

OIMS - SISTEMA DE GESTION PARA LA INTEGRIDAD DE LAS OPERACIONES

Hector Zubiri
ESSO Petrolera Argentina S.R.L.

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo informarles a Uds. como dentro de la Corporación Exxonmobil, se integran los aspectos relacionados con Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el desarrollo del negocio para producir no solo excelentes resultados en estos aspectos claves de la actividad, sino también, a través de los mismos, lograr incrementos sustanciales y medibles en la productividad que redundan en un desempeño superior del negocio a nivel mundial.

Estamos muy conscientes que el manejo responsable de dichas operaciones es un aspecto critico de nuestra actividad por lo cual, sin un desempeño de excelencia en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, no podríamos ganarnos la confianza del Publico y mucho menos alcanzar el éxito financiero. Este desempeño de excelencia requiere de sistemas de gestión efectivos que permitan lograr resultados en forma consistente, confiable y con el objetivo final de lograr operaciones libres de incidentes.

ExxonMobil es la Empresa de Energía privada mas grande del mundo.

La Compañía opera en mas de 200 países y territorios en los seis continentes.

Emplea mas de 92000 personas en forma directa de los cuales el 61% están fuera de los Estados Unidos.

Produce aproximadamente 2.5 Millones de barriles de crudo y 10.500 millones de pies cúbicos de gas por día.

Alrededor del mundo opera 46 Refinerías de petróleo muchas de ellas con actividades petroquímicas y mas de 42000 Estaciones de Servicio y tiene actividades en mas de 700 aeropuertos y en mas de 300 puertos.

Mantener estas operaciones con los mas altos estándares de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, solo se puede hacer mediante un sostenido compromiso con la excelencia que en el caso de nuestra Corporación data de mas de 100 años mostrando sostenidamente mejoras continuas en estos aspectos.

Tanto Exxon como Mobil, exhibían desempeños muy destacados en estas áreas aun antes de su fusión.

En este sentido, las experiencias de ambas compañías permitió potenciar aun mas el desarrollo de los sistemas de Gestion cuyo despliegue nos ha llevado al mejoramiento en todas las áreas del negocio.

La Seguridad, la Salud Ocupacional y la Protección Ambiental son valores fundamentales de nuestra empresa que están embebidos en nuestras actividades y toma de decisiones diarias, y su implementación se lleva a cabo mediante nuestro Sistema de Gestión para la Integridad de las Operaciones (OIMS).

Dentro de una organización de este tamaño y con actividades tan diversas y en geografías tan distantes, la única forma de lograr que los aspectos de Seguridad, Salud y Medio Ambiente sean entendidos, percibidos y respetados como un valor fundamental es mediante un enfoque sistemático y disciplinado.

DESARROLLO

Veamos ahora cual es el enfoque de ExxonMobil hacia la gestión de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Todo comienza con el compromiso corporativo ejercido al mas alto nivel, que luego se va transmitiendo hacia abajo hasta llegar a los niveles de Gerencias locales o funcionales quienes a su vez lo transmiten con convencimiento hasta llegar al personal que opera las diferentes Unidades.

Este compromiso se manifiesta en Políticas claramente establecidas que expresan las expectativas de la Corporación en cuanto al manejo de aspectos de Gestion de Seguridad, Salud y Medio Ambiente que son esenciales para operar libres de incidentes y consecuentemente asegurar el éxito financiero de nuestro negocio.

Estas Políticas son comunicadas en forma extensiva y revisadas a todos los niveles de la Corporación para asegurar su entendimiento y adhesión.

El compromiso gerencial debe manifestarse clara y frecuentemente a través de comunicaciones formales, informales, visitas y auditorias, pero fundamentalmente a través de las acciones diarias en la toma de decisión que deben incorporar los aspectos de Seguridad, Saludo y Medio Ambiente en el devenir diario de nuestras actividades.

Las Políticas deben implementarse mediante sistemas de Gestion bien estructurados y con características bien definidas y comunes a todos ellos.

Es así que deben asegurar que se asignan los recursos necesarios para la implementación de los mismos y que se establecen claramente las responsabilidades de todas las partes intervinientes. Estos recursos, que pueden ser monetarios, tecnológicos o humanos, deben desplegarse en la cantidad y calidad requerida en concordancia con la etapa de implementación en que se encuentre el sistema.

El desempeño de los sistemas y de las operaciones debe poder medirse en forma simple y clara para poder comparar estas mediciones contra los objetivos preestablecidos.

De esta forma se podrá proceder a la evaluación de los sistemas para determinar si están o no cumpliendo con las expectativas planteadas y así reconocer sus fortalezas y debilidades.

Los desvíos que se presenten en estas evaluaciones son los que permitirán identificar las mejoras requeridas cuya implementación nos permitirá comenzar el ciclo de realimentación positiva del sistema que asegura el enfoque sistemático.

Las mediciones que se realizan son reportadas en diferentes ámbitos ya que deben ser conocidas por toda la organización.

Es importante destacar un aspecto fundamental en la implementación de los sistemas:

Cada empleado, indistintamente del lugar que ocupa en la organización, debe tener establecida en forma clara y documentada sus responsabilidades respecto de la implementación y manejo de los sistemas de Gestion de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Veamos brevemente cuales son las Políticas Corporativas que están incluidas en el sistema de Gestion de Integridad de las Operaciones. Estas Políticas expresan las expectativas y los compromisos que la corporación ha definido para todas sus operaciones alrededor del mundo.

La Política de Seguridad establece que la Corporación conduce sus negocios de manera tal de proteger la Seguridad de sus empleados, de terceros que participan en las operaciones, de clientes y del publico en general. De esta forma se asume el compromiso de operar sin incidentes mediante la identificación y eliminación o control de riesgos asociados con las actividades que desarrolla.

La Política de Salud establece que se identificaran y evaluaran los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que pudieran afectar a empleados o terceros de forma tal de implementar los programas y medidas adecuadas para controlar tales riesgos potenciales.

La Política de Medio Ambiente, establece que la Compañía desarrolla sus negocios de manera compatible con el equilibrio de las necesidades del Medio Ambiente y económicas de las comunidades donde opera.

La Política de Manejo Seguro de Productos establece que se identificaran y manejaran los riesgos asociados con nuestros productos para proteger a la gente y al medio ambiente.

Asimismo, todas estas Políticas se construyen sobre la base del cumplimiento de todas las Leyes y regulaciones aplicables.

El Sistema de Gestion de Integridad de las Operaciones OIMS provee la dirección estratégica para cumplir con el compromiso de la Corporación de cumplir con las Políticas mencionadas.

Veamos entonces de que se trata OIMS.

OIMS provee un marco de aplicación sistemático y estructurado que implementado en forma disciplinada, permite la identificación, evaluación y administración de los potenciales riesgos asociados con nuestras operaciones. De esta forma, estos riesgos pueden ser mitigados o eliminados para asegurar una operación sin incidentes.

Como mencione anteriormente, el compromiso de toda la Corporación esta implícito en este Sistema de Gestion pero debe ser acompañado por un alto grado de protagonismo y participación de todos y cada uno de los empleados y terceros que participan en nuestra operaciones.

Este sistema cumple con todos los requerimientos de la norma ISO 14001 y al ser un sistema integrado de Seguridad, Salud y Medio Ambiente embebido en el manejo diario del negocio, es mas amplio y en algunos aspectos sobrepasa las expectativas de la mencionada norma.

El fin ultimo del Sistema de Gestion de Integridad de las Operaciones es lograr operaciones seguras y ambientalmente responsables que cumplan con todas las leyes y regulaciones aplicables.

OIMS esta formado por 11 elementos y estos elementos contienen 60 expectativas que son aplicables y deben cumplirse en todas las operaciones que la Corporación tiene alrededor del mundo sin importar el país o la cultura donde estas se desarrollen.

Pero antes de pasar e revisar los once elementos de OIMS veamos brevemente cuales son las cinco características principales que debe evidenciar un sistema de Gestion para ser efectivo.

Es importante que estas características estén adecuadamente documentadas:

El alcance, que define los limites e interacción con otros sistemas, debe ser claro. Los objetivos, que definen los propósitos y resultados esperados del sistemas deben ser cuantificables.

Las Autoridades responsables de aprobación, los requerimientos de experiencia y capacitación que califican al personal para que cumpla con sus roles y responsabilidades son especificados para la implementación y ejecución del Sistema.

Los procedimientos deben estar documentados y establecer las etapas de los procesos que describen: que hace el sistema, como funciona y que tareas claves requiere.

El sistema debe ser revisado para ver si esta funcionando de acuerdo con las expectativas y si logra el propósito indicado. La medicion confirma la calidad de los procesos del Sistema y que los objetivos del mismo y los resultados sean alcanzados.

Los mecanismos de retroalimentación ayudan a tomar acciones para corregir potenciales desvíos y para asegurar la mejora continua del sistema con el objeto de que cada vez sea mas eficiente y mas efectivo. Estos mecanismos se nutren de las actividades de medicion y verificación así como también de los hallazgos de las evaluaciones periódicas que se realizan.

Veamos ahora los Elementos que conforman OIMS.

Elementos de OIMS



Los elementos se pueden clasificar en tres grandes grupos: Dirección, Operaciones propiamente dichas y Evaluación. La interacción de estos grupos mediante un ciclo cerrado permite establecer la sistematización descrita anteriormente.

El elemento 1 es el de Liderazgo, Compromiso y Responsabilidad Gerencial. En este elemento la Gerencia establece las Políticas a seguir, provee una visión, marca las expectativas y define los recursos necesarios para asegurar el éxito de la Gestión. En este Elemento, la Gerencia muestra su liderazgo y compromiso visible con la Integridad de las Operaciones.

El Elemento 2 es el de Evaluación y Administración de riesgos: Mediante una evaluación integral de las operaciones, se pueden reducir los riesgos potenciales de Seguridad, Salud y Medio Ambiente y disminuir las consecuencias a través de la implementación de medidas mitigativas.

El Elemento 3 cubre el Diseño y Construcción de Facilidades: La seguridad inherente puede ser mejorada y los riesgos a la salud y medio ambiente minimizados si se usan los estándares adecuados para el correcto diseño y construcción de facilidades.

El Elemento 4 abarca la información y documentación: Contempla la disponibilidad de la documentación requerida para el manejo seguro de las operaciones (regulaciones, procedimientos operativos, propiedades de los productos y materiales utilizados, etc)

El Elemento 5 contempla los aspectos de manejo de Personal y Entrenamiento: El control de las operaciones depende de la gente, es por eso que la cuidadosa selección del personal, la determinación de sus habilidades y conocimientos y el entrenamiento adecuado son la base para operar sin incidentes.

El Elemento 6 se refiere a Operaciones y Mantenimiento: Este elemento requiere que se disponga de procedimientos efectivos, inspecciones estructuradas, sistemas de mantenimiento adecuados e instalaciones de control confiables y seguras de forma tal de operar dentro de los parámetros de diseño establecidos.

El Elemento 7 cubre la Administración del Cambio: Los cambios en operaciones, procedimientos, instalaciones o personal deben ser adecuadamente evaluados para asegurar que no se incrementa el riesgo en forma no controlada.

El Elemento 8 de Servicios de Terceros, asegura que los contratistas y proveedores que trabajan en nuestras instalaciones, lo hagan de manera compatible y consistente con nuestras Políticas.

El Elemento 9 de Análisis e Investigación de Incidentes, provee un marco donde se genera la oportunidad de aprender de los incidentes reportados tomando dicha información para implementar acciones correctivas que eviten su recurrencia en nuestras instalaciones o en otras instalaciones de la Corporación.

El Elemento 10 destaca la conciencia comunitaria como un aspecto clave para mantener la confianza del público en la integridad de nuestras operaciones. También cubre todos los aspectos relativos a la adecuada planificación y preparación para asegurar que en el caso de la ocurrencia de un incidente los aspectos de Seguridad, Salud y Medio Ambiente se encuentren adecuadamente cubiertos.

Finalmente el Elemento 11 de Evaluación y mejora de la integridad de las operaciones, analiza el grado en que se cumplen las expectativas como una fase vital para mejorar la integridad de las operaciones y mantener su formalidad.

Finalmente y como mencionara anteriormente, nuestro Sistema OIMS cumple con todos los requisitos de la Norma ISO 14001 de forma tal que satisface plenamente las expectativas con respecto a la protección del medio ambiente.

Cabe destacar que la implementación de OIMS en la Corporación data de 1992 y es por lo tanto anterior al establecimiento de la norma ISO 14001 (Sistemas de Manejo Medioambiental) por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO) donde establece que la implementación de un sistema de manejo medioambiental completo es una manera eficaz para que las compañías controlen los aspectos de sus operaciones relacionados con el medio ambiente.

Tanto ISO 14001 como OIMS, requieren una evaluación periódica. En el año 2001 y 2003, ExxonMobil contrato a Lloyd's Register Quality Assurance para que evaluara el sistema OIMS en comparación a esta iniciativa voluntaria de ISO. Después de finalizar el análisis Lloyd's Register afirmó que OIMS cumple con todos los requisitos de ISO 14001 siendo en algunos aspectos mas amplio y mas completo.

Lloyd's Register concluye en sus informes que ExxonMobil es uno de los líderes de la Industria en este aspecto por cuanto ha logrado integrar la gestión ambiental a sus procesos continuos de negocio así como al proceso de planeamiento y desarrollo de nuevos proyectos.

CONCLUSIONES

Veamos ahora como se evidencian los resultados de la aplicación de este sistema a través de Mediciones operativas concretas que muestran tendencias de mejora con resultados absolutos superiores a los de la industria en general.

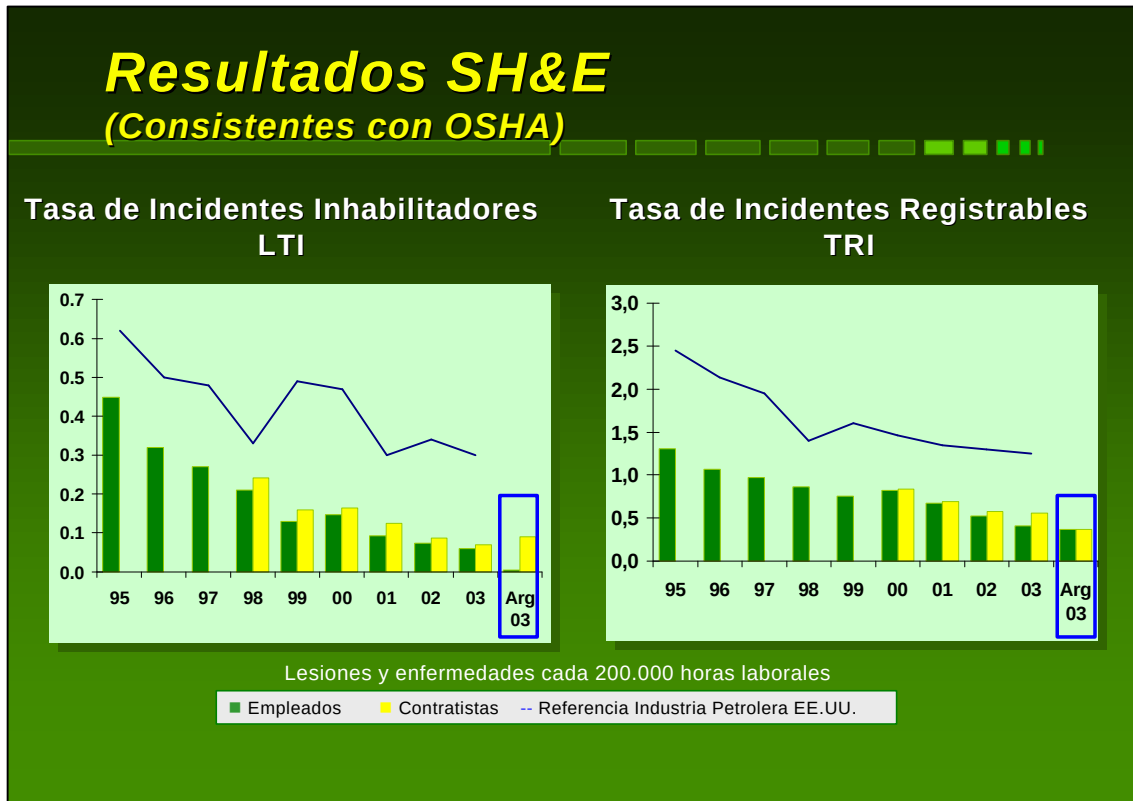
Uno de los pilares que sostiene a nuestro sistema de Gestión es que sus resultados concretos se pueden medir y seguir de forma tal de poder verificar el progreso de cada Unidad operativa y consecuente mente de la corporación como una integración de las Unidades hacia el objetivo final de lograr Operaciones impecables, es decir SIN INCIDENTES.

La Corporación diseño un Tablero de Control o "Scorecard" que con mediciones simples y comunes a todas las Unidades operativas, expresa en forma numérica y concreta las expectativas para lograr operaciones Sin Incidentes estableciendo claramente los límites del éxito.

Este Tablero de Control permite verificar rápidamente el desempeño de una Unidad, es decir una planta, terminal o área de producción y de la empresa en su totalidad generando una plataforma común de comparación que permite establecer planes de acción, identificación de aquellos que logran desempeños superiores, etc.

La revisión y evaluación de estos resultados, se lleva a cabo en los niveles gerenciales de cada Unidad y superiores en forma periódica y como parte del proceso normal de revisión de la marcha global del negocio.

Pasemos ahora a ver algunos resultados en el área de Seguridad, Salud y medio Ambiente que nos permitirán ver los progresos de nuestro desempeño en este sentido.



En el gráfico de la izquierda se muestra la tasa de accidentes inhabilitadores (LTI) que representa el numero de accidentes con perdida de tiempo de trabajo por cada 200 mil horas trabajadas.

En las barras verdes se muestra el LTIR para empleados propios y en las barras amarillas el LTIR para contratistas.

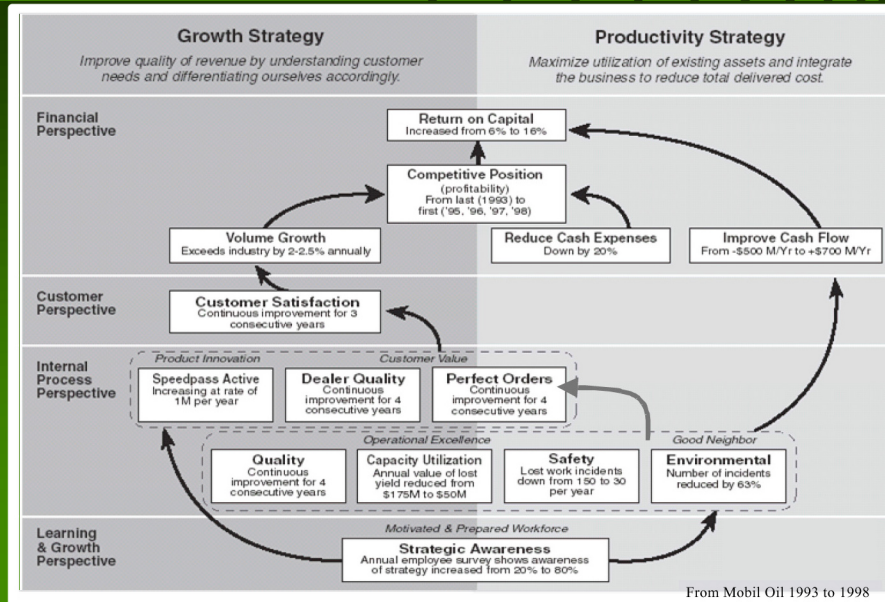
La línea azul muestra como referencia el promedio de la Industria Petrolera de Estados Unidos. Como puede apreciarse, EM es líder en la industria mostrando una significativa mejora a lo largo del tiempo y tasa de incidentes muy inferiores al promedio de la Industria. A modo de referencia también se muestran los resultados obtenidos en el 2003 en Argentina que están totalmente alineados con los resultados corporativos.

En el gráfico de la izquierda, se muestra la tasa del total de incidentes (con y sin perdida de tiempo) por cada 200 K horas trabajadas. Es decir aquí se contabilizan hasta los mas mínimos incidentes de seguridad donde un empleado o contratista se vea afectado y requiera algún tipo de atención.

Conceptualmente, el resultado es muy similar, a nivel corporativo se ve una mejora sustancial y sostenida a lo largo del tiempo tanto para personal propio como para contratistas, con tasas de incidentes muy inferiores a las de la Industria. Aquí también se puede apreciar que los resultados obtenidos en Argentina durante el 2003 están también alineados con los resultados corporativos.

Como mencionamos anteriormente, los buenos resultados en Seguridad, Salud y Medio Ambiente forman parte de nuestra licencia para operar, pero también generan mejoras sostenidas en la productividad que finalmente resultara en mejores resultados financieros globales del negocio.

Relación SH&E / Productividad



NO voy a cubrir este gráfico en detalle, pero aquí se muestra un caso concreto que se estudio en Mobil y que representa las actividades corporativas entre 1993 y 1998 donde claramente se ve como construyendo sobre la base de la mejora sustancial en aspectos de Seguridad, Salud y Medio Ambiente se logran resultados superiores en productividad y financieros, mejorando claramente la posición competitiva.

Este caso esta perfectamente documentado y ha sido utilizado en varios ámbitos para comprobar la relación entre Seguridad, Salud y Medio Ambiente y productividad.

En la parte inferior se muestra que una fuerza de trabajo motivada y con conocimiento de nuestras estrategias es fundamental para este logro. En el periodo mencionado se paso de un 20 a un 80 % el conocimiento de las estrategias por parte de los empleados.

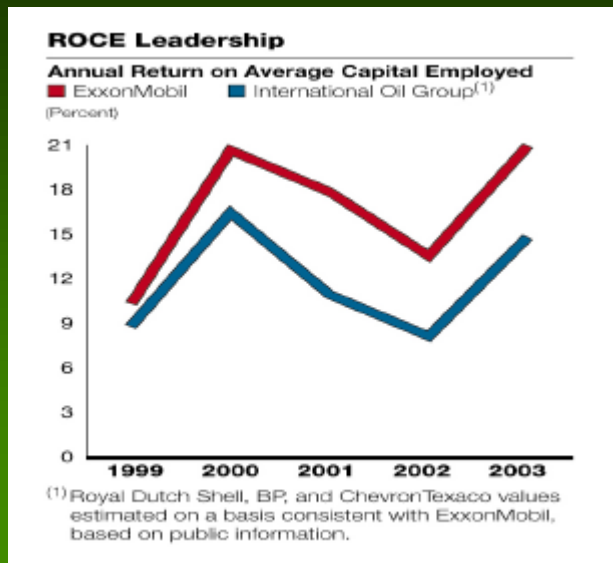
Las mejoras en áreas de excelencia operativa fueron sustanciales. Mejora continua de calidad de productos por 4 años consecutivos, incremento de la utilización de la capacidad instalada, mejora significativa en el numero de incidentes con perdida de tiempo y reducción del 63% de los incidentes con impacto ambiental.

Esto redundo en mejoras en la relación con los clientes y en el manejo administrativo del negocio que se manifestó en una mejora durante 3 años consecutivos del índice de satisfacción de nuestros clientes.

Finalmente, todo esto se manifestó en los aspectos financieros del negocio lográndose un crecimiento de volumen de entre el 2 y 2.5% anual, reducción de los costos operativos del 20%, mejora en el flujo de caja y mejora de la posición competitiva en términos de ganancias (de últimos en 1993 a primeros del 95 al 98).

El corolario fue un aumento en el retorno sobre el capital empleado que fue del 6% al 16%.

La Mejora Sostenida de la Conduce a Altos Retornos de la



En este gráfico se ve claramente que en el caso de ExxonMobil, el retorno sobre el capital empleado a nivel de toda la corporación ha arrojado resultados mejores que el promedio del grupo de Compañías Petroleras de magnitud similar.

Esta mejora se ha sostenido durante los últimos 5 años.

Veamos ahora muy brevemente como se manifiestan este tipo de resultados por la utilización sistemática de OIMS en nuestra operación en Argentina y en particular en el desempeño de la Refinería que Esso opera en la ciudad de Campana Provincia de Buenos Aires.

Logros SH&E en Argentina

- 21 millones de horas hombre trabajadas por su personal sin accidentes con pérdida de tiempo
- Premiada por el IAPG como la empresa petrolera más segura por tercer ciclo consecutivo
- Las distintas funciones poseen récords a nivel mundial
 - S&D: 7 años consecutivos con operación impecable
 - Estaciones de servicio: 10 años/ 16MHH sin LTI
 - Refinería Campana: Operación impecable en 2003
 - Ningún accidente de automóvil en 2003 y 2004
 - Planta de Lubricantes: 22 años sin LTI
 - Flota de camiones: frecuencia de accidentes 0,2 c/millón millas
 - Función Química: 5 años sin accidentes personales

Nuestra operación global en Argentina ha alcanzado el récord de 21 millones de horas hombre trabajadas sin accidentes con pérdida de tiempo, esto representa mas de cuatro años de trabajo sin este tipo de accidentes.

Por esta razón y por la aplicación de nuestro sistema de Gestion OIMS, Esso Argentina ha sido premiada por el IAPG como la Empresa Petrolera mas segura por tercer año consecutivo, lo que obviamente nos llena de orgullo.

Prácticamente todas las Funciones que operan en Argentina poseen récords de desempeño en diferentes áreas de Seguridad, Salud y Medio Ambiente reconocidos a nivel mundial. A modo de ejemplo podemos mencionar:

La función de Suministros y Distribución lleva siete años operando SIN INCIDENTES de ningún tipo.

Nuestras Estaciones de Servicio han logrado el récord histórico de 10 años sin accidentes con pérdida de tiempo que implica mas de 16 millones de horas trabajadas.

La Refinería de Campana logro operar libre de incidentes durante todo el 2003.

Durante los años 2003 y 2004 no se han registrado accidentes de vehículos al servicio de la Cía.

La planta de Lubricantes opera hace 22 años sin incidentes con pérdida de tiempo.

La Flota de Camiones opera con una frecuencia de incidentes muy baja (0.2 cada millón de millas recorridas) y la Función Química hace 5 años que opera sin accidentes personales de ningún tipo.

Estos son solo algunos de los logros que podemos mostrar pero que claramente confirman que la aplicación sistemática de OIMS permite un desempeño consistentes en todas las áreas de negocio independientemente de sus características operativas.

Como hemos demostrado a lo largo de este trabajo, el enfoque corporativo estructurado y disciplinado hacia la Seguridad, Salud y Medio Ambiente, impulsado por la alta gerencia, llevo a una mejora significativa en los resultados de la Corporación.

La disciplina que implica la aplicación del Sistema de Gestion de Integridad de las Operaciones impulso mejoras de productividad y en otros aspectos de nuestras operaciones que en ultima instancia redundaron en mayor rentabilidad.

Adicionalmente queremos que los casos exitosos se conozcan y se publiquen para que luego puedan ser incorporados en los programas de las Universidades y PostGrados como Casos de Estudio.

Finalmente, ExxonMobil espera que, dado que el manejo de estos temas no es exclusivo de la Industria energética, los conocimientos obtenidos puedan ser aprovechados por la industria en general para impulsar mejoras en su desempeño.