

Seguridad: El Cambio Cultural es posible. El Caso OPESSA

Empresa del Grupo YPF dedicada a la operación de las estaciones de servicio

Autores:

Lic. Analía Maselis, Coordinadora del Programa de Cultura en Seguridad Dirección Comercial YPF.

Ing. Martin Mallo Huergo, Gerente Medioambiente y Seguridad (MAS), Dirección Comercial YPF.

Ctdr. Raúl Rodríguez, Gerente de Operaciones de la Red Propia de estaciones de servicio YPF.

Analía.Maselis@ypf.com; Martin.MalloHuergo@ypf.com; Raul.Rodriguez@ypf.com

Sinopsis

Programa cuyo 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, que impactará también en su trabajo y será una influencia positiva a su alrededor.

Todo cambio **genera 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 acciones específicas diseñadas para ese segmento, poniendo especial atención **en la participación de las personas, el trabajo en equipo, el sentirse útiles** y parte del sistema.

Se debe realizar un diagnostico serio para definir las debilidades a fortalecer y las herramientas adecuadas a desarrollar para cada caso, las que dependerán de la cultura de cada organización.

En el **Programa de Cultura en Seguridad de la Red de estaciones de servicio de OPESSA**, desarrollamos acciones que **mejoraron notablemente el compromiso y liderazgo** del personal a todo nivel, tomando a la seguridad como un valor y **como prioridad** dentro del negocio, generando un cambio de **conciencia** reflejados en la alta participación en las actividades realizadas, los compromisos de mejora asumidos para fortalecer el sistema de **cada sitio** y en **sinergia al de toda la red**.

Es de destacar la **complejidad de esta operación** de 4500 empleados en una red dispersa en todo el país, operando las 24 hs los 365 días del año en 3 turnos, empleados jóvenes, alta rotación anual y alta proporción de usuarios de **motocicletas**, generando mayores riesgos **in itinere** respecto otras organizaciones.

Luego de un año podemos decir **que estamos inmersos en un proceso de mejora continua**, con un **equipo** altamente **participativo, manteniendo una reducción del 20% anual de los accidentes**, incluyendo los **in itinere** en un mercado en franco crecimiento de ellos, que hay un **cambio de gestión** de la seguridad en la línea con **alto compromiso** para lograr estos resultados.

Equipos conscientes y motivados hacen posibles estos cambios.

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 en los últimos diez años, puedo asegurar que el cambio de conciencia, el cambio cultural en seguridad es posible, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones y se realicen ciertas acciones clave, adecuadas en cada caso, 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

Dificultades para el cambio – Pirámide de Resistencia

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?

En definitiva podríamos aseverar que las personas no cambian porque "NO SABEN" o "NO QUIEREN" o NO PUEDEN".



Fig 1.: Pirámide de Resistencia al cambio

Fuente: Timothy J Galpin, "La cara humana del cambio" Madrid, 1998.

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.

En primer lugar, en la base de la pirámide, 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. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

_La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.

_La visión demasiado parcializada del cambio. Juzgar negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

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. Algunos factores que contribuyen a esto son:

_el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;

_la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;

_las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;

_la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;

_la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

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

_el desacuerdo. Estar simplemente en desacuerdo con las premisas o razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En ocasiones por modelos mentales muy cerrados o por tener dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

_la incertidumbre. Los resultados del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor.

_la pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

_la necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

Por último, 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.

Dificultades para el cambio – El Proceso del Cambio en las personas

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**.

Revisemos entonces que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas **etapas de la “Resistencia al Cambio”** y **como los estados de las personas pueden ir modificándose con el tiempo**.

En la figura siguiente observamos un ejemplo de patrón de conducta y proceso de cambio en las personas.

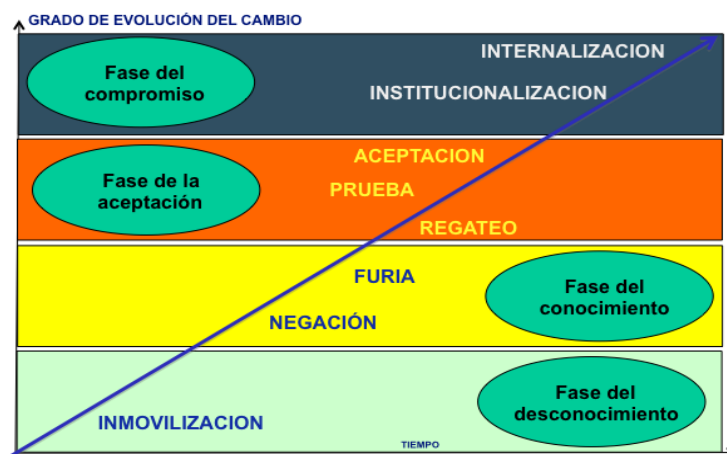


Fig. 2.: Fases del Proceso del Cambio y patrones de la conducta de las personas

Fuente: Kotter, John P. “ La verdadera labor de un líder ” Bogotá, 1999.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los sacudones emocionales que vemos en la gráfica sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de **apoyo cero** (fase de desconocimiento) a las fases de **conocimiento y aceptación del cambio**.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de **compromiso con el cambio**.

Esta fase incluye la **institucionalización**, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e **internalización**, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque **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 tomadas individualmente. 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 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 estar preparados para ello, para generar herramientas o acciones adecuadas para **ayudarlos a transitarlo, para acelerarlo, para desbloquearlo, para acompañarlo**.*

La Gestión del Cambio: 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 la Figura 3 y se describen las características generales en la Figura 4.

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 practicas 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.



Fig. 3. Escalera de la Cultura en Seguridad

Fuente: Energy Institute, London



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.

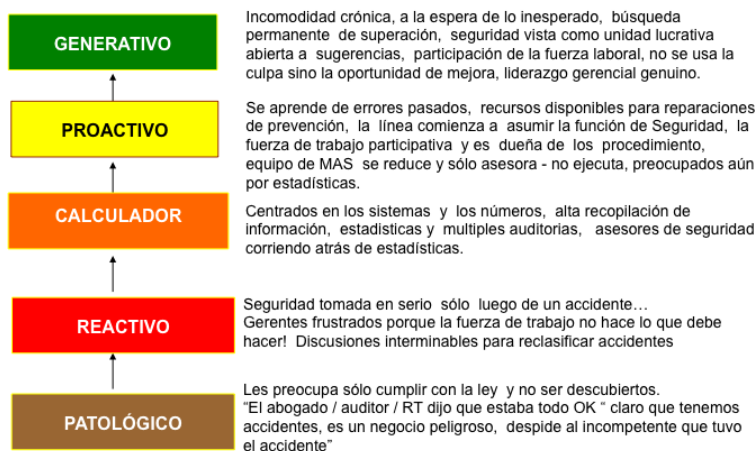


Fig. 4. Descripción de los Niveles de la Escalera de la Cultura

Fuente: Energy Institute, London



Para mejorar la Cultura en Seguridad, aumentar conciencia, participación, compromiso, sentirse parte, ir hacia la excelencia, se debe saber y entender en que escalón de la escalera está la organización y hacia donde quiere ir. Por eso debe realizarse la evaluación de la Escalera de la Cultura.

Método:

Se realiza una autoevaluación personal o grupal a partir de algunas de las 18 dimensiones de gestión de la seguridad, dependiendo de la función que desarrolle cada uno. El resultado de la evaluación lo posiciona en una de las culturas. Para llegar al escalón superior de la escalera se deberá realizar un plan de acción para mejorar cada punto hacia una cultura superior. Se sugiere realizar un seguimiento anual de las acciones y una reevaluación de la escalera para confirmar la posición en que se encuentra un año más tarde, generar las acciones pertinentes para el siguiente paso y de esta manera mantener vivo un proceso de mejora continua.

La cultura proactiva es el objetivo sugerido como clave para la evolución, debemos asegurar:

- **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 MAS (Medioambiente y Seguridad) que asesora y coordina, con los de cada estación y con los de toda la red u organización. En este caso cada estación de servicio es un sistema en sí mismo, y es parte del sistema de la red país. Un solo equipo que se complementa y se sinergia, mejora la gestión en forma continua a través de acciones compartidas.
- **Corazones y mentes** en la seguridad, la seguridad no es solamente 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. Personas seguras poseen ese comportamiento en todos los ámbitos, también en la operación e influyen en el comportamiento de su entorno.

La sinergia entre la mente y el corazón da como resultado el estar alerta, observando y mejorando los procesos, pensando en seguridad desde el convencimiento de su utilidad desde el valor a la seguridad, desde su actitud y comportamiento, no como obligación.

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, sentirse parte del proceso y del sistema de mejora continua, para finalmente valorarla, respetarla, para su vida.

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. En el caso de las estaciones de servicio el rol del jefe de estación como líder de la seguridad en su sitio y con sus equipos es esencial. 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.

Los pasos de un diagnóstico para un cambio gestionado

1. **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.
2. **Analizar antecedentes**: las causas de los accidentes, los más frecuentes los más graves, los sectores, los actores, los comportamientos, las regiones. Analizar las herramientas estructurales 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.
3. Tener en cuenta **los perfiles de los equipos**, las personas, sus competencias, actitudes y aptitudes, realidades socio culturales: para educar, motivar o sancionar si fuere necesario.
4. **Realizar un Diagnostico y Plan de trabajo teniendo en cuenta:**
 - Las debilidades identificadas en el **análisis**, para fortalecerlas en el corto y mediano plazo a través de un adecuado plan de acción.
 - El estadio en que se **autodiagnostican** los equipos en la Escalera de la Cultura, para acompañarlos en la implementación de acciones individuales para mejorar la gestión y cubrir la brecha entre donde se encuentren y hacia donde quieran ir.
5. **El Plan de trabajo debe incluir acciones** para cubrir las necesidades indicadas en **ambos diagnósticos**, para asegurar atravesar las barreras de la resistencia, cambiar el habito, **para motivarlos** a despertar o a transformar el no sé, no puedo, no quiero, con acciones creativas adecuadas para cada segmento y situación. **Diseñar acciones motivadoras** para acompañarlos a atravesar las barreras de la resistencia, para vivir la seguridad desde la experiencia, la conciencia, pasar por el proceso de valoración, internalización, compromiso.

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 e implementarlo.
- Asegurar la mejora permanente, su permanencia en el tiempo, a través del análisis y nutrición permanente de acciones adecuadas al estado del,momento, para asegurar el compromiso de los actores.

Los tiempos para lograr los objetivos dependen del tamaño de la organización, de su dispersión geográfica, de cuan concreto es el punto a mejorar, cambiar.

Entre 6 a 12 meses se pueden ver resultados en los indicadores, si es un problema definido y vinculado a controles es más rápido, si es vinculado a comportamientos, actitudes es mucho más lento.

El Cambio Cultural en las personas toma entre 3 a 5 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, realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para definir por donde atacar, 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.

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.

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.

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?

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

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

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.

Diálogos permanentes, talleres, entrevistas, análisis de performance y dar reconocimientos.

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

Red de 181 puntos de venta, EESS (estaciones de servicio), dispersas en todo el país, desde el Paso de Jama hasta Comodoro Rivadavia. Localizadas en ciudades, rutas, autopistas, localidades menores.

Empleados:

4500 empleados con picos estacionarios de unos 300-500 en temporadas turísticas en algunas zonas del país, personal contratado temporalmente (> riesgo personal sin cultura seguridad, experiencia).

29% de rotación anual del personal, alcanzando hasta el 60% anual en algunas localidades de AMBA

Antigüedad promedio de cinco años (difícil formar una cultura por la baja permanencia y alta rotación)

El 60% del personal es menor a 27 años. (> Riesgo por falta de conciencia)

Personal de sectores de clase media y baja (formación inicial baja) con domicilio en zonas socialmente complejas (riesgo robos)

Nivel de formación y de valores de los ingresantes deteriorada respecto años anteriores, (cultura del trabajo, progreso personal, realización laboral)

Operación:

24 horas los 365 días del año, tres turnos de ocho horas, cada cambio significa unas 3000 personas transitando in itinere /ingresando o saliendo a OPESSA. Dos de estos cambios de turno son de noche.

4 sectores en las EESS: Playa de combustibles líquidos, playa de GNC, boxes o lubricentros, tiendas o full. El personal rota de funciones, no están fijos en una tarea.

245.000 contactos diarios con clientes, manejo del efectivo facturado en el turno.

Obsolescencia tecnológica y problemas de comunicaciones requieren tareas manuales.

Trabajo en playa a la intemperie, espacio abierto a todo el público, 6 francos al mes.

Clientes con falta de conciencia en seguridad, obliga a mayores controles.

Clima hostil por situación del mercado: quiebres de producto, colas por posicionamiento de precios. (Agresión de terceros)

Las múltiples tareas, medio hostil, trato con clientes, tareas manuales, etc. Causan riesgos de stress y distracciones.

Deficiente transporte público en entorno de las EESS, EESS sobre rutas o autopistas, incitan a los VVDD (vendedores) a utilizar motos o bicicletas como medio de transporte (riesgos in itinere).



Fig. 5 y 6: Prototipo de Estación de Servicio y dotación tipo (personal de playa, de full y de boxes)

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CULTURA EN SEGURIDAD RED PROPIA

- Generar un Cambio en la Cultura de la Seguridad en Red Propia
 - hacia una cultura proactiva
 - hacia una cultura de mejora continua
-
- Reducir los Accidentes en Red Propia
 - incluye los In Itinere

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.

METODO: aplicando la metodología descripta en el capitulo anterior se realizó el diagnostico y definieron las acciones del plan.

Siguiendo las siguientes Premisas:

- Hacia una Cultura Proactiva, de mejora continua, subir un escalón en la escalera de la Cultura.
- El Cambio es posible con conciencia, compromiso, liderazgo, comportamiento.
- Sentirse parte del sistema, ser considerado, reconocido, útil.
- Seguridad en la operación, Seguridad en la vida, el Ser Seguro.
- Liderazgo en Seguridad en todos los niveles, seguridad es prioridad en el negocio.

Y los siguientes pasos:

- Identificar las necesidades, las causas, implementar soluciones de fondo
- Tener en cuenta: perfil de las personas, sus competencias , herramientas disponibles para trabajar
- Con la finalidad de: educar , motivar, concientizar, generar las herramientas necesarias para el trabajo
- Fuentes de información: entrevistas a Jefes de estación, Responsables y Entrenadores.
reuniones con Gerente Operaciones, Jefes Regionales, Equipo MAS, de Formación Comercial.
estadística últimos dos años: características, comportamientos, repeticiones.
visitas a los sitios, entrevistas a vendedores accidentados
- Generar un Diagnóstico y un Plan de acción
 - Analisis FODA – evaluación de riesgos y Plan de acción.
 - Evaluar posición en la Escalera de Cultura en Seguridad, Plan acción para subir un escalón.

Análisis antecedentes:

Accidentes Totales : Donde suceden los accidentes y cuáles son los tipos más frecuentes en la estación

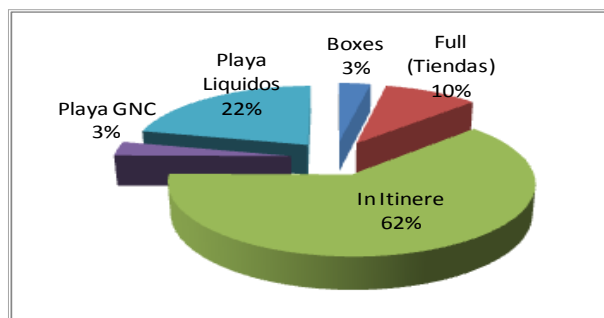


Fig. 7: Accidentes Totales 2011 por sector .

Por el alto tránsito de personal in itinere (4500 empleados en tres turnos diarios promedio de 3000 empleados moviéndose en cada cambio de turno), el perfil de los empleados, localización de sus domicilios, entorno de algunas EESS, los accidentes in itinere contribuyen con el 62% de los accidentes.

A causa del gran movimiento de clientes en las EESS, la operación en playa de combustibles contribuye con el 22% de los accidentes.

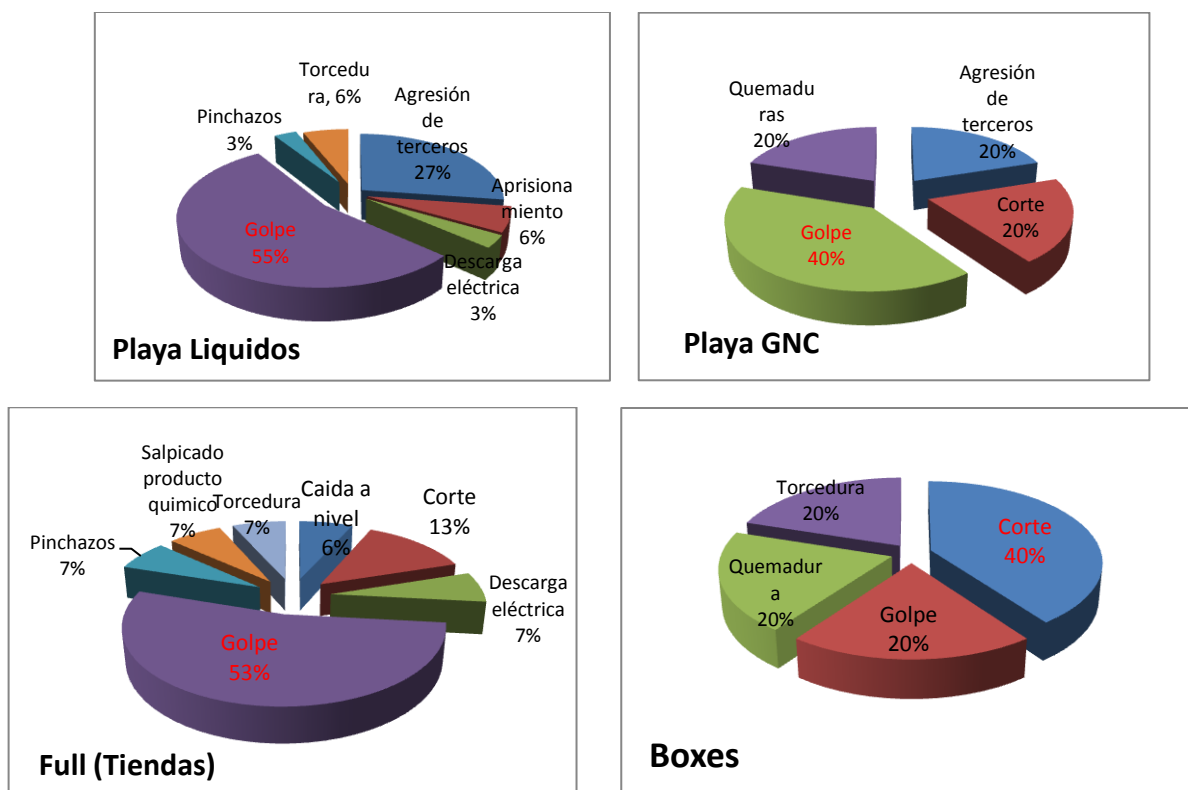


Fig. 8: Tipos de Accidentes por sectores de la Estación.

Los más frecuentes en playas: golpes y agresiones de terceros, en Tiendas: golpes y cortes; en Boxes: cortes.

Las causas inmediatas de los accidentes son: apuro, distracción, hacer dos cosas a la vez, cabeza o mente en otro sitio, complacencia.

Los In itinere: resultaron nuestra mayor preocupación, las lesiones más graves y la situación más difícil de resolver por no ser parte de la operación, sino que de sus vidas personales. Se trabaja aquí con valorar la seguridad para sus vidas., influenciar sobre ellos. .

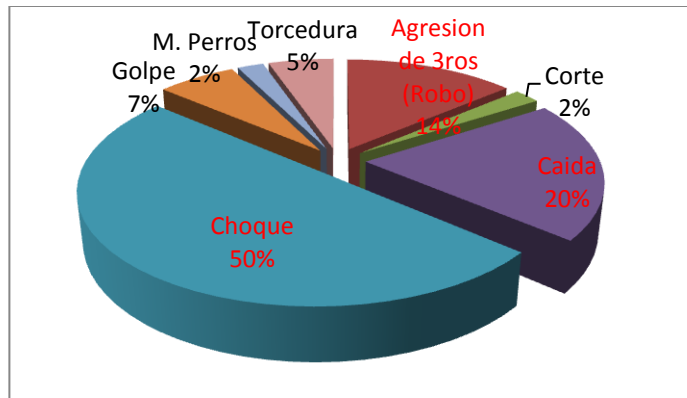


Fig. 9: Tipos de accidentes In Itinere, 111 casos en 2011.

Los choques y las caídas son los más frecuentes y los que producen lesiones mas graves

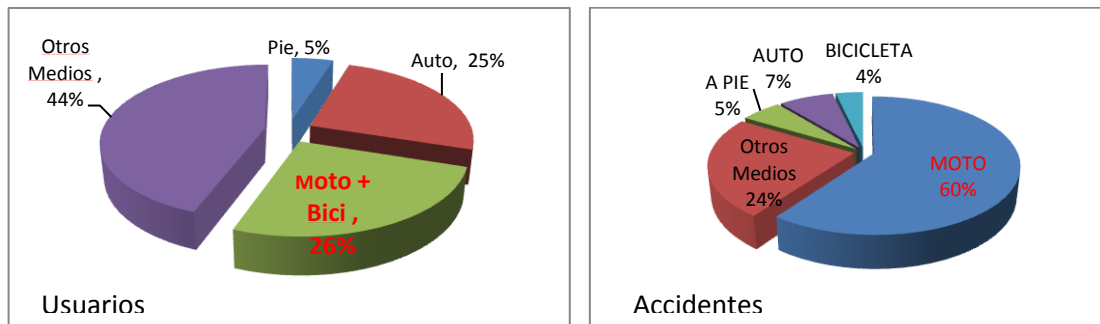


Fig. 10 y 11: Usuarios por tipo de movilidad 2011 y Accidentes por tipo de movilidad 2011

El 60 % de los accidentes han sido en moto y se llevan las lesiones mas graves. Debido a la fácil accesibilidad para su compra, a la flexibilidad que ofrecen como medio de transporte (espacio, tiempos, etc.) y a su bajo costo.

En algunas regiones o ciudades se intensifica la problemática por la cantidad de usuarios, mal servicio transporte publico. En estos casos se realizaron acciones específicas.

El 66% de los accidentes en moto suceden antes de llegar al trabajo, en el ingreso del turno: apuro, sueño, mente no en la tarea.

Si comparamos los medios de transporte utilizados por el personal con los medios en que sucedieron los accidentes, claramente podemos ver:

- El 26% del personal, que se mueve en moto y en bicicleta, ha tenido el 64% de los accidentes.
- El 51% del personal , que posee movilidad propia incluyendo auto , ha tenido el 71% de los accidentes.

El 25 % de los accidentes in itinere han tendio >30 dias de baja y el 16% > a 60 dias de baja.

Causas inmediatas de los accidentes in itinere: falta de percepción del riesgo en la via publica, de conciencia en seguridad vial, experiencia en el manejo, de observar al otro, a las acciones de terceros, apuro, distracción, reconocer que no son vistos por los demás.

Es claro que se debe trabajar en reducir la frecuencia y gravedad de estos accidentes.

Antigüedad y edad del personal:

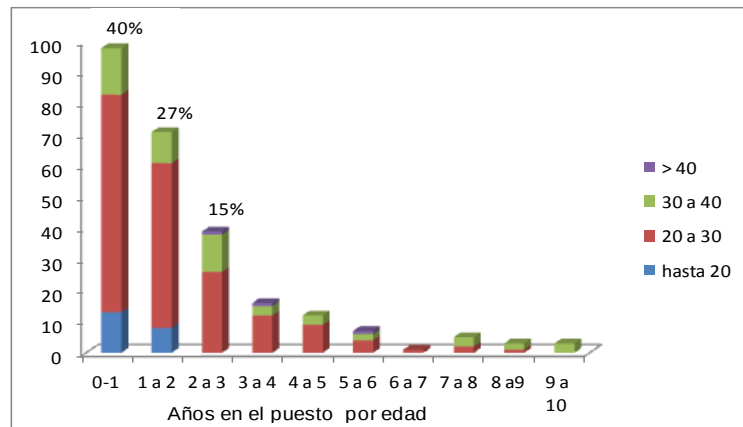


Fig 12: Cantidad de accidentes por antigüedad y edad 2010 - Junio 2011.

Otra problemática a trabajar son los accidentes a temprana edad y antigüedad en el puesto:

- 67 % accidentes suceden en personal menor a 2 años de antigüedad, recordar la rotación del 26% anual.
- 76 % accidentes suceden en edades hasta los 30 años, recordar la edad promedio de la dotación.

A menor antigüedad y edad mayor cantidad accidentes

La falta de conciencia en los riesgos en las edades jóvenes, la falta de experiencia en la tarea, agravado por la alta rotación del personal son las causas de esta situación, que no se mitigan totalmente con capacitación.

También es clara la necesidad de reducir estos índices a través de la mejora en la retención, perfil, edades, capacitación, tutoría de los ingresantes.

Diagnóstico:

Análisis FODA : para identificar las debilidades a trabajar y para potenciar las fortalezas a través de un apropiado plan de acción. Teniendo en cuenta las características de esta operación y sus antecedentes se identifican los riesgos potenciales, las barreras para mitigarlos, las oportunidades y se diseña la estrategia con su plan de acción.

Surgió entonces trabajar en acciones para mejorar temas estructurales tales como las herramientas de trabajo : cantidad y calidad del material de comunicación, calidad de las investigaciones de los accidentes, compartir lecciones aprendidas, disponer de recursos disponibles para trabajar, etc..

Y también acciones con las personas para lograr un cambio de conciencia, de comportamiento, de valores, de liderazgo, un cambio cultural. (ver plan de acción en siguiente página)

Evaluación de la Escalera de la Cultura OPESSA

Se realizó la autoevaluación en cada EESS, el puntaje de la sumatoria de las EESS del país dieron como resultado la cultura **Calculativa**, con necesidad de trabajo fuerte con el **compromiso de los equipos de trabajo**.

HOJA DE PUNTUACION								
OPESSA TOTAL PAIS		Patologica	Reactiva	Calculativa	Proactiva	Generativa		
Descripción de la Dimensión								
B	Nivel de compromiso de los trabajadores	3	48	101	19	1		
G	A los trabajadores les interesan los niveles de competencia?	7	58	81	26	0		
I	Planificación del trabajo incluyendo permisos de trabajo	2	24	110	35	1		
J	Técnicas del manejo de la seguridad en el sitio de trabajo	1	29	104	38	0		
K	Cuál es el propósito de los procedimientos?	2	26	102	36	6		
L	Reporte y análisis de incidentes/accidentes	3	24	111	31	3		
M	Reportes de peligros y condiciones inseguras	2	37	84	49	0		
N	Qué sucede después de un accidente?	1	18	91	59	3		
P	Cómo se perciben las reuniones de MAS?	1	22	105	44	0		
Total tildes por columnas		a	22	286	889	337	1	Σ
Suma total no. Tildes: N=Σ a								1535
Factor de Ponderación		b	1	2	3	4	5	
No. de tildes por columna (a) x factor de ponderación (b)			22	572	2667	1348	5	Σ
Suma de puntos totales ponderados: TotalΣ= (a x b)								4592
Calcular la puntuación promedio de la cultura de MAS: Total/N =								2.99

Fig. 13 Escalera de la Cultura OPESSA

Fuente: elaboración propia sobre método H&M.

Se debe trabajar en el compromiso y motivación de cada equipo en cada EESS y de la red toda para que valoren la seguridad y agreguen valor a la gestión.

Plan de Trabajo: teniendo en cuenta ambos diagnósticos realizados surgieron las siguientes acciones, que se agruparon entonces en cuatro pilares, tres estructurales, el cuarto con foco en la gente, el comportamiento humano, la conciencia:

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 semanal MAS 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 MAS 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.
- Manual de Seguridad Vial para usuarios de motos, para llegar a toda la red .

Investigar accidentes más profundamente:

- Instructivo simple para Investigación accidentes, incluyendo los In Itinere
- 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
- Formación del Comité de Investigaciones (equipo MAS , Gerencia OPESSA)
- 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 MAS, VVDD (vendedores), todos.*

- Talleres de concientización para los 3 niveles de la EESS (JJEE; RRTT; VVDD) orientados al Liderazgo y a la Percepción de los Riesgos.
- Talleres de Liderazgo en Seguridad para JJEE con ejercicio de auto evaluación de la Cultura y redacción de tres compromisos anuales para mejorar la gestión en cada EESS.
- Talleres para responsables de turno (RRTT) sobre su rol de SuperVisior/n – el semáforo
- Talleres para vendedores sobre Percepción del riesgo y riesgos In Itinere - el semáforo.
- Talleres sobre seguridad vial para motociclistas y ciclistas fuera de las EESS.
- Reconocer a las acciones destacadas de la red, a los aportes en Seguridad
- Desarrollar actividades creativas y motivadoras para despertar la conciencia en seguridad y aumentar el conocimiento.

Los Resultados: Como nos fue...

Lo que implementamos :

(ver Anexo Fotos, figuras 15 a 22)

Mejoramos la comunicación y capacitación en el sitio:

- **Instalamos 370 Pizarras de Cultura en Seguridad** en las EESS para capacitación y comunicación, Acondicionamos las salas de descanso y las de capacitación en todos los puntos del país
- **Mas de 50 Boletines semanales con recomendaciones** Operativas y lecciones aprendidas de accidentes comunicados a toda la red. Representan más de **60.000 horas** de concientización a **4.500** personas
- **Incrementamos las horas de capacitación** a cargo de los Responsables Técnicos de Seguridad en las estaciones de servicio (significan 37.000 hs de capacitación total país) y **mejoramos los materiales** de capacitación con foco en lo visual.

Más herramientas para la gestión de los Jefes y Regionales:

- **Rediseño de la capacitación para ingresantes . .**
- **Implementación de un instructivo simple de investigación de accidentes**, incluso los in itinere con refuerzo del circuito de investigación lideradas por los JJEE y validadas por los JJRR.
- **Formación del Comité de Investigaciones** para asegurar identificar las causas reales y compartir las acciones de mejora a toda la red.
- **Concurso Trimestral de Cultura en Seguridad**, evaluación con foco en criterios vinculados al comportamiento, pro actividad de las EESS, realización de check lists, de observaciones. Hubo **123 EESS** ganadoras en 2012.
- **Manual y CD de Seguridad Vial** para capacitar al total de las dotaciones y a los ingresantes.
- **Chalecos reflectivos** para los usuarios de motos y bicis.
- **Mapa de puntos negros para circuito in itinere** para todo el personal.

Mejoramos la conciencia y la participación:

(ver Anexo Fotos , Fig 15 a 22)

- **Talleres de Liderazgo y Supervisión en Seguridad** dictados en las **8 regiones** del país para los JJEE y los RRTT de la red, 26 talleres en todo el país. **4.700 hs de capacitación** en
- **Talleres con VVDD sobre Percepción del Riesgo y riesgos In Itinere** (ejercicios, juegos) **6.600 hs. 4.000** tarjetas “semáforo” método preventivo simple de análisis de riesgo, entregadas al personal.
- **Talleres de seguridad vial** para el 50% de los **usuarios de motos y bicis** (600) , 18 talleres dictados por expertos en 12 ciudades, fuera de las EESS en contrurnos de la operación. **2.150 hs de capacitación. 600 compromisos de mejora en la conducción** asumidos por los VVDD.
- **180 autoevaluaciones sobre Escalera de la Cultura en Seguridad** realizadas por JJRR y JJEE con, resultado: **Cultura Calculativa** A partir de ello **cada JJEE asumió tres compromisos de mejora**
- **540 compromisos de los JJEE** para mejorar la gestión en su EESS con sus equipos , **11 de ellos se extienden en 2013 a toda la red.**
- **Reconocimiento público a 75 EESS por sus** aportes a la seguridad y su performance en la seguridad.
- **.Implementación del Mes de la Seguridad:** con un **Concurso Fotográfico** sobre detección de acciones inseguras en la Vía Pública, y un **Concurso de Conocimiento** sobre seguridad en la operación.

Entre ambos concursos participaron más de 3000 empleados.

- 8 EESS ganadoras del concurso de conocimiento (20 preguntas en 120 minutos) ,
- 3 EESS ganadoras del concurso fotográfico, 14 menciones especiales y la creación de un banco de fotos sobre riesgos en la vía pública disponible en la intranet.
- **Jornada de intercambio y entrega de premios** liderada por los gerentes y directores.

Lanzamiento del Programa de Cultura en Seguridad para las oficinas de OPESSA: cursos, charlas, actividades con alto nivel de involucramiento de los equipos.

Lo que hoy podemos decir :

- Las nuevas acciones ya son parte de la cultura
- La seguridad es parte y **prioridad** de la agenda
- Estamos caminando hacia una Cultura Proactiva.
- Hay signos visibles en **el cambio de la gestión** de la seguridad en las EESS:
 - Los JJEE transformándose **en líderes** y responsables de la seguridad de las instalaciones y dotaciones a su cargo
 - Los equipos de trabajo con **mayor conciencia** de los riesgos que conlleva la operación de la estación, con mayor conciencia de los riesgos en su vida personal, en la vía pública.
 - **Comienzan a transferir** la cultura en seguridad a sus vidas e influenciar 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.**
- Continuamos con una **reducción anual del 20% de los accidentes, incluyendo los in itinere**, en un mercado en crecimiento de accidentes, lesiones y muertes en motos, **con una rotación del 29% anual.**

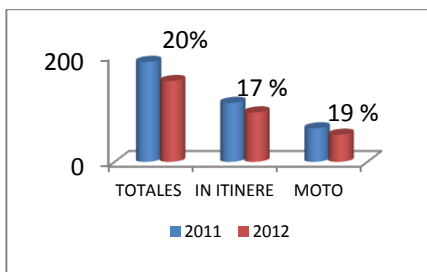


Fig 14: Reducción de accidentes 2012 respecto 2011

El desafío del 2013 es mantener lo logrado y continuar mejorándolo.

... seguir caminando para mejorar nuestra Cultura en Seguridad entre todos, con el compromiso de todos hacia una Dotación Segura. La seguridad como un valor para la operación , para nuestras vidas.

Conclusiones:

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 corregirlas, el liderazgo y compromiso del equipo desde la mente y el corazón. Es un cambio lento, de gestión permanente con acciones adecuadas a las necesidades de cada momento de su evolución . Hay que encontrar el camino por donde llegar al corazón de las personas, hacerlos partícipes del sistema, sentirse parte de la solución.

Equipos motivados, convencidos del valor de la seguridad y trabajando en sinergia todos para un mismo fin, logran atravesar barreras frecuentemente impensables.

El cambio es posible.

ANEXO FOTOS:

Fig 15 : Talleres Liderazgo en Seguridad para Jefes de Estaciones en las ocho regiones del país:





Fig 16 - 18 Talleres de Supervisión en Seguridad para RRTT en las ocho regiones del país:



Fig 17 - 18 Cursos de seguridad vial para motociclistas en 12 ciudades del país:



Fig 18 - Reconocimientos a las mejoras prácticas y a la gestión en seguridad, Julio 2012.



Fig 19 - Jurado evaluando las Fotografías del Concurso en el Mes de la Seguridad:

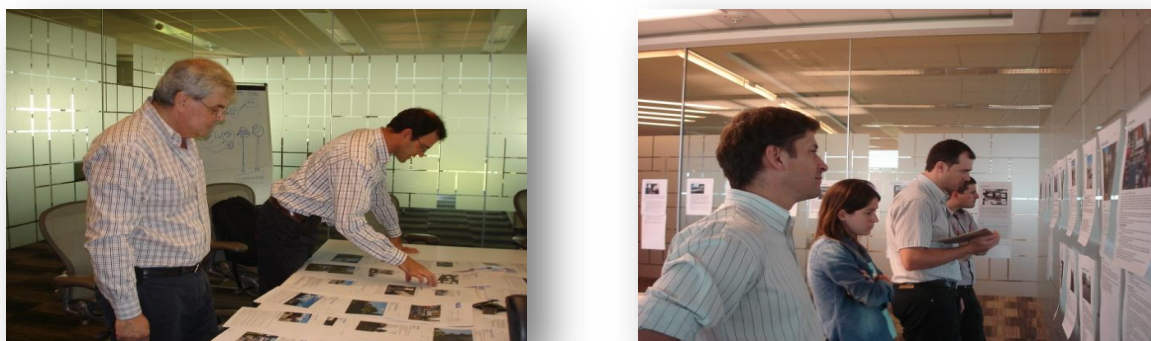


Fig . 20- Equipos contestando el Concurso de Conocimiento en el Mes de la Seguridad:



Fig 21- Reconocimientos a los ganadores del Mes de la Seguridad, Jornada de Intercambio . Diciembre 2012.



Fig 22 - Actividades en Oficinas OPESA



NOTA: se dispone de videos cortos de las acciones realizadas .

Bibliografia

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

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