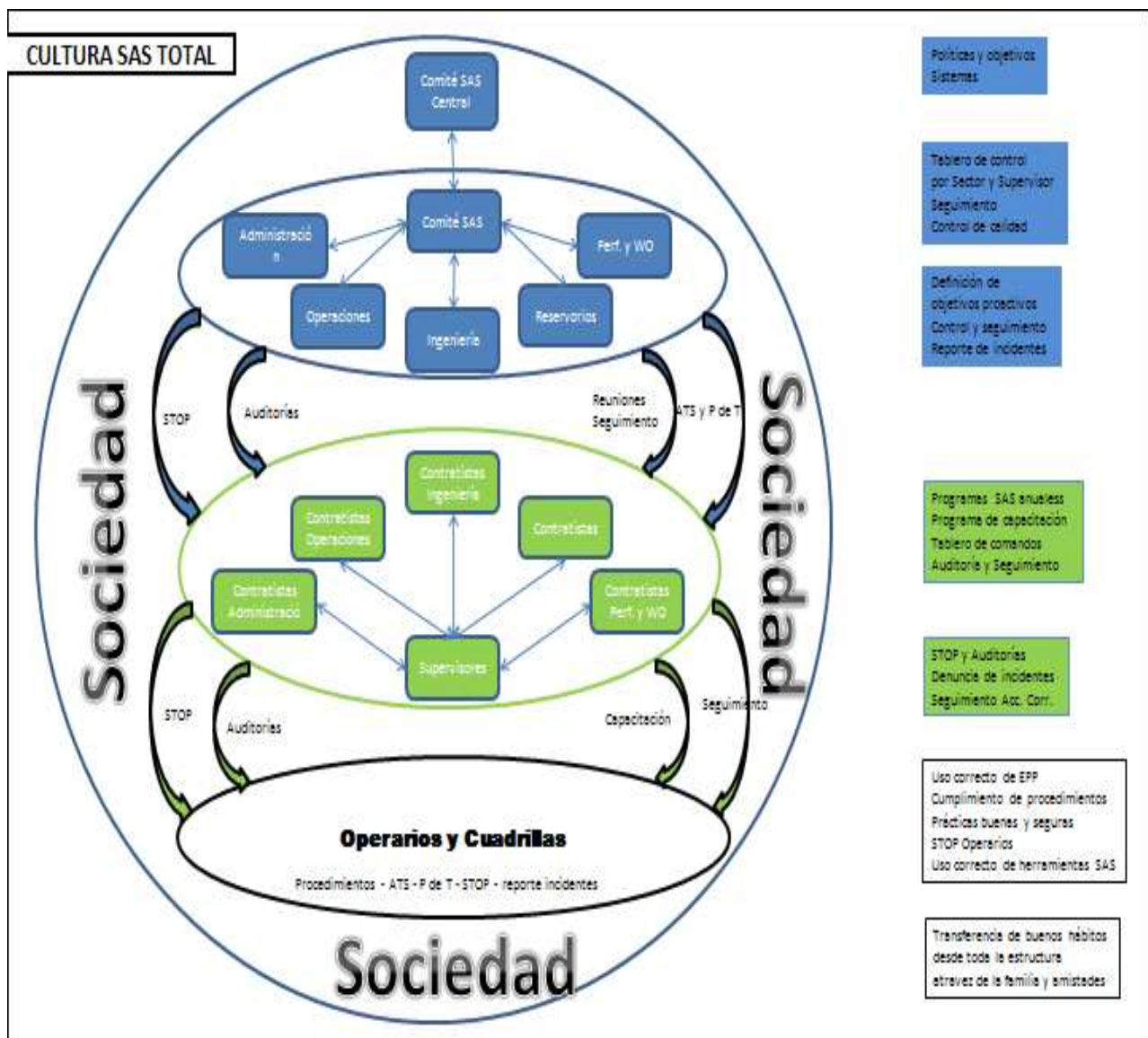
E. Reuniones SAS con Contratistas: Son lideradas por el comité SAS del área. Se convoca a Gerentes y Responsables SAS de cada Contratista y se tratan temas SAS como ser definición de estándares, políticas, acciones correctivas de accidentes e incidentes de alto potencial, mapas de seguridad en rutas, etc. Se establecen los objetivos mínimos de proactividades a cumplir por Operarios, Supervisores y Gerentes

alcanzando con el control a cada persona de la estructura (Tecpetrol + Contratistas). Se expone también el seguimiento de proactividades por Contratistas y se trabaja en las dificultades que estos tienen para alcanzar los objetivos.

F. Gestión SAS de Contratistas: Debe ser liderada por sus Gerentes, quienes son asesorados por su estructura de SAS en la realización de auditorías y recorridos de campo con el objetivo de llevar a toda su gente el mensaje de cumplimiento de las políticas definidas, controlar las proactividades SAS de cada cuadrilla de trabajo y detectar oportunidades de mejora en los servicios prestados. El asesor SAS en este punto tiene acceso restringido al Yacimiento y solo lo hace para evaluar trabajos de criticidad importante, auditar junto al Gerente a las cuadrillas, charlas y cursos SAS programados. La mayor parte del trabajo debe hacerla en su propia base, recopilando la estadística mensual de desempeño, tacógrafos, investigando incidentes y generando acciones correctivas. Es importante la capacitación de los operarios y cuadrillas en temas técnicos y de SAS, armado, mejora y control de procedimientos y otras herramientas SAS.

Con todos estos pasos dados clara y eficazmente queda claro que todos y cada uno, incluyendo e integrando a las Empresas Contratistas, desde el máximo líder de la compañía hasta los Operarios de menor rango en la estructura integrada, juegan un rol importante en la aplicación de buenas prácticas, cumplimiento de los procedimientos, uso eficiente de herramientas preventivas el control y el reporte.

Gráficamente, la organización ideal de este programa sería de acuerdo al esquema de la (FIG.1)



(Fig.1) Esquema de cultura SAS buscado.

La cultura SAS debe abarcar a toda la Organización donde los Contratistas están insertos y donde cada persona, desde el Gerente hasta el operario de menor rango, juega un rol importante, debiendo cumplir con el uso evidente y sistemático de las herramientas SAS. Todos deben lograr objetivos proactivos mínimos y ser líderes en seguridad, gestionando la misma en cada punto de la línea, usando tres puntos básicos:

- ✓ La capacitación
- ✓ Fuerte Control mediante auditorías
- ✓ Seguimiento e investigación

Logrando generar hábitos seguros en la gente, es seguro que estos pasarán los límites de la Empresa y llegarán a sus familias y a través de ellas, a toda la Sociedad de la zona.

El conjunto de acciones prolijas y ordenadas realizadas por Empresas y Contratista, que cumplan todos los requerimientos SAS generará en el tiempo un conjunto de buenos hábitos. Si a este conjunto de buenos hábitos le sumamos la incorporación del concepto de seguridad integrada y controlamos que así sea, estaremos cerca de lograr una cultura de seguridad.

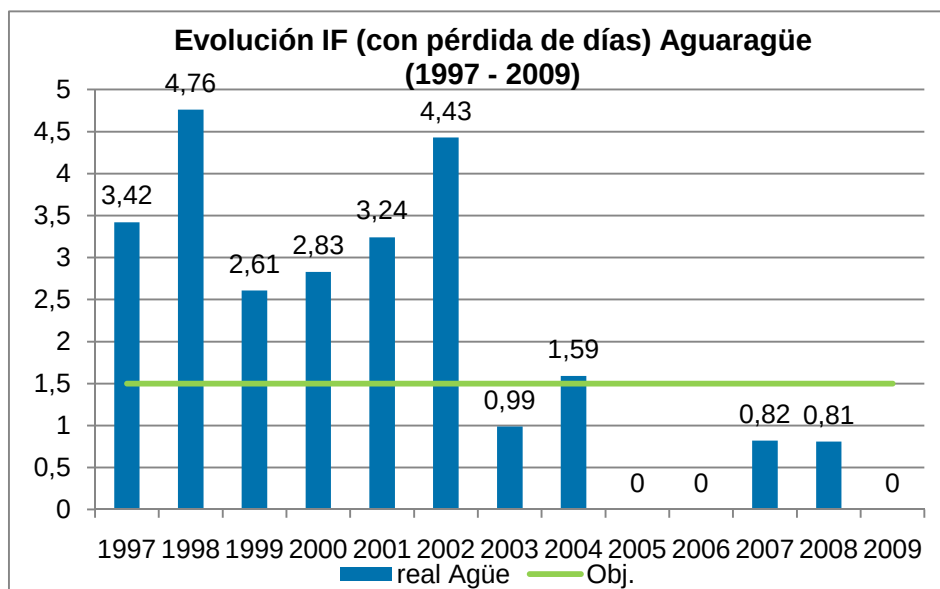
Resultados Obtenidos

Con el compromiso de Supervisores en el control de las tareas de campo, la capacitación SAS a todos los niveles y el asesoramiento de Supervisores de seguridad se empezaron a alcanzar los resultados pero no podía demostrarse que los resultados estaban alineados a la gestión, ya que los reportes (evidencia objetiva) no se cargaban en los sistemas y por lo tanto no había seguimiento de los mismos.

Por eso se establecieron objetivos mínimos de reportes proactivos por supervisor y por sector. A partir de entonces, los resultados son consecuencia de la gestión (demostrable) de cada supervisor y cada sector.

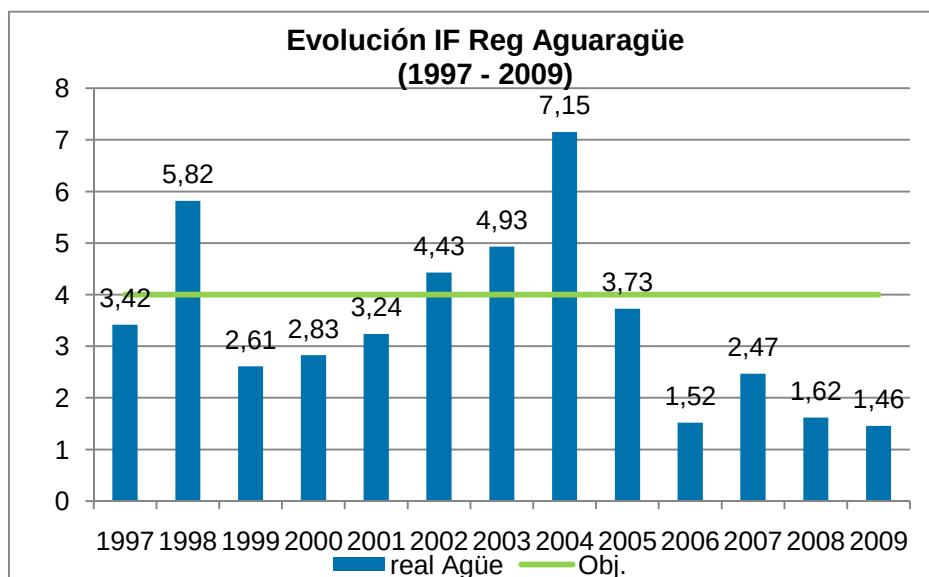
Algunos resultados obtenidos son:

IF (LTI): Índice de frecuencia de accidentes con días perdidos por millón de horas trabajadas, por debajo de los objetivos propuestos por el comité central en los últimos cinco años. (Fig. 2)



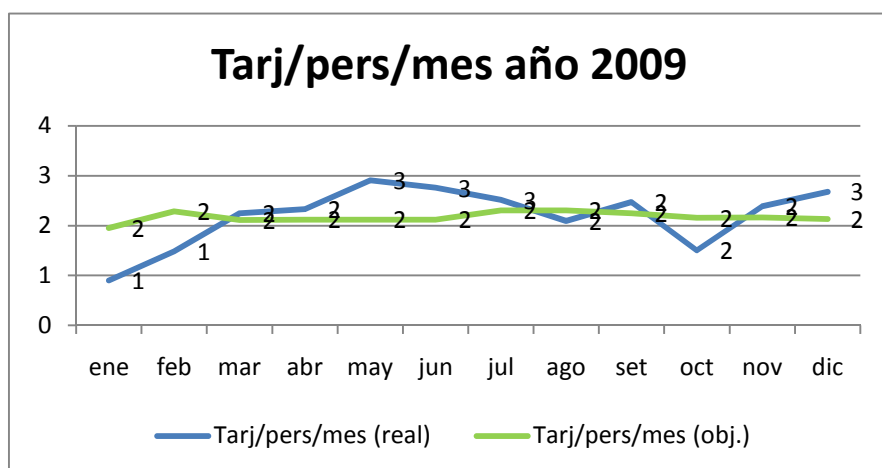
(Fig. 2) Evolución índice de frecuencia IF (LTI)

IF (REG): Índice de frecuencia de accidentes con lesiones (superior a primeros auxilios) por debajo de los objetivos propuestos por el Comité central en los últimos cinco años. (Fig. 3)



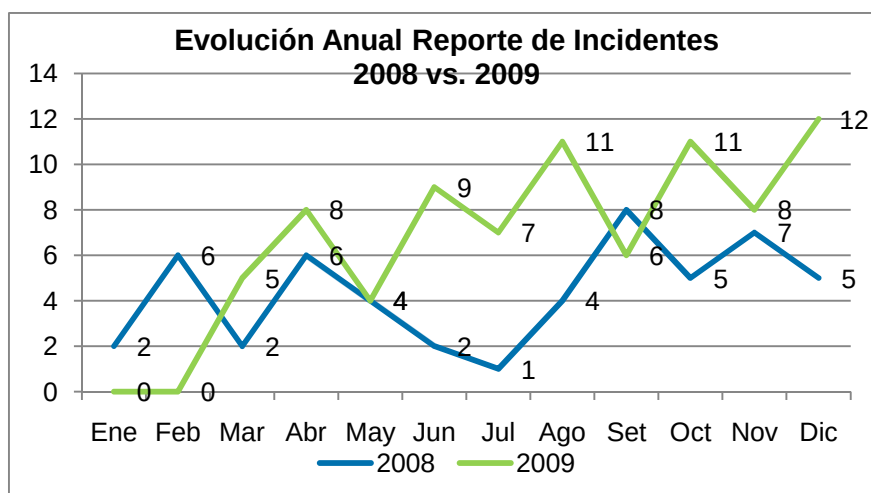
(Fig. 3) Evolución índice de frecuencia IF (REG)

Tarjetas STOP: La (Fig. 4) muestra la evolución positiva en el logro del objetivo definido a partir del 2009.



(Fig. 4) Evolución STOP vs. Objetivo en tarjetas por persona por mes.

Incidentes: A partir de una fuerte inducción en este tema los reportes de incidentes aumentaron respecto al 2008 como lo muestra la (Fig. 5)



(Fig. 5) Comparativa 2008 – 2009 Reporte de incidentes.

Cultura SAS en la Sociedad

Cuando los hábitos seguros del personal en general se extienden a los hogares y llegan a sus familias es una muestra más de que la cultura SAS es real.

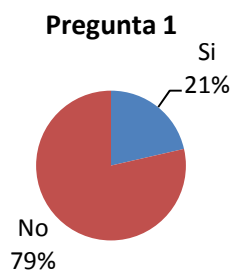
El creciente uso del cinturón de seguridad en los vehículos particulares, no hablar por celular mientras se conduce, uso de casco en la conducción de motos, niños solo en los asientos traseros, son hábitos que se pueden observar cada vez más.

Para comprobar esto salimos a hacer preguntas simples en pequeños grupos de distintos niveles educativos y sociales y los resultados fueron:

Niños 2° grado colegio privado

Pregunta 1

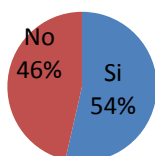
En el auto de papá viajas en el asiento de adelante?



Pregunta 2

Usas cinturón de seguridad cuando te subís al auto?

Pregunta 2

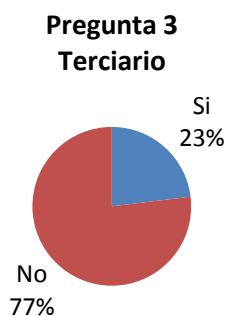
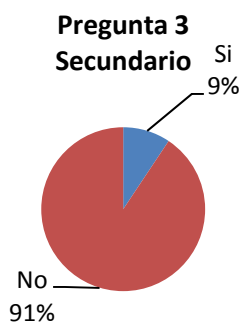


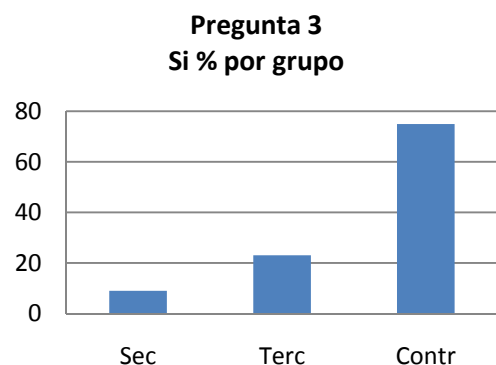
Pregunta 3

Usas casco para andar en moto?

Secundario – Terciario –

Personal de Contratistas





En las dos primeras preguntas a niños cuyos padres tienen vehículos manifiestan costumbres que hasta hace unos años no estaban.

En la pregunta 3, realizada en distintos niveles educativos se nota mayor compromiso en los trabajadores que día a día integran la seguridad en sus tareas mientras que los escolares de escuelas secundarias y terciarias no.

Si bien los datos no alcanzan para armar una estadística con conclusiones totales, se puede notar en la muestra que los trabajadores de la industria y sus familias están tomando costumbres seguras.

Conclusiones y Temas a mejorar

A fines del 2009 la mayor cantidad de trabajo proactivo evidente se alinea con la baja en la cantidad y gravedad de los accidentes. La tarea no es fácil y la clave está en el compromiso adoptado por todo el personal de la Empresa para cumplir con los controles necesarios.

Los resultados demuestran que la metodología es buena pero depende aún de la “presión” constante de los líderes y los recordatorios para el cumplimiento de las proactividades. Como todo desarrollo cultural, para que sea sólido debe madurar en el tiempo.

Sin líderes comprometidos visiblemente los resultados no son los mismos por lo que a diferencia de Du Pont, es difícil lograr una misma metodología en regiones diferentes.

En el 2010 debemos doblar esfuerzos, aumentar los controles y medir también, el trabajo proactivo del personal de las Empresas Contratistas ya que son también, una parte importante de los buenos resultados. Con el uso de las herramientas SAS y el control de cada operario, cada Supervisor, cada Gerente de toda la estructura Empresa/Contratistas los resultados serán aún mejores y estaremos cada vez más cerca de la cultura SAS.

Bibliografía

“Gestión de la Prevención de riesgos laborales” – Autor: Juan Carlos Rubio Moreno

“La prevención de los accidentes” – Autor: Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra

“Sistemas de Gestión de Riesgos Laborales e Industriales” – Autor: Fundación MAPFRE – Germán Burriel Luna.