

IAPG (Instituto Argentino del Petróleo y Gas) Comahue.

**PRIMERAS JORNADAS SOBRE SEGURIDAD
Y
SALUD OCUPACIONAL**

PROGRAMA DE COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Autor: Ing. Angel Bianco.
Gerente de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
Pride International – Argentina

Noviembre 2002

Programa de Compromiso de la Dirección

INDICE

1	La importancia del compromiso de la dirección en el camino a cero accidentes. (1) Sentido Común – Instinto Natural (2) Supervisado – Depto. de Seguridad (3) Liderazgo de la Dirección (4) Empleados auto-responsables (5) Cuidado por el prójimo.	Pag. 3
2	Los conceptos de “Positive Reinforcement, Intervention Therapy and Learned Helplessness” Implicancias de un proceso de Observaciones Positivas Guía para aplicar las Observaciones Positivas. Definiciones aplicables a las Observaciones Positivas	Pag. 10
3	Historia de las Auditorias Proactivas en Pride Argentina.	Pag. 15
4	Objetivo de las Auditorias Proactivas	Pag. 17
5	Metodología utilizada Etapas de las auditorías proactivas	Pag. 19
6	Agradecimientos	Pag. 23

ANEXO

Planilla de Informe Pro-activo Explicación de la planilla	Pag. 23
--	----------------

Programa de Compromiso de la Dirección

1- La importancia del compromiso de la dirección en el camino a cero accidentes.

Sabemos que las Empresas son dinámicas y desde los inicios hay distintas etapas por las que pasa cuando empieza a desarrollar Sistemas de Gestión, como podría ser un Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y el Medio Ambiente.

La importancia del Compromiso de la Dirección con la Calidad, Seguridad y el Medio Ambiente en una Empresa, para que el desarrollo y la puesta en marcha de un Sistema, es la clave para que éste sea exitoso. Aún los sistemas mas simples no funcionan sin el Compromiso de la Dirección.

Generalmente se adoptan índices para evaluar los resultados de la Gestión. En este caso elegimos un índice de accidentes, que bien podría ser el Índice de Frecuencia de Accidentes con Tiempo Perdido de la Legislación Argentina.

En el camino a tener Sistemas de Gestión Integrados, se suceden etapas como las presentadas en el gráfico (1).

Programa de Compromiso de la Dirección

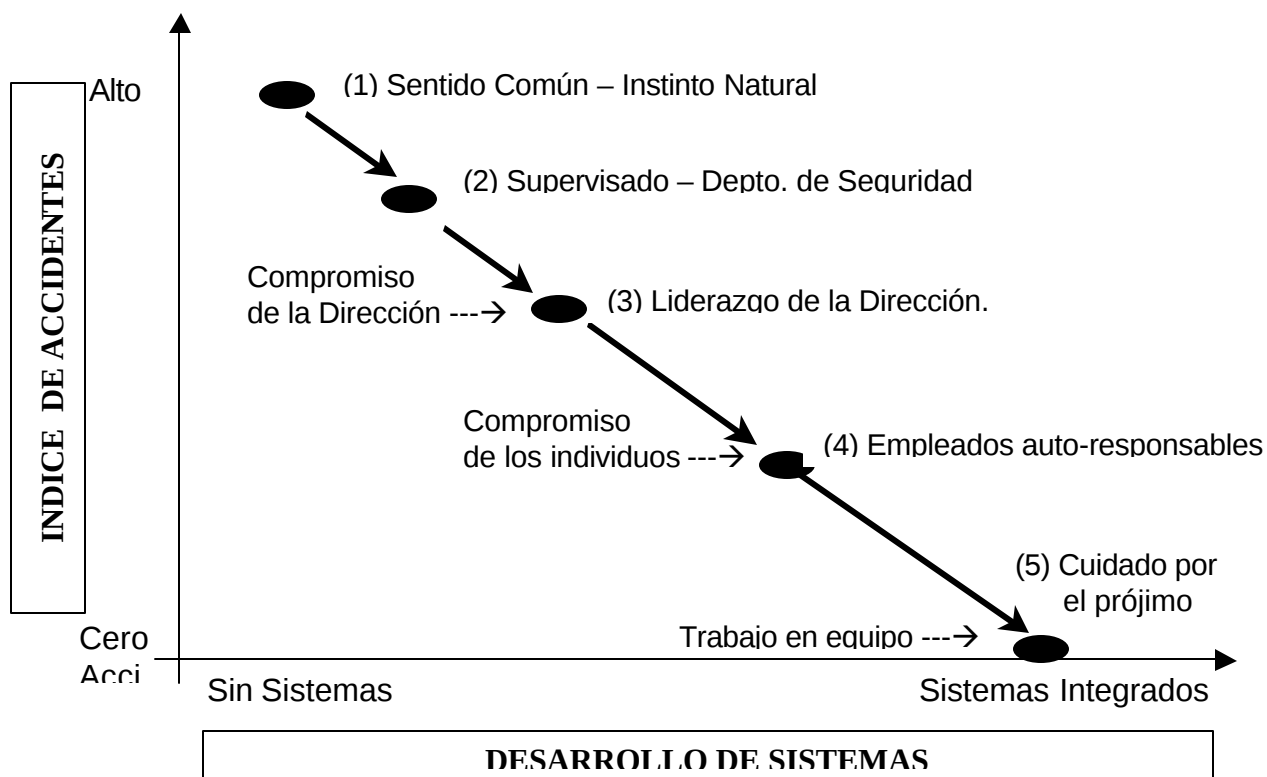


Gráfico (1)

(1) Sentido Común – Instinto Natural

A los inicios, y antes de tener implementado en la Empresa alguna forma ordenada y sistemática de llevar la Gestión de la Seguridad por la Dirección, el Personal trabaja utilizando su sentido común. En este punto, cada trabajador hace lo que mejor le parece para evitar accidentes, muchas veces con un criterio correcto y en general con muy buenas intenciones, pero carece de una dirección ordenada, y un Sistema de trabajo.

Programa de Compromiso de la Dirección

Esto generalmente se traduce en índices de accidentes altos, muchos accidentes que en principio parecen inevitables e inherentes a la actividad misma. Se escuchan frases como: “Nuestro trabajo es de mucho riesgo, y es normal que alguien se accidente”.

(2) Supervisado – Depto. de Seguridad

En esta segunda etapa de crecimiento de una Empresa hacia Sistemas de Gestión mas elaborados, alguien pretende cambiar esa situación. Muchas veces motivados por razones legales, a fin de cumplimentar con requerimientos de la Secretaría de Trabajo, a través de las A.R.T. se decide cumplir con la legislación vigente, por lo que se contrata los servicios de un profesional en Seguridad e Higiene Industrial.

Esto trae mejoras en los índices de accidentes, muchas veces se crea un departamento de Seguridad e Higiene Industrial, con un Jefe y Supervisores de Seguridad, para cuidar la seguridad de los trabajadores.

Estas personas, en su objetivo de cumplir con la Legislación vigente, incorporan normas y procedimientos de trabajo, que en la medida que se cumplan, ayudan a reducir el número de accidentes. Los Supervisores de Seguridad se convierten en celadores de estas normas, y recorren las instalaciones y los diversos lugares de trabajo velando por su cumplimiento.

En estos sistemas, el no cumplimiento de una norma es informado a la alta dirección quien adopta medidas disciplinarias ejemplares, con el fin de evitar que este incumplimiento a una norma de seguridad no se repita.

Programa de Compromiso de la Dirección

Un enfoque de este tipo, generalmente trae la negación del personal y muchas veces de los niveles de dirección directamente relacionados con la Operación (Jefes de áreas operativas). Estos hacen cumplir las normas, “cuando se pueda”, defendiendo la posición que hay situaciones en las que estas no son aplicables, “por la naturaleza misma del trabajo”.

La presencia de un representante de la alta dirección, o del Departamento de Seguridad, es tomada como un ejercicio que tiende a buscar situaciones de incumplimiento de esas normativas, muchas veces no entendidas ni compartidas por el personal operativo. En esa oportunidad, ante la presencia de un representante de la alta dirección, todo se trata de presentar “según las normas”, pero ni bien esta gente desaparece del lugar de trabajo, el mismo vuelve a la normalidad de la rutina diaria, donde estas normas se respetan “cuando se pueda”.

(3) Liderazgo de la Dirección

La segunda etapa también se agota, esto ocurre cuando los accidentes se reducen hasta un punto del que parece “imposible” superar, es como que se llega a un piso del que tener un desempeño con menos accidentes es casi impensable, y la meta de cero accidentes está lejos y es inalcanzable para esa actividad de la industria.

Aquí es donde toma valor el Compromiso de la Dirección, y los directivos ejercen ese liderazgo necesario para alcanzar objetivos. La seguridad no es mas responsabilidad del Departamento de Seguridad e Higiene, sino de la línea operativa. No existen mas normas de Seguridad e Higiene, se confeccionan normas y procedimientos Operativos que tiene en cuenta aspectos de seguridad e higiene relacionadas con las tarea.

Programa de Compromiso de la Dirección

Esos Jefes de área que pensaban que las normas de seguridad eran aplicables “ algunas veces”, son llamados a participar en la confección de estos procedimientos operativos, los que ahora tienen un sentido de “pertenencia” por haber sido desarrollados por él mismo, y él mismo se encargará de hacerlos cumplir en su área de responsabilidad.

Bajo la supervisión del Jefe de sector, estos procedimientos operativos se cumplen con mas rigor, los Sistemas de gestión se aplican en la mayoría de los casos, y se reduce notablemente el índice de accidentes.

(4) Empleados auto-responsables

El concepto aplicado al convencimiento de la dirección, Gerentes y jefes de Área, donde ellos son partícipe del desarrollo y puesta en práctica de las normas y procedimientos del Sistema de gestión, es aplicable en un todo a los trabajadores.

Estos últimos, como individuos, necesitan pasar por el proceso de madurar personalmente estas ideas expresadas en los procedimientos operativos, y es necesario incluirlos en el momento de la preparación de las mismas. Ellos también necesitan desarrollar ese sentido de “pertenencia”, y de involucramiento con el trabajo que realizan día a día.

El desarrollo de personal auto-responsable a través de la participación y el “empowerment” en su trabajo día a día, es una de las tareas ineludibles de toda la dirección en general y de sus jefes directos en particular. Crear espacios para la discusión de estos procedimientos y normas, buscando la comprensión y aceptación individual, llevando finalmente al compromiso

Programa de Compromiso de la Dirección

por parte del trabajador en cumplirlos “en todo momento”, es quizás el trabajo mas importante de la Jefatura en este nuevo enfoque.

Es en este contexto los incumplimientos a las normas y procedimientos establecidos entre la dirección y empleados, se debe tomar como una falla del conjunto y no como de un individuo en particular. El informe del no cumplimiento, su evaluación conciente por todos los involucrados, y el desarrollo de medidas correctivas para evitar su ocurrencia, debe ser un ejercicio para llevar a la práctica un proceso de mejoras continuas con el fin de perfeccionar ese Sistema de Gestión.

La Jefatura puede, en este nivel de la Organización, respaldarse en la responsabilidad individual de su gente, reduciendo los tiempos dedicados solamente a supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos operativos, y utilizarlos a mejorar su gestión buscando de utilizar en forma mas eficiente otros recursos.

El cumplimiento de las normas y procedimientos en todo momento y la mejora de aquellos que al aplicarse no alcanzaron los resultados esperados, llevan indefectiblemente a reducir el índice de accidentes.

(5) Cuidado por el prójimo.

Es en esta etapa donde realmente se puede llegar a alcanzar el objetivo de cero accidentes. Todo lo expresado anteriormente en cuanto al involucramiento personal, debe aplicarse al equipo de trabajo. Los individuos en una organización rotan entre distintas áreas y puestos de trabajo, cada uno con distintos riesgos asociados y condiciones especiales operativas.

Programa de Compromiso de la Dirección

Ni el Supervisor directo del área puede estar el 100% del tiempo controlando a cada individuo en su área de trabajo, ni cada individuo puede conocer con el nivel de detalle necesario las características de todos los puestos de trabajo donde se desempeñe de forma tal que pueda hacerlo “sin accidentes”.

El apoyo del grupo, cuidándose unos a los otros, en todo momento es el paso final en este camino al cero accidente.

2- Los conceptos de “Positive Reinforcement, Intervention Therapy and Learned Helplessness”

La Observación Positiva, se refiere a la interacción que tiene lugar cuando la Jefatura le comunica al personal el echo de haber realizado un trabajo o desempeñado una tarea en forma segura, siguiendo las normas y procedimiento.

El objetivo de esta Observación Positiva es:

- Reforzar el comportamiento seguro del personal, en sus actividades y sus actitudes.
- Dejar en claro que observar y tomar conciencia de la Seguridad en la Operaciones debe ser parte de las actividades diarias en forma rutinaria.
- Para establecer y desarrollar una cultura donde se realicen Observaciones Positivas en la Empresa.
- Para dar el ejemplo de cómo hacer Observaciones Positivas, y cómo es el proceso de mejoras continuas.
- Mejorar las comunicaciones y entender la problemática de poner en práctica algunas normas y procedimientos.

Implicancias de un proceso de Observaciones Positivas

Mientras realizamos inspecciones regulares en nuestras áreas de trabajo, aprendemos a buscar oportunidades para reforzar la Calidad y Seguridad de las operaciones y mejorar el cuidado del Medio Ambiente.

Programa de Compromiso de la Dirección

Estas ocasiones pueden significar por ejemplo, el personal que utiliza el Equipo de Protección Personal Adecuado, que un grupo de trabajo esté realizando una tarea siguiendo el procedimiento adecuado, encontrar un área de trabajo donde el personal cuide el Medio Ambiente, manteniendo el orden y la limpieza, o donde la comunicación en el equipo de trabajo funcione bien, observando que las reuniones previas a una tarea se realzan correctamente y a conciencia por todo el grupo.

Observaciones positivas deben dar crédito a aquellos empleados que han realizado algo para mejorar la Calidad, Seguridad y el cuidado del Medio Ambiente, en su área de trabajo.

Un ejemplo de una observación positiva, puede ser el echo que un Jefe o Gerente se detenga a leer una tarjeta de bloqueo y señalización confeccionada por un mecánico de mantenimiento y al observar que la misma está completada correctamente, busque a ese mecánico y lo felicite personalmente.

Por otra parte, si la tarjeta no se completó en forma correcta, discutir con el grupo, tan pronto como sea posible, el porqué ciertas tarjetas no se completan correctamente, y preguntarles que sugieren para asegurarse siempre su correcta confección. Seguramente de un dialogo maduro y abierto surgirán inconvenientes e ideas de mejoras de fácil aplicación y efectivas para ese grupo de trabajo. Al ponerse en prácticas esas sugerencias, el grupo verá como muy positiva el resultado de la observación realizada por ese Jefe o Gerente.

Programa de Compromiso de la Dirección

Guía para aplicar las Observaciones Positivas.

- Es muy importante que se haga la Observación Positiva, tan pronto como sea posible. No se debe esperar al final del turno, o al comienzo del próximo turno el día siguiente.
- Siempre se debe destacar aquellos comportamientos que nos hayan dejado conformes. Evitar usar frases que no sean concretas; “Se hizo un buen trabajo”, “Esto es magnífico”, et. Se debe indicar a la persona o al grupo, en forma precisa, que cosa del trabajo hizo, y que otras hay que mejorar.
- Observaciones que hacemos aún sin hablar (por ej. el pulgar en alto, una expresión de aprobación, etc.) también son válidas.
- En principio parecería mas adecuado y confortable para ambas partes, la persona que hace el reconocimiento como el que lo recibe, discutir la observación en privado. En realidad, al hacer Observaciones Positivas en público se obtienen mejores resultados.
- Parecerá mas fácil hacer una Observación Positiva a un grupo de trabajo que a un individuo en particular. Cuando se presenten ejemplos Positivos de Observaciones, nunca mencione a la persona por su nombre.

Programa de Compromiso de la Dirección

Definiciones aplicables a las Observaciones Positivas

Observación: Es información comunicada a una persona acerca de su desempeño. Esta información y la metodología de comunicación debería impactar en su desempeño futuro. En este contexto hay tres tipos de Observaciones.

Observación Positiva: resulta en la probabilidad que el mismo desempeño se repita y se incremente su frecuencia. Esto trae la posibilidad de que se experimente una mejora en su desempeño.

Observación Negativa: resulta en la probabilidad que el mismo Desempeño no se repita y que su frecuencia disminuya. Un efecto lateral que resulta de este proceso es el resentimiento. Este tipo de observación, no le informa a la persona de su desempeño deseado, por lo que se necesita detallar instrucciones en el futuro. Normalmente se refiere a la observación negativa como una medida disciplinaria.

Observación Neutral: resulta en el empleado decidiendo por si mismo si debería mejorar, mantener o disminuir su desempeño. También conduce a pensamientos como "debo de estar haciendo un muy buen trabajo, porque nunca nadie me dijo nada". En estas situaciones es muy poco probable que se consigan mejora en el desempeño.

La forma mas frecuente de Observación es conocida como la "Técnica ZAP", que consiste de Observaciones Neutrales y Negativas solamente. No hay una retroalimentación a la persona, hasta que esta comete un error, y entonces, "Todo se derrumba".

A menudo la gente recibe Observaciones del tipo Neutral o Negativa, pero nunca una positiva. Luego de una Observación Neutral o Negativa, y de aplicar una medida disciplinaria, se logra alcanzar el estándar esperado por un tiempo, pero esto dura poco, hasta que una nueva

Programa de Compromiso de la Dirección

Observación Neutral o Negativa tiene lugar, se aplica una nueva medida disciplinaria, y así sucesivamente. En este Sistema, la Jefatura realizar Observaciones en forma muy frecuente, las que generalmente terminan con la aplicación de medidas disciplinarias, y se llega a la conclusión que su presencia es indispensable para mantener un nivel de desempeño adecuado.

Los tres tipos de observaciones son necesarios, la Jefatura debe tener herramientas para aplicar estas tres técnicas y aprender a utilizarlas en forma conveniente de forma tal de conseguir una mejora en el desempeño de la Calidad, Seguridad y el cuidado del Medio Ambiente de su personal.

3- Historia de las Auditorías Proactivas en Pride Argentina.

En Pride Argentina estamos convencido que el éxito de cualquier programa de Calidad, Seguridad Salud y Medio Ambiente, está ligado directamente al grado de compromiso de la alta gerencia de La Empresa.

Para reforzar estos conceptos, Pride Argentina ha incorporado, desde principios del año 2002, dentro de las actividades de la Gerencia y las Jefatura de Operaciones, Mantenimiento y Logística un programa de visitas a los equipos con el fin de reforzar los conceptos de la Política de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

El programa supone un cronograma de visitas planificadas a los equipos de perforación, workover y pulling y a las bases y talleres operativos en todas las zonas donde opera la compañía. La finalidad de estas visitas, dadas a llamar “Auditorías Proactivas”, es tratar de evaluar el grado de entendimiento y la aplicación de la Política, y las actividades de calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, por el personal operativo.

Este programa fue concebido originalmente por el personal de Operaciones del Distrito Sur de Pide Argentina, con sede en Comodoro Rivadavia. Los conceptos de Observaciones Positivas ya se habían presentado en la Empresa a través de cursos de Gerenciamiento y Gestión. Por otro lado desde el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente, ya se había incorporado el concepto de Pro actividad.

De estos dos conceptos, surge el nombre de Auditorías Proactivas, como una herramienta mas para acercar las Jefaturas de áreas al campo, con la idea de mejorar la comunicación entre la Dirección y el Personal, y con el objetivo de comprender mejor las necesidades que se

Programa de Compromiso de la Dirección

originaban en el campo para poner en práctica normas y procedimientos operativos. En esta etapa se enfocó mas hacia la Seguridad Industrial, tratando de reducir los accidentes.

Como resultado de esta primer idea, surge una lista de chequeo que se tradujo finalmente en un formulario, que sirvió a guía para llevar a cabo las llamadas "Auditorías Proactivas".

Mas tarde, y ante la efectividad de estas visitas al campo por parte de la dirección, el Distrito Norte decide incorporar este Programa de Trabajo a sus actividades, se hacen intercambios entre personal de Dirección de ambos Distritos y se lanzan las Auditorías Proactivas en todas las operaciones de Pride Argentina.

Este Programa se fue ampliando y mejorando en el transcurso del año 2002, con la incorporación a los temas de Seguridad Industrial con que originalmente se concibió la idea de aspectos Medioambientales, y Operativos de Calidad.

4- Objetivo de las Auditorias Proactivas

El objetivo es que la Gerencia, con su presencia, refuerce su compromiso con el Programa y consiga el compromiso individual de los encargados y operarios. Se trata de desarrollar un ambiente donde no se buscan culpables sino oportunidades para mejorar el desempeño individual y colectivo, corrigiendo actitudes incorrectas y reforzando los actos positivos.

En algunas áreas del negocio, ocurren cambios muy a menudo, lo que representa un desafío muy grande desde el punto de vista de un Programa de Observaciones, dado que éstas deberían realizarse con una frecuencia muy elevada (por ej. una semanal). Por otro lado, otras áreas no tienen cambios sustanciales por períodos bastante prolongados, en estas áreas, es una tarea difícil mantener vivo el Programa de Observaciones, muchas veces las mismas se tornan mundanas y chatas, sin agregar nuevos conceptos e ideas.

En todos los casos se debe tener en mente que el objetivo de este Programa de Observaciones Positivas, denominado “Auditorías Proactivas”, se debe diseñar para mantener a los grupos de trabajo enfocados a pensar en una manera pro-activa y positiva, en temas de Calidad, Seguridad Industrial y Medio Ambiente, todos los días. Se busca que los empleados desarrollen una actitud de Atención Permanente. Como la voz de su conciencia, tanto en el trabajo como en su casa, o en otras actividades.

El principal objetivo buscado es el de mantener al personal alerta y pensando en temas relacionados con la Calidad, la Seguridad Industrial y el cuidado del Medio Ambiente en todo momento. Si se puede estimular a los miembros de un equipo, reforzando sus actos positivos,

Programa de Compromiso de la Dirección

y comunicándoles en forma clara y simple, desde la dirección, el camino que pretende seguir la Empresa, este estímulo tendrá el mismo efecto que el de corregir un riesgo potencial.

Los temas observados se deberán discutir en forma exhaustiva, con ejemplo relacionados con el trabajo y otros ejemplos de situaciones similares fuera del trabajo.

Programa de Compromiso de la Dirección

5- Metodología utilizada

El Programa de Compromiso de la Dirección, hacia la Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente se basa en el concepto de la Observación Positiva, y se materializa en el campo con la Auditoria Pro-activa, la que se implementa a través del Informe de Auditoria Pro-activa.

Este formulario es un guía para el Jefe de Sector o Gerente que realiza las Observaciones, y es responsabilidad de la dirección mejorar el desempeño en Calidad, Seguridad Industrial y Medio Ambiente mediante dos cosas muy importantes:

- 1- El refuerzo positivo de las persona y los equipos de trabajo por tener un buen desempeño en temas de Calidad, Seguridad y cuidado del Medio Ambiente, y por buscar una mejora continua en su trabajo.
- 2- Resolviendo las causas básicas que impiden un buen desempeño en esta áreas, en forma simple y efectiva.

El Informe de Auditoria es una manera pública y efectiva de evaluar el desempeño en temas de calidad, Seguridad y Medio Ambiente de un equipo de trabajo. Estas auditorías pueden estar dirigidas a su propio equipo de trabajo o ser realizadas en forma cruzada, donde otro Jefe, fuera del habitual, visita un equipo de trabajo.

El echo que un Jefe de Área o Gerente realice una visita a un grupo de trabajo, invierta tiempo en conversar con el personal aplicando la metodología de las Observaciones Positivas y luego de regreso a su oficina deba completar el Informe de Auditoría, hace que éste comprenda mejor el grado de aplicación de las normas, procedimientos y programas en el campo, como así también le facilita la comprensión de aquellas cosas que no se han podido poner en práctica.

Programa de Compromiso de la Dirección

De esta manera él tendrá mas herramientas para diseñar y probar otras formas de aplicación, entendiendo las ventajas e inconvenientes reales.

A través de las Auditorías proactivas, la Dirección tiene una manera positiva de seguir el desempeño en temas de Calidad, Seguridad, y Medio Ambiente de su grupo de trabajo. Ellos no tienen que apoyarse en los informes provenientes de Auditorías externas o del Departamento de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente. La Dirección está siguiendo temas relacionados con la Calidad, Seguridad y el Medio Ambiente, y no solamente corrigiendo incidentes, accidentes y no conformidades.

El personal comprende en forma rápida las expectativas de la Dirección, porque es de ellos de quienes escuchan “personalmente” lo que se pretende de su desempeño, y tienen la oportunidad de intercambiar ideas e inconvenientes que se presentan en la operación día a día, para cumplir con ese desempeño buscado.

Programa de Compromiso de la Dirección

Etapas de las auditorías proactivas

La puesta en marcha de un sistema de Observaciones Positivas, tiene tres etapas que se recorren de distintas formas dependiendo de la organización, de su cultura, y experiencia previa de su dirección.

La primera etapa es introductoria al sistema, y es donde los Jefes de Area encuentra difícil organizar su tiempo para ir al campo a realizar las Auditorías Proactivas. Siempre hay temas urgentes para tratar y cosas que resolver que hacen dejar de lado la visita al campo para realizar estas Observaciones Positivas. Es fundamental en esta etapa, una planificación minuciosa de fechas y personas asignadas al Programa de Compromiso de la Dirección y la Gerencia debe revisar el cumplimiento del programa en forma estricta.

Esto es similar al lanzamiento de un Programa de Mantenimiento Preventivo de equipos, donde no se puede parar equipos para mantenimiento por ser imprescindible su uso en las operaciones. Se aprende con el tiempo que un Programa de Mantenimiento Preventivo en la práctica aumenta la disponibilidad de los equipos.

Las Observaciones Positivas incrementan el tiempo que la Dirección ocupa en reforzar, apoyar e impulsar la Calidad, Seguridad y el cuidado del Medio Ambiente. Pero en la medida que estas Observaciones se apliquen correctamente y comiencen a dar frutos, se disminuye terriblemente el tiempo que la misma Dirección tiene que dedicar al seguimiento y corrección de accidentes, lesiones y no conformidades. Cuando la Dirección enfrenta la alternativa entre dedicar tiempo a ser pro-activos o a corregir no conformidades, se espera que se elija el camino de la primera opción.

Programa de Compromiso de la Dirección

La segunda etapa se alcanza cuando las Auditorías pro-activas se transforman en algo cotidiano. Los Jefes y Gerentes están confortables con las visitas y encuentran positivo el reconocimiento de un trabajo bien echo. En muchos lugares encontramos a Jefes de sectores que invitan a la Gerencia a un acto de reconocimiento por obtener logros antes ni siquiera pensados.

Los miembros de la Organización han aceptado estas Auditorías Pro-activas, entienden que el tiempo dedicado por los Jefes y Gerentes es para mejorar el desempeño en las operaciones con respecto a la Calidad, Seguridad y el Medio Ambiente. El Programa se torna eficiente y los Jefes han aprendido a hacerse el tiempo para realizar sus Auditorías Pro-activas. La Gerencia entiende la importancia que su rol juega en el desempeño en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de la Empresa.

La tercera etapa, se alcanza cuando la Dirección comprenden los beneficios y la recompensa de hacer una Gestión a través del refuerzo de los actos positivos.

Algunos Gerentes expresan el placer en realizar las Auditorías Pro-activas, muy rara vez se les escapa temas importantes que ocurren en su Área de responsabilidad. Los Gerentes empiezan a incluir mejoras en el Programa de Observaciones Positivas, los Informes de Auditoria se extienden incluyendo puntos a los que antes no se les prestaba atención.

Quizás el ejemplo mas gráfico de aceptación del sistema por la Gerencia, es cuando ellos invitan Auditores externos, o sus Superiores a realizar Observaciones con ellos.

6. Agradecimientos

Tengo que destacar el rol importante de todo el personal Gerencial de Pride International, Argentina, quienes apoyan con su trabajo diario este Programa de Compromiso de la Dirección, y sin cuyo entusiasmo en el lanzamiento y continuidad de este Programa no hubiera podido realizarse sencillamente porqué el Programa no hubiese existido.

También tengo que agradecer al Ing. Eduardo Diaz de Pride International, Argentina, Distrito Sur, quien fue el que acercó esta idea del Programa de Compromiso de la Dirección al proponer la iniciación de las Auditorías Proactivas en su Distrito y las que luego se aplicaron a todas las operaciones de Pride International en Argentina.

Cabe destacar el trabajo del Ing. Mario Piekarz, actual asesor externo en el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Pride International, Argentina, con vistas a la certificación ISO 9001 para fines del 2002. Sin el apoyo del Ing Piekarz, este Sistema de Auditorías Pro-activas no hubiera podido revisarse y mejorarse al punto en que se encuentra hoy en día.

Finalmente tengo que agradecer al Lic. Roque Maso, amigo personal y compañero en trabajos anteriores, quien me hiciera participe de su experiencia personal y me acercara material didáctico sobre Observaciones Positivas.

INFORME PRO-ACTIVO



Auditor:

Fecha:

Sector:

Equipo:

Jefe de Equipo:

El objetivo de esta visita es verificar la aplicación de los Procedimientos y la Política de CSSA por parte del personal del equipo y el grado de compromiso de todos sus integrantes para el cuidado responsable de la Salud y del Medio Ambiente que los rodea"

Gerente Distrito

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	NO EVALUADO
------------	---------	-------	-----------	-----------	-------------

POLÍTICA

- El JE está involucrado con la política de SSA de Pride Argentina?
- El JC está involucrado con la política de SSA de Pride Argentina?
- Todos los miembros del equipo están involucrados con SSA de Pride Arg?

DESEMPEÑO DEL JE

- Cómo fue el desenvolvimiento del JE durante la auditoría?
- Cómo es la identificación de riesgos potenciales por parte del JE?
- Cómo identifica el JE conductas inseguras del personal en el equipo?
- Cómo califica la identificación de las deficiencias del equipo?
- Es conocida y entendida toda la documentación necesaria del equipo?
- Cómo es la conducta pro-activa del JE?
- El jefe de equipo recorre el equipo mirando y viendo?
- Conoce y comunica las alertas de seguridad de Pride Argentina?
- Conoce las rutinas en curso y las rutinas atrasadas del SIM
- Cuál es la cantidad de casos recordables del equipo? TRC

PERSONAL

- Se desenvuelve con profesionalidad y convicción en sus respuestas?
- Muestran atención permanente ante los riesgos del trabajo?
- cómo es la calidad de la información de las tarjetas de observación?
- cómo es la comunicación entre todo el personal en el equipo?
- Cómo calificaría la tarea de los monitores diarios del equipo?

EQUIPO

- Está limpio y ordenado?
- Hay un adecuado cuidado y mantenimiento de nuestros bienes?
- Están las zonas de riesgo apropiadamente indicadas?
- Cómo es la situación en cuanto a derrames?
- Cómo está el lugar de almacenamiento de residuos?
- Cómo es la higiene en el lugar de refrigerio?
- Corrigió el equipo los puntos deficientes del último check-list o auditoría?

CONCEPTOS

- a. Cómo califica Ud. al equipo?
- cómo califica la supervisión ejercida por el JC sobre ese equipo?
- c. Cómo calificará al equipo cualquier autoridad de Pride que lo visite hoy?
- d. Cómo calificará al equipo cualquier cliente que lo visite hoy?
- e. Es efectiva la comunicación de los riesgos?
- f. Se conoce en el equipo la metodología de la investigación de accidentes?

CALIDAD

- a. Norma con la que cumple el SGC implementado por PRIDE Argentina
- b. Dominio de la Política de la Calidad de PRIDE Argentina
- c. Conocimiento de los Objetivos de PRIDE Argentina
- d. Control de la documentación
- e. Control de los registros
- f. Capacitación del personal
- g. Responsabilidades y autoridad
- h. Procedimientos Operativos
- i. Variables del proceso (servicio)
- j. Material propiedad del cliente
- k. Requisitos del cliente
- l. No Conformidades

Observaciones:

POLÍTICA

- a. Realiza las reuniones previas leyendo los ATS y repartiendo tareas?
Realiza el auto inspección mensual de su Equipo y hace los Pedidos de reparación o de materiales faltantes o rotos?
Analiza, corrige y firma los permisos de trabajo?
Capacita al personal en el lugar de trabajo?
Confecciona las tarjetas de observación de sus correcciones o de felicitación?
- b. Realiza y deja registros de reuniones de seguridad con el personal?
Difunde entre los integrantes del equipo los Alertas de Seguridad elaborados?
Realiza y deja registros del análisis de los PI-01 o nuevos requerimientos?
Controla, analiza y corrige las PRO-ACTIVIDADES del mes con el Personal?
Existen registros en Tarjetas de sus correcciones o felicitaciones del mes? ¿Hay un seguimiento de las acciones correctivas efectuadas?
- c. Existen registros de reunión previa con asignación de tareas a cada operario?
Cumple cada operario con la tarea asignada y el control de sus riesgos según indique el ATS correspondiente?
Denuncia por tarjetas las correcciones realizadas en el día?
Cada operario posee su alerta roja al día y con las autorizaciones correspondientes a sus funciones asignadas?
El Monitor del Día cumple con las tareas correspondientes a esa función?

DESEMPEÑO DEL JEFE DE EQUIPO

- a. Se muestra interesado en la auditoría? Es evasivo y acude a excusas ante dificultades en responder el cuestionario?
- b. Están identificados, señalizados los sectores de riesgo de accidente? (llaves, trabas de mástil, prot. de partes móviles?)
- c. Se han elaborado tarjetas de observaciones por actos inseguros del personal?
- d. Analizar las auto evaluaciones realizadas en los últimos meses por el JE y si durante la auditoría se relevan riesgos o deficiencias mayores en número que las detectadas por el JE, se considera MAL, igual BIEN o menos MUY BIEN.
- e. Solicitar que se le exhiba el Manual de SSA, Libro del supervisor, Tópico de 5 min, los ATS en vigencia, Alertas de Seguridad, Tool Box completo, últimas inspecciones efectuadas al equipo, tarjetas de registros y control de matafuegos, PI 01, PI 02, inspecciones no destructivas en equipo y herramientas, parte diario de mantenimiento, etc.
- f. Elaboró los ATS de las diferentes tareas? Efectuó charlas previas con lectura de los ATS correspondientes? Capacitó al personal? Elaboró permisos de trabajo? Efectuó mensualmente la inspección del equipo?
- g. El JE no participa de la ejecución de los trabajos durante la auditoría. Si se ejecutaba una tarea de riesgo, el JE estaba supervisando.
- h. Difunde el contenido de los Alertas de Seguridad?
- i. Conocimiento de las rutinas de mantenimiento preventivo periódicas. Solicitar constancias actualizadas.
- j. Solicitar la enumeración de los últimos eventos en el equipo con descripción de las causas básicas y acciones correctivas adoptadas.

PERSONAL

- a. Hay asignación de tareas en las charlas previas? El personal aplica los procedimientos a las tareas asignadas?
Aplica el personal los ATS a esas tareas?
- b. Si se efectuó la charla previa a la tarea con la lectura del ATS, el personal tiene una conducta insegura al realizarla?
Si no se efectuó la charla previa con la lectura del ATS, el personal actúa en forma segura?
- c. Si el resto del personal conocen los conceptos de la Política de SSA y el Plan de SSA para el presente año.
- d. Se detectan actos y condiciones inseguras, uso o no de procedimientos, determinación de medidas correctivas, etc.?
- e. Todos los integrantes del equipo conocen los últimos eventos ocurridos en el Distrito? Conocen los últimos records?
- f. Al llegar al equipo fue recibido por el monitor? Le fue solicitado el Alerta Rojo? Fue informado de la operación efectuada en ese momento?

EQUIPO

- a. Las herramientas están ubicadas en un sólo lugar y predeterminado?
Hay trapos, estopas, grilletes, trozos de plásticos, bolsas de papel, etc., esparcidos por los distintos lugares de trabajo?
En el piso de trabajo hay herramientas, grilletes, trapos, grasa, etc., no empleada en ese momento?
En el pañol están los distintos elementos en estantes? Están identificados los elementos para reemplazo o fuera de servicio, de los aptos para su uso?
- b. Se realizan la lubricación de los distintos elementos de acuerdo a los procedimientos del SIM?
Se realiza el mantenimiento preventivo siguiendo la rutina especificada por SIM?
Los vehículos pertenecientes al equipo (pick up, montacargas) poseen un adecuado cuidado y mantenimiento?
- c. Están los carteles de uso obligatorio de EPP colocados?
Están las tarjetas de registro de presiones en válvulas, tanques o líneas sometidas a presión?
Existen tarjetas de NO TOCAR, NO MOVER O ACCIONAR en comandos bloqueados?
Hay colocados bloqueos, candados en llaves o válvulas?
Hay colocada señalización de riesgo eléctrico en la usina o SCR?
Existe el cartel de advertencia para el relevo del enganchador en la escalera del mástil?
- d. Hay colocadas bandejas anti-derrames, mantas absorbentes, plásticos impermeables?
Hay suelo contaminado con hidrocarburos en la locación?
Se han elaborado denuncias de incidente ambiental?
- e. Los residuos se clasifican? Los recipientes están identificados y poseen tapas?
Se extrae periódicamente el contenido de los mismos?
Hay colocados carteles de identificación de cada tipo de residuo?
- f. Se observa una limpieza permanente del sector?
Hay recipiente para residuos?
- g. Estimar para calificar un porcentaje correctamente ejecutado (excelente= 100 %)

CONCEPTOS

- a. Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular o Deficiente.
- b. Ídem.
- c. Ídem.
- d. Ídem.
- e. Ídem.
- f. Ídem.

CALIDAD

- a. El SGC implementado por PRIDE Argentina cumple con los requisitos de que Norma?
- b. La empresa tiene una Política de la Calidad, la conoce?
 - Que dice la Política? Debe señalar algunos de los puntos más sobresalientes
 - Que hace usted para ayudar al cumplimiento de la Política?
- c. La empresa tiene fijado Objetivos anuales, los conoce?
 - Donde los podemos ver?
 - Los Objetivos están alineados con la Política?
 - Que hace usted para ayudar al cumplimiento de los Objetivos?
- d. La documentación del SGC es controlada, hay algún estándar que indique como?
 - Como sabe cual es la última revisión vigente de un documento?
 - Existe algún listado patrón de toda la documentación?
 - Los documentos deben ser aprobados antes de su emisión?
 - Los documentos (política, manual de la calidad, estándares y procedimientos) pueden ser modificados?
- e. Los registros se controlan, hay algún estándar que indique como?
 - Existe algún listado patrón de registros?
 - Los registros pueden ser modificados?
- f. Se capacita al personal para que realice sus funciones?
 - Se registra la capacitación dada, quien lleva el registro?
 - Hay un programa de capacitación?
- g. Las responsabilidades y autoridad están definidas y difundidas, conoce usted las suyas?
- h. Existen Procedimientos Operativos que describan las tareas que se realizan?
 - En donde están disponibles para cuando los necesita consultatr?
 - Como sabe que es la última versión vigente?
- i. Que variables mide durante el proceso (realización del servicio), el equipamiento utilizado para medir esas variables es controlado?
 - El estado de calibración de los equipos de medición es conocido por el personal que lo utiliza?
 - Existe algún programa de mantenimiento y calibración de los equipos de medición?
- j. Durante la prestación del servicio utiliza materiales propiedad del cliente, los tienen identificado y registrado?
 - Cuando algún elemento se daña o no está en condiciones de ser usado se lo comunican al cliente?
 - Donde lo registran dicha comunicación?
- k. Como obtiene los requisitos especificados por el cliente para la realización del servicio y como registra cualquier cambio en los mismos?
- l. Cuando se detecta un desvío ó incumplimiento a los requisitos que se hace?
 - Que tratamiento se le da a las no conformidades, existe algún Estándar que indique como?