

CULTURA EHS

Herramientas para mejorarla



Manuel Muñoz Reyes
Pluspetrol Norte S.A.

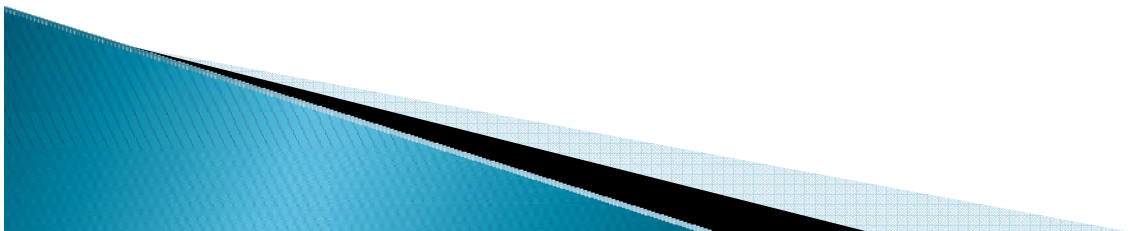
EHS “in place”



OBJETIVO



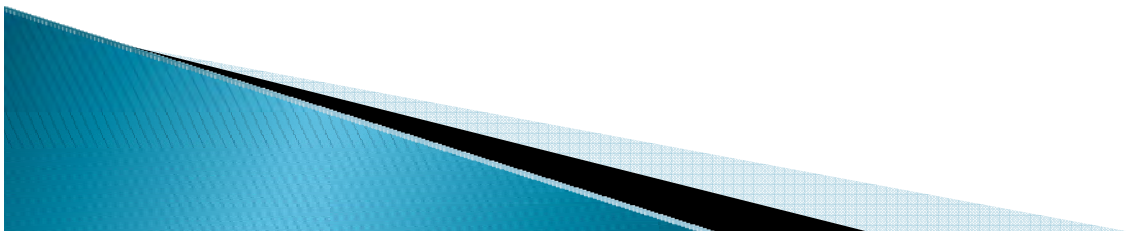
- Identificar los diferentes niveles de cultura EHS presentes en las organizaciones.
- Evaluar las herramientas que se pueden usar para mejorar la gestión EHS.
- Identificar las circunstancias en que la implementación de estas herramientas serán exitosas o poco exitosas.



PREMISAS



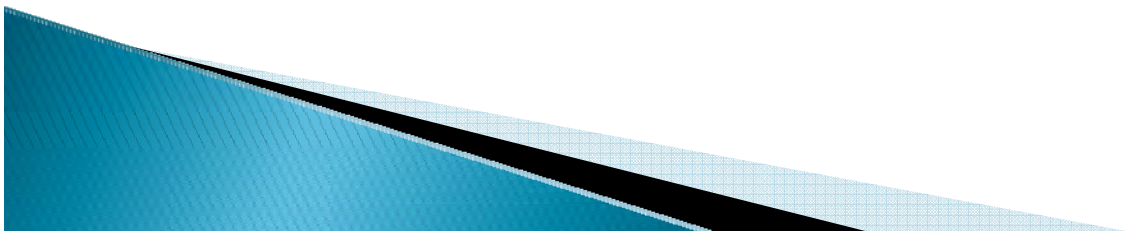
- Análisis basado en la escalera de la cultura EHS descrita por la OGP.
- CULTURA: puede ser definida como el conjunto de actitudes, valores y creencias que sustentan “las formas en que hacemos las cosas”.
- Ejemplo una cultura proactiva se soporta en la confianza, la credibilidad, el soporte y comportamiento de los directivos.
- Lograr y sostener una cultura EHS proactiva no es un evento discreto sino un “viaje”.
- Las organizaciones deben asegurar de que la alta dirección está comprometido en este “viaje”.



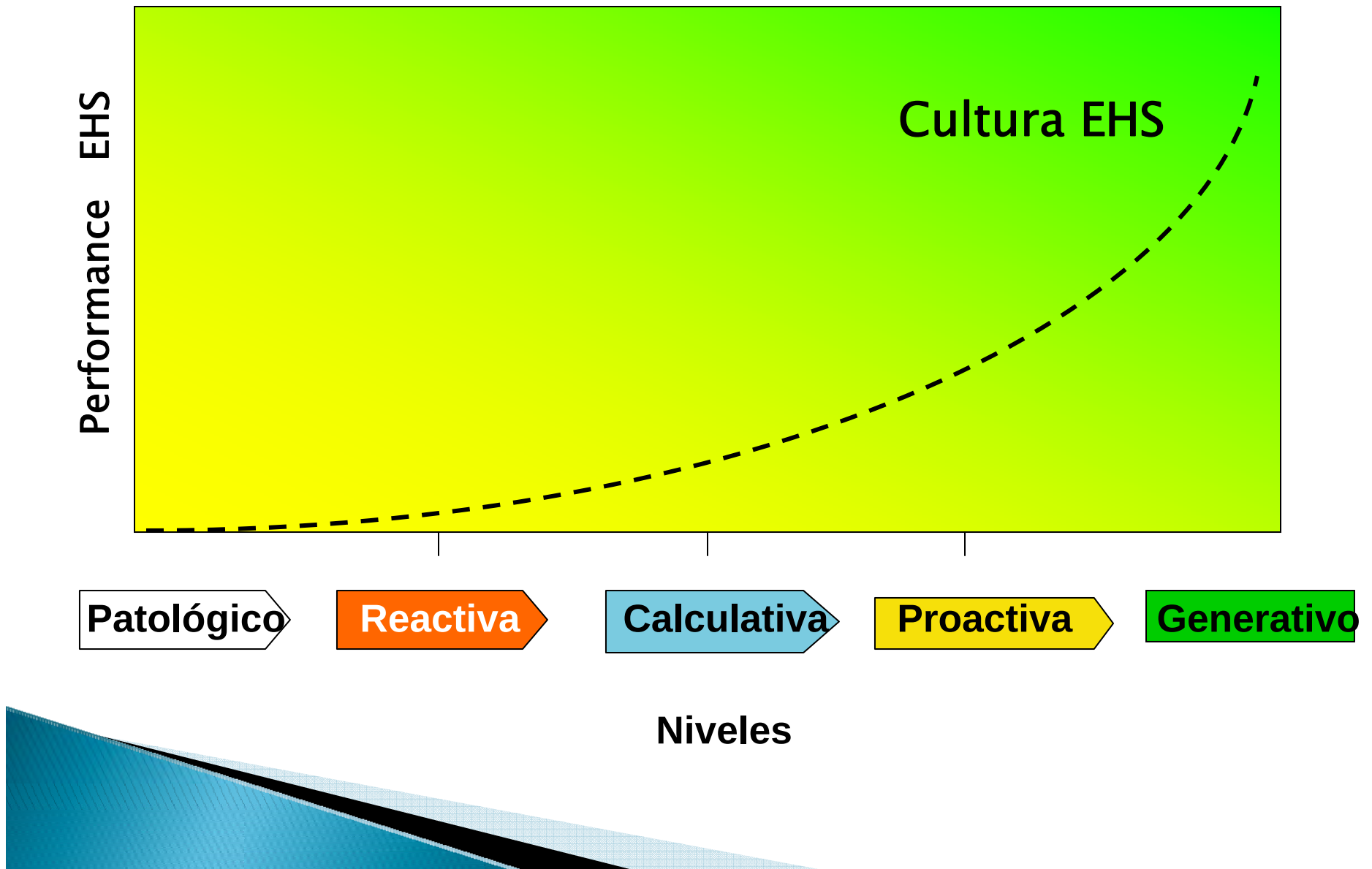
PREMISAS (continuación)



- HERRAMIENTA: procesos y productos comerciales desarrollados para soportar temas EHS.
- Uso de las herramientas conocidas – pérdidas de oportunidad.
- Uso de herramientas nuevas – impresión de participación “activa”.
- Para considerarse una herramienta apropiada debe cumplir lo siguiente:
 - Aceptada y utilizada activamente
 - Uso con fin específico.
 - Resultados tangibles
- Una herramienta (no importa lo buena que pueda ser), no dará resultados si la organización no esta preparada, por lo que es necesario diagnosticar nuestro nivel de cultura.



“es más que un cumplimiento”



1

1

1

1

1

1

Evaluación a todo nivel

	Dimension																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Management	●		●	●	●	●		●				●					●	●
Supervision		●					●		●	●	●		●	●	●	●		
Workforce	●	●	●		●		●			●			●		●	●		

Resultados:

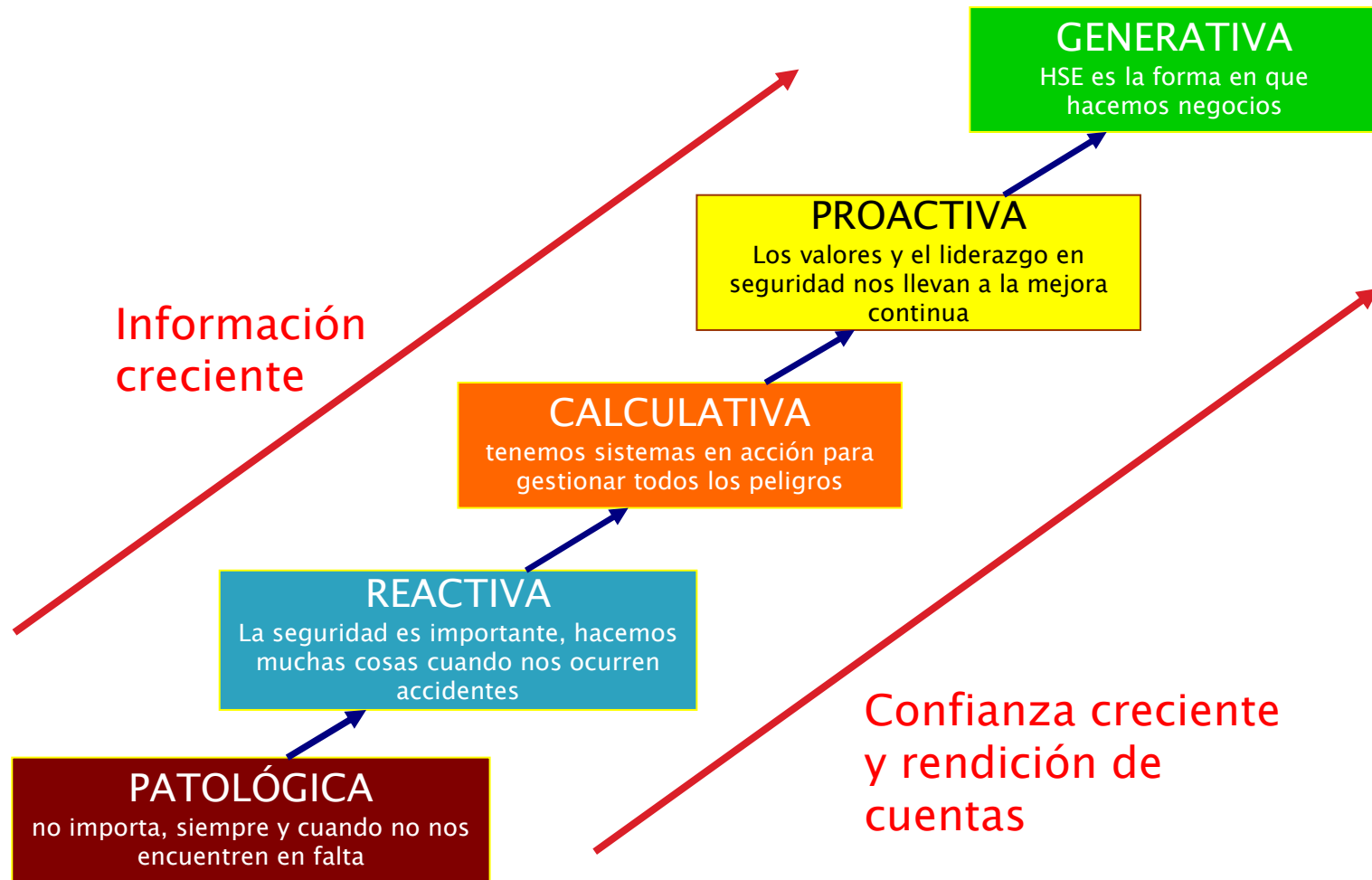
- En las tres dimensiones (Gerencia, mando medio, fuerza laboral).
- Uso de promedios
- Discusión de resultados.

Tener cuidado:

- Las evaluaciones deben ser anónimas.
- No dejarse llevar por las pasiones.

SCORING SHEET					
Date: 06-04-01 Company: X-products		Pathological	Reactive	Calculative	Proactive
Description of Dimension					
A	Communicating HSE issues with the workforce?				
B	Commitment level of Workforce				
C	What are the rewards of good HSE performance?		✓	✓	
D	Who causes accidents?				
E	Balance between profit & HSE			✓	
F	Contractor management			✓	
G	Are workers interested in competency?				
H	What is the size/status of the HSE department?		✓	✓	
I	Work Planning including PTW				
J	Work-site safety management techniques				
K	What is the purpose of procedures?				✓
L	Incident/accident reporting/analysis			✓	
M	Hazard and unsafe act reports				
N	What happens after an accident?				
O	Who checks HSE on a day to day basis?				
P	How do HSE meetings feel?				
Q	Audits				
R	Benchmarking, trends and statistics			✓	
Total ticks per column		a	2	6	1
Sum total no. of ticks: $N = \sum a$					9
Weighting factor		b	1	2	3
No. of ticks per column (a) x Weighting factor (b)			4	18	4
Sum total weighted scores: $Total = \sum (a \times b)$					26
Calculate average HSE Culture Score: $Total/N =$			$26/9 = 2.9$		

LA ESCALERA DE LA CULTURA EHS

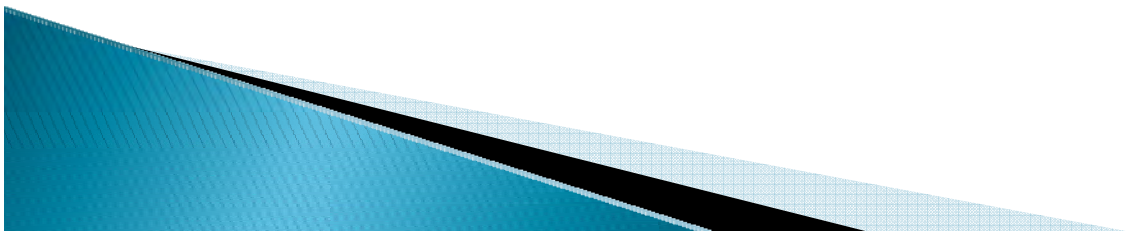


ORGANIZACIONES PATOLOGICAS

- Los trabajadores son los responsables de lo que sucede.
- Se implementa sólo lo obligatorio.
- Por lo general ninguna herramienta es eficaz.
- EHS es un obstáculo.

ORGANIZACIONES REACTIVAS

- Considera que EHS es importante sin embargo cree que los niveles inferiores causan los “problemas”.
- Gestión EHS en nivel muy básico.
- Uso de herramientas en base a necesidades. Otras difíciles de implementar.



ORGANIZACIONES CALCULATIVAS O SISTEMICAS

- Cree en las bondades de un Sistema de Gestión.
- Implementan varias herramientas – muchas veces no se enfoca en el análisis de la eficacia.
- Personal de EHS es vista como el responsable de la gestión.
- Las fallas se direccionan al sistema de gestión principalmente.

ORGANIZACIONES PROACTIVAS

- EHS es un valor principal en la gestión.
- Las fallas se direccionan a las fallas generales – actuación gerencial.
- Gestión de Incidentes usado como pilar.
- Uso de herramientas que simplifican los procesos
- Mejora continua es un objetivo.

ORGANIZACIONES GENERATIVAS

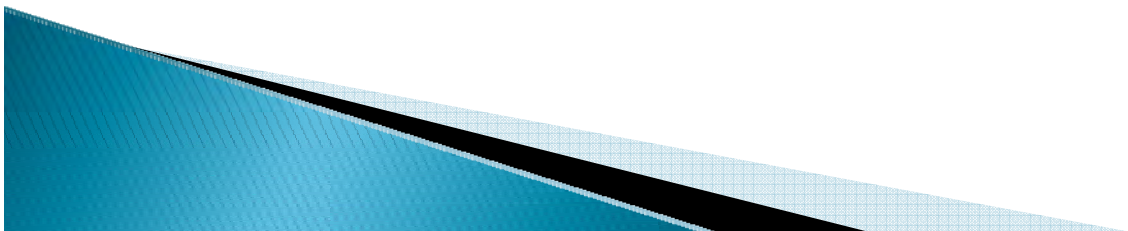
- Alto grado de auto-análisis.
- Sentimientos y pensamientos en temas EHS
- Las herramientas son aplicadas en base a consenso y su eficacia es visible – no se imponen.
- Todos son líderes y resuelven temas EHS.



REPORTES EHS – Incidentes

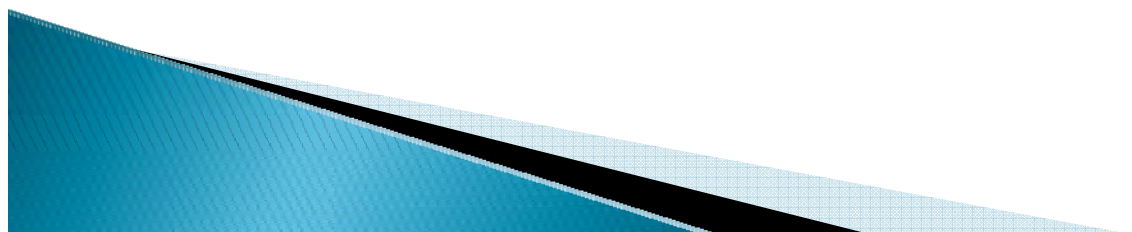


- Reporte de Incidentes: voluntario, obligatorio, anónimo, confidencial, público.
- Basado en dos componentes:
 - El proceso del reporte (evento, situación, condición, etc).
 - El proceso de gerenciar la información (documentario, investigación, acciones de control, etc).
- Fracaso de la herramienta:
 - Gestión documentaria complicada.
 - Inadecuadas formas de reporte.
 - Percibido como punitivo.
 - Falta de seguimiento.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

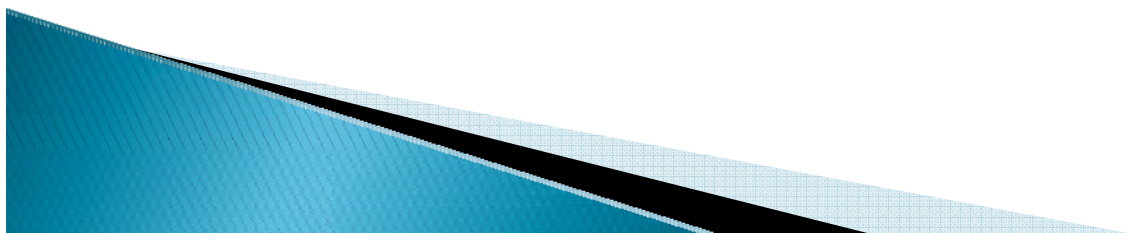
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Reportes EHS (incidentes)	Reporte obligatorio					
	Reporte Anónimo					
	Reporte Confidencial					
	Reporte Público					



Investigación y análisis de Incidentes

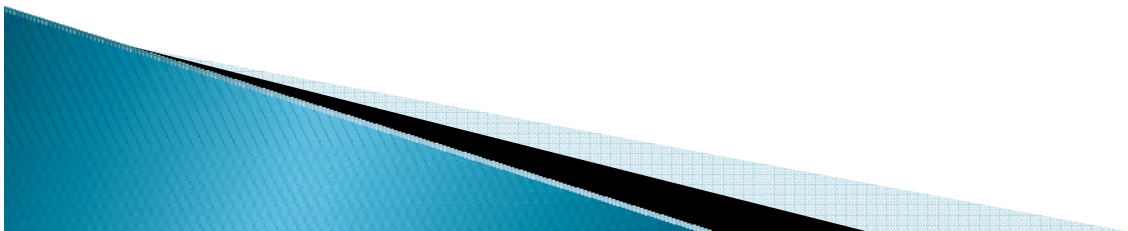


- Investigación y análisis de Incidentes herramienta básica y fundamental dentro de una gestión EHS efectiva.
- Entender que y por qué ocurrió un incidente permite controlar futuros eventos.
- Herramientas para identificar las fallas latentes y sus causas (TRIPOD).
- La ocurrencia de los incidentes es una evidencia de que tenemos que mejorar y gestionar coherentemente.
- Fracaso de la herramienta:
 - No se determinen las fallas latentes y las causas.
 - Personal sin competencia liderando el proceso.
 - Inadecuadas formas de reporte.
 - Percibido como punitivo.
 - Gerencia sin compromiso – no aceptación de los resultados.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Investigación y análisis de incidentes	Investigación de incidentes					
	Análisis de causa – raíz					
	Análisis proactivo					



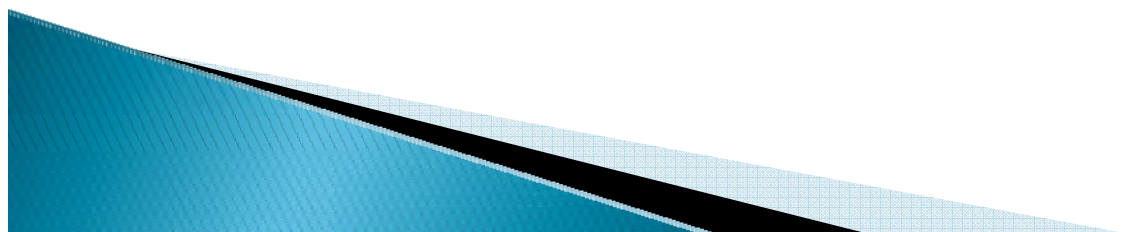
Auditorias



- Verificar que los procesos en términos de EHS están operando apropiadamente es parte esencial de una gestión.
- En culturas con nivel EHS bajos, una auditoria obedece a malos resultados.
- En culturas con nivel EHS alto, una auditoría obedece a encontrar oportunidades de mejora.
- Las auditorias externas son utilizadas en culturas patológicas y reactivas – no se da la posibilidad de una formación de auditores internos.
- Benchmarking – el estándar a evaluar basada en performance de otros – culturas con nivel EHS altos.
- Auditorias del Sistema de Gestión – orientadas a demostrar que se tiene control a partir de documentar “todo”.
- Auditorias Gerenciales: en niveles bajos obedecen a encontrar problemas y demostrar que la gerencia esta comprometida a través de respuestas inmediatas; en niveles altos obedece a reforzar lo positivo e identificar las áreas donde se logran buenos resultados.

Herramientas – Niveles de Cultura EHS

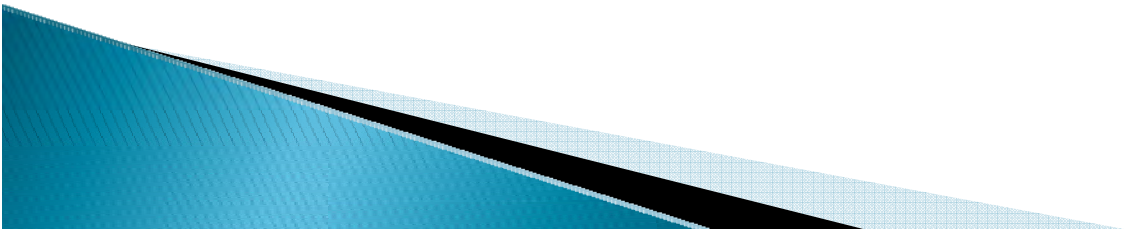
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo	
Auditorías	Auditoría externa						
	Benchmarking						
	Auditoría del Sistema de Gestión						
	Gerenciales						
	Cruzadas						



Factores Humanos en el diseño

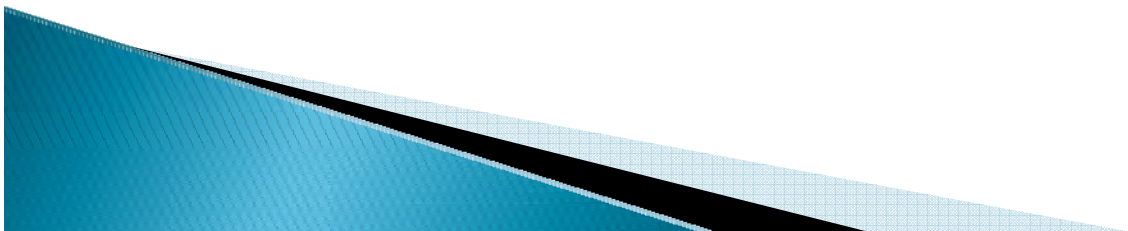


- Brechas en la interfaz procesos y personas, son fuente potencial de incidentes.
- Considerar las limitaciones humanas en el diseño y operación de los procesos.
- En la revisión se debe incluir organización, competencias, procedimientos, selección, distribución, operación de los equipos .
- Incluir a EHS en todos los procesos inherentes a un proyecto.
- En culturas de nivel EHS bajo, no son considerados.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Factores Humanos en el diseño	FH obligatorio					
	FH voluntario					
	FH análisis					
	FH revisión					
	FH Validación					

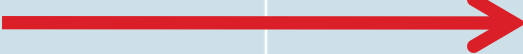
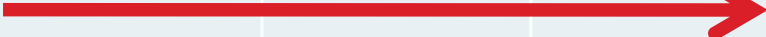


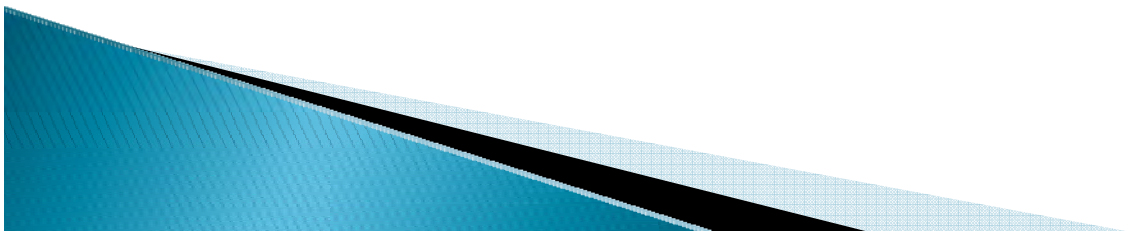
Practicas de Trabajo y procedimientos

- Herramienta fundamental dentro de cualquier esquema de gestión.
- En niveles de cultura EHS bajos, se usan los procedimientos en forma obligatoria, especialmente en áreas donde hubo problemas, indicando el como hacer las tareas, poca discusión al respecto.
- En niveles de cultura EHS altos, los procedimientos mandatorios se ciñen a los requerimientos legales o a actividades críticas, por lo general los documentos son muy completos.
- En niveles de cultura EHS altos, se aplica la decisión basada en la práctica, el personal es entrenado y cree en la buenas prácticas, se alcanza guías con principios y objetivos, destacando las consecuencias de no cumplirlas o alcanzarlas



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Prácticas de Trabajo y procedimientos	Estándares Obligatorios					
	Decisión basada en las prácticas					



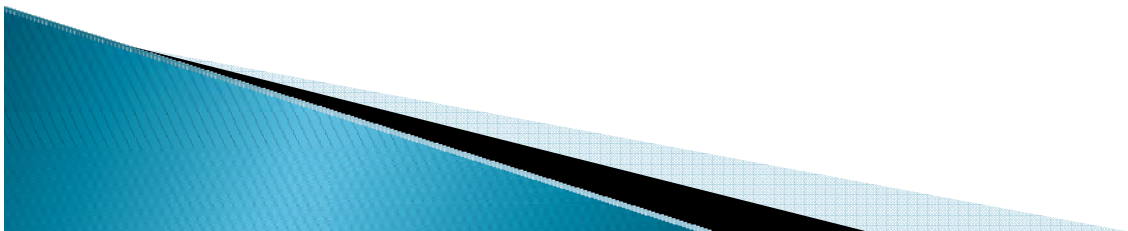
Gestión de Riesgos

- Herramienta que representa el “corazón” de cualquier gestión EHS, es eminentemente proactiva.
- En niveles de cultura EHS altos, se trabaja dentro de revisiones periódicas – muy dinámica, con el consiguiente incremento de la performance.
- En niveles de cultura EHS bajos, la aplicación de esta herramienta se asocia al derroche de recursos.
- QRA (Quantitative Risk Assessment), otorga valores numéricos a cada riesgo, luego estos se suman para determinar un nivel de riesgo global del proceso evaluado, requiere de una base estadística.
- La evaluación de riesgo cualitativo hace uso de la matriz de riesgo.
- HAZOP : revisa sistemáticamente los peligros asociados con una instalación, equipo y o proceso – vinculado a la evaluación de la tecnología de los equipos, se requiere de un buen equipo de trabajo.
- HAZID: sistemáticamente identifica condiciones de riesgo a los trabajadores, al medio ambiente o las instalaciones.



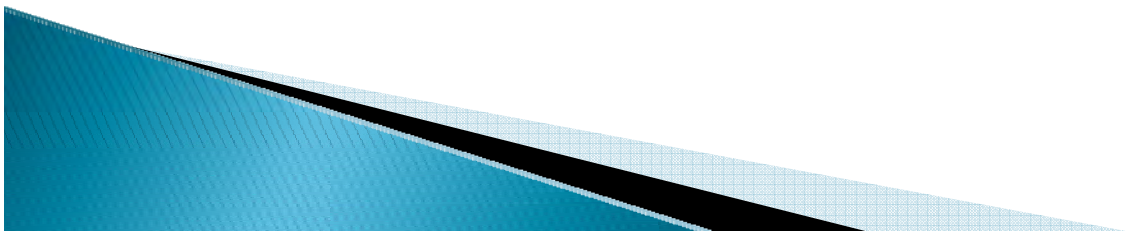
Gestión de Riesgos

- En niveles de cultura EHS bajos muchas veces es ignorado – en niveles de cultura EHS altos el tema es tratado con alta relevancia, se brinda todas las facilidades para la aplicación de esta herramienta.
- Análisis de riesgo de las tareas, revisa las principales tareas de un trabajo – en los niveles de cultura EHS bajos, por lo general lo dirige un supervisor, en niveles de cultura EHS altos, la evaluación la realiza el personal y/o el equipo de trabajo.
- La gestión de cambio es una metodología que evalúa las consecuencias potenciales de un cambio en determinado proceso.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

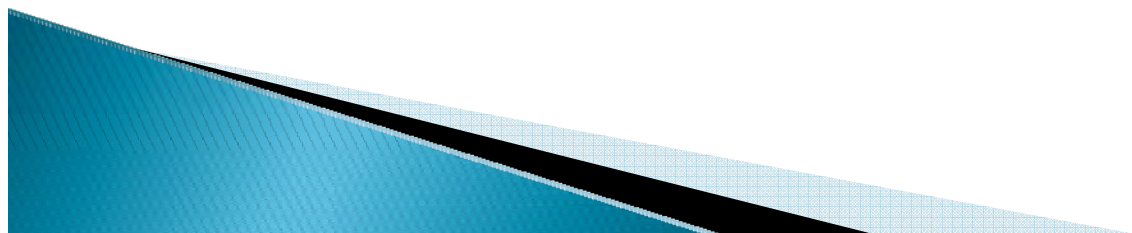
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Gestión de Riesgos	Gerencia de riesgos en base a procesos					
	Análisis de riesgo – supervisor					
	Análisis de riesgo – trabajadores					
	Análisis de Riesgo de las tareas					
	Gestión del cambio					



Sistemas de Gestión

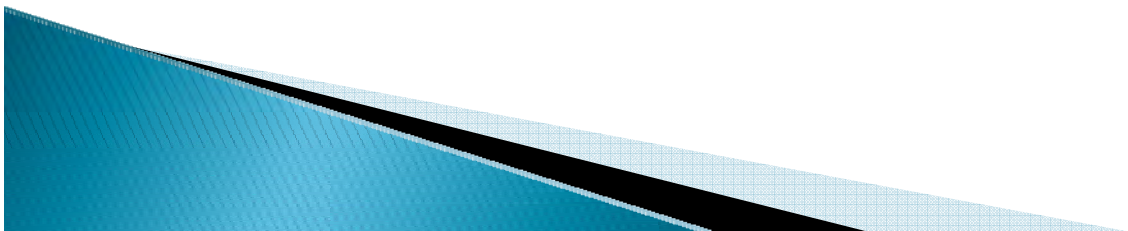
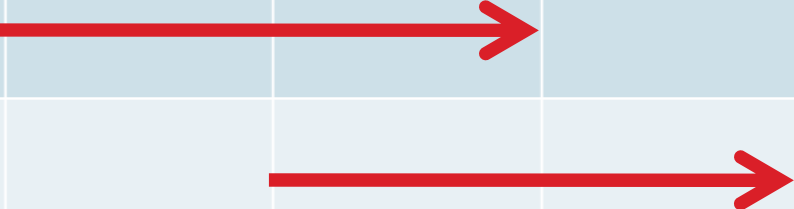


- Esta herramienta define como se va a gestionar los temas EHS – basado en el Ciclo de Demming.
- Aplicado en culturas EHS altos – se valora los procesos organizados.
- Los niveles de cultura EHS bajos, no valoran la necesidad de esta herramienta.
- En culturas proactivas, no solo está implementado sino es parte integrada de cómo hacer las cosas.
- Cuando se integran los sistemas de gestión se corre el riesgo del fracaso si la organización no esta preparada.
- En culturas de nivel EHS altos los sistema de gestión propio superan con facilidad los requerimientos de las normas.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

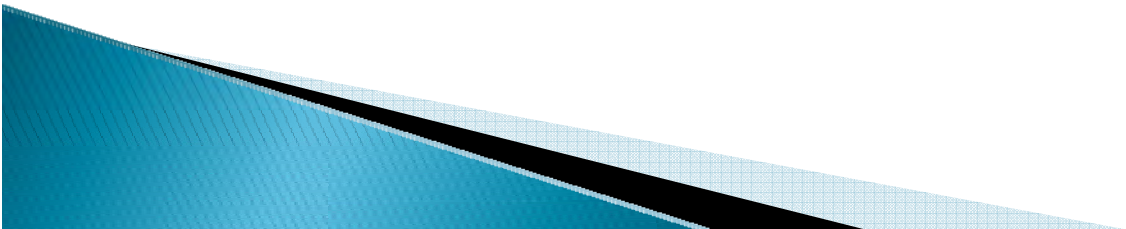
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Sistema de Gestión	ISO, OHSAS					
	Sistema Propio					



Entrenamiento y competencia EHS

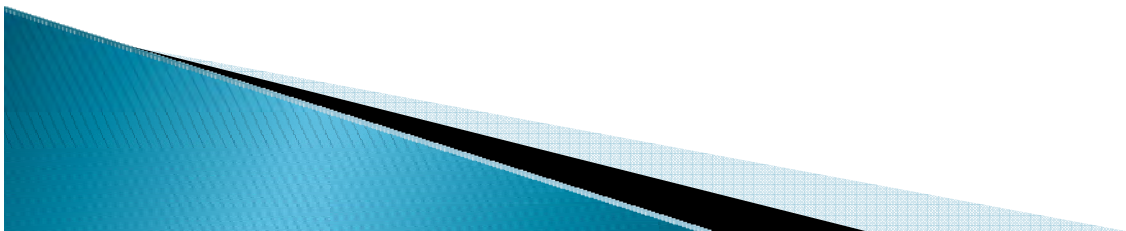


- En organizaciones patológicas no se encuentra justificación al entrenamiento.
- En organizaciones reactivas, se capacita sólo en base a necesidades puntuales.
- En organizaciones calculativas, se trabaja sobre las competencias en los trabajadores, pero el proceso puede volverse tedioso.
- En organizaciones proactivas y generativas se utiliza más la experiencia de la fuerza laboral en el entrenamiento.
- El entrenamiento de los altos mandos se focaliza principalmente para la toma de decisiones y el impacto de estos en los temas EHS.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

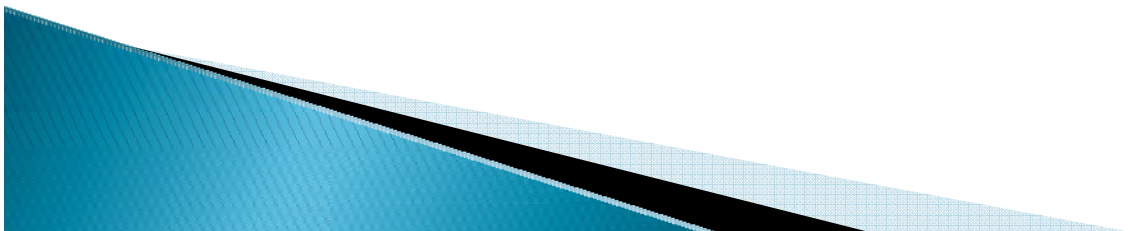
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Entrenamiento y competencia EHS	Entrenamiento a la fuerza laboral					
	Entrenamiento a los supervisores					
	Entrenamiento a los gerentes					
	Entrenamiento a los ejecutivos					



Evaluaciones EHS

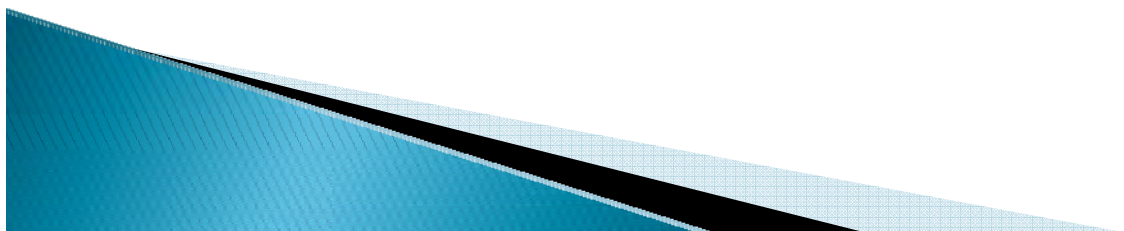


- Herramienta proporciona información acerca de cómo los demás perciben nuestro comportamiento y actitud don los temas EHS – no evalúa la performance.
- .Los resultados deben evaluarse, buscando relevar las oportunidades de mejora.
- Debe ser manejada por gente con mucho expertice.
- En organizaciones patológicas y reactivas, no es aplicable.
- En organizaciones con nivel de cultura EHS, es una necesidad, la retroalimentación es base de la gestión.
- Las evaluaciones deben tratar de identificar el tipo de liderazgo que se tiene.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

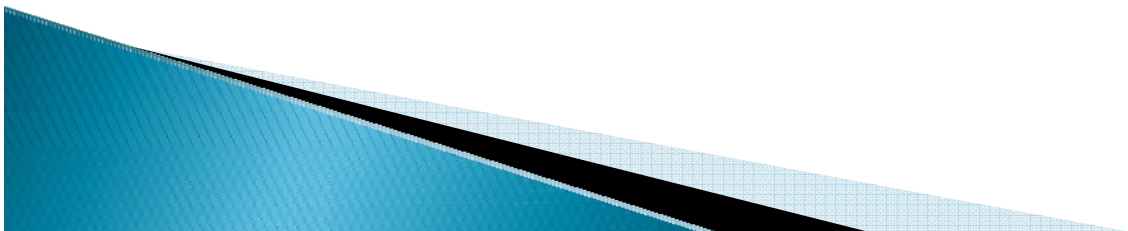
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Evaluaciones EHS	Evaluación de performance					
	Evaluación del liderazgo EHS					
	Evaluaciones 360°					
	Evaluación hacia arriba					



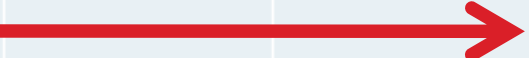
Programas de alerta

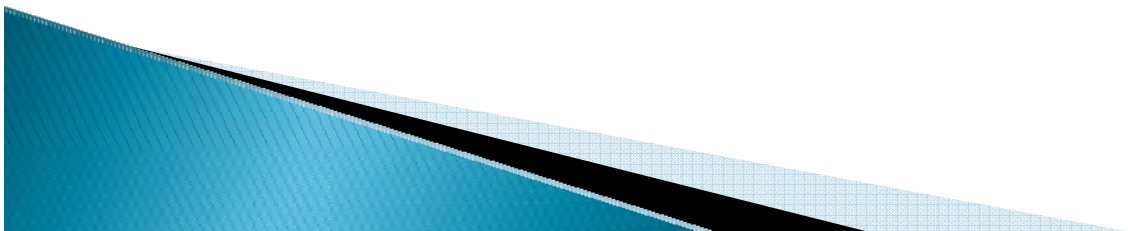


- Uno de los hallazgos en las investigaciones de los incidentes es la falta de alerta de las situaciones de peligro y sus riesgos asociados.
- No aplicable en organizaciones con niveles de cultura EHS bajos.
- En organizaciones calculativas puede ser utilizado para combatir y la complacencia.
- Las alertas pueden discutirse en grupo o en la evaluación individual de una tarea.
- El rol del supervisor cobra relevancia para motivar y gestionar las alertas.
- Esta herramienta bien implementada puede motivar a la fuerza laboral a pensar constantemente en “que esta ocurriendo en mi entorno”.
- Muchas veces se puede hacer uso de un checklist como guía para una evaluación.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Programas de alerta	Supervisores lideran discusión					
	Cada trabajador evalúa situación					



Cuestionarios – encuestas

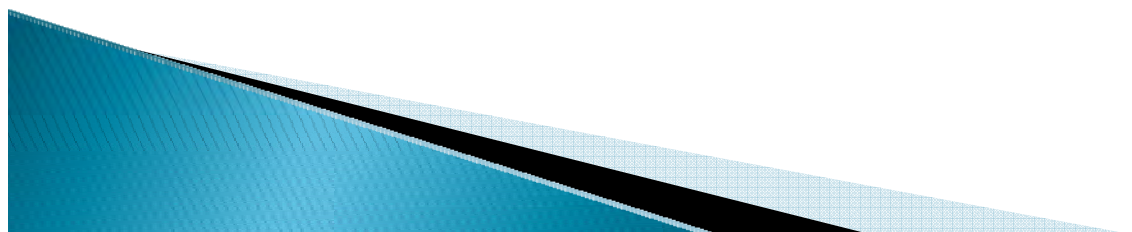


- Esta herramienta dispone de muchas técnicas para obtener información respecto de las percepciones, actitudes, organización, prácticas, los resultados, etc.
- Los resultados son de altamente útiles para las líneas de mando y la consiguiente revisión de la gestión.
- En organizaciones patológicas, esta debe ser aplicada en forma anónima.
- Respecto de cuestionarios sobre el clima EHS, se mide la satisfacción vs la expectativa – muy aplicable en organizaciones de bajo nivel de cultura EHS – hallazgos de desajustes.
- Los trabajadores suelen listar su insatisfacción con el liderazgo y la gestión, tratando de salir del marco de la encuesta.
- En evaluaciones de cultura EHS, se debe incluir discusión por grupos para alinear resultados – muchas veces las respuestas son muy positivas – distorsionando lo que realmente se busca.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

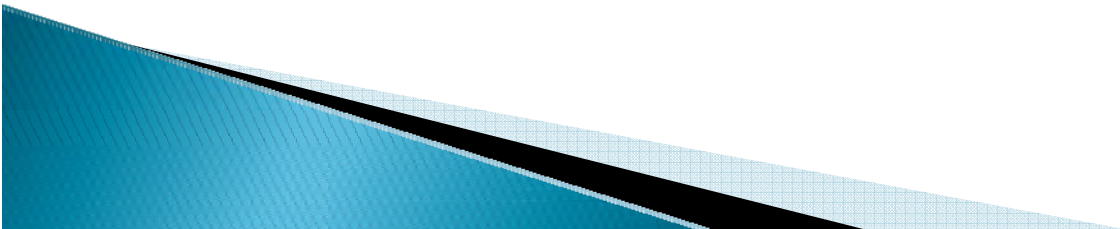
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Cuestionarios / encuestas	Clima EHS		→			
	Diagnóstico de la cultura EHS		→			
	Encuestas personales / actitud			→		
	Encuestas a personas y equipos			→		



Intervención – observación

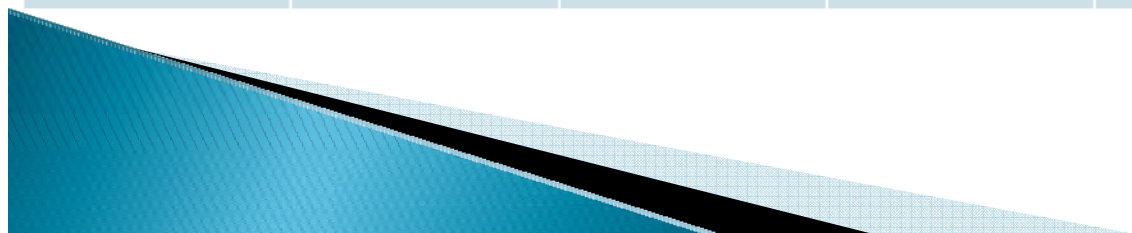


- Utilizada para evaluar la performance EHS principalmente en el día a día.
- Ligada a los actos y condiciones inseguras.
- Inter-relación supervisor – empleado.
- Esta herramienta cae cuando se impone, no se enfoca en las actitudes principalmente y cuando se hace punitivo.
- Objetivo: implementar la observación entre pares.
- La documentación de esta herramienta puede formar parte de indicadores proactivos.
- El refuerzo de las acciones positivas, corre riesgo cuando en algunas circunstancias se obtiene 100%, se puede obviar oportunidades de mejora.
- Herramienta para evidenciar el comportamiento de todos los miembros de la organización.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

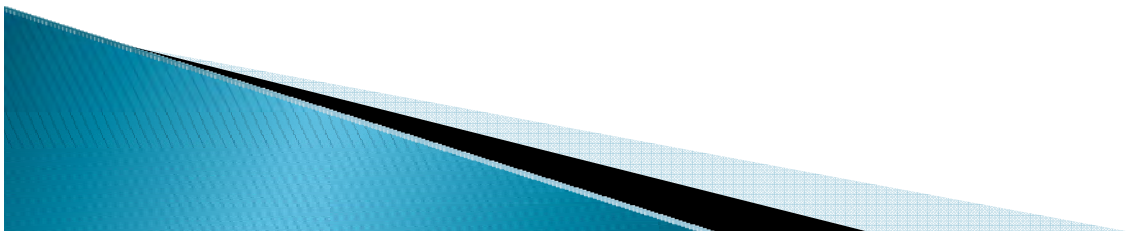
Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Intervención / Observación	Observación por el supervisor		→			
	Observación de pares		→			
	Intervención sobre actos inseguros			→		
	Refuerzo acciones positivas			→		
	Resultados compartidos con todos los actores			→		



Esquemas de incentivos



- En niveles de cultura bajos, utilizada para “motivar” al personal. En niveles altos usado para cimentar lo alcanzado en forma global (resultados macros).
- Beneficios financieros puede “convertirse” en un derecho.
- Debe buscarse incentivar las buenas prácticas, la innovación, la proactividad, el buen uso de los recursos.
- Buscar el soporte de la gerencia y de RRHH.
- Conformar comités de evaluación con “prestigio”.
- Revisiones permanentes.
- Divulgación de resultados es un buen negocio.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Esquemas de Incentivos	Reconocimiento de la performance		→			
	Reconocimiento al comportamiento				→	

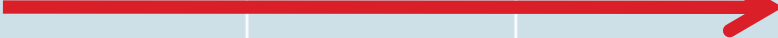
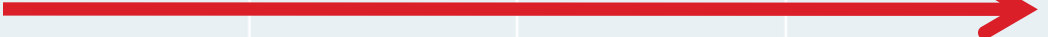
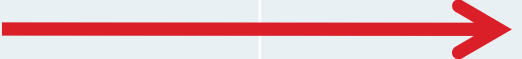


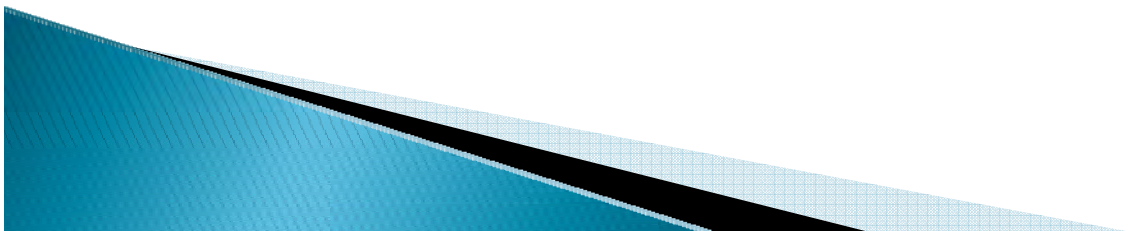
Comunicaciones EHS

- Comunicar las políticas, los procedimientos, los resultados, los incidentes, etc, resulta fundamental para apoyar el desarrollo de la conciencia y el conocimiento específico y general de los temas EHS. En toda la organización.
- En las organizaciones de nivel de cultura EHS bajos, se considera “una pérdida de tiempo” o son muy limitadas y generalmente responden a urgencias.
- En organizaciones de cultura EHS altos, se usan todos los medios posibles para alentar y motivar la búsqueda de oportunidades de mejora.
- Buscar integración de contratistas en el proceso.



Herramientas – Niveles de Cultura EHS

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Comunicaciones EHS	Foros					
	Reuniones EHS					
	Alertas EHS					
	Cartas EHS					
	Información a entregar					



CONCLUSIONES

- Necesidad de realizar un diagnóstico respecto del nivel de cultura EHS de la organización. **DONDE ESTAMOS.**
- Las organizaciones deben asegurar de que la alta dirección está comprometido con los temas EHS. **QUIEN NOS RESPALDA.**
- Ninguna herramienta (no importa lo buena que pueda ser), no dará resultados si la organización no esta preparada, en especial la alta gerencia y los que soportan la operación. **COMPETENCIA**
- Tener objetivos SMART – orientarlos a la proactividad. **A DONDE VAMOS, QUE QUEREMOS**
- Necesidad de usar indicadores gerenciales EHS. **QUE MEDIR**
- Evaluar que el uso de las herramientas ya conocidas nos puede llevar a perder oportunidades y que el uso de herramientas nuevas puede llevar a perder credibilidad. **EVALUAR COYUNTURAS – BUEN USO DE RECUROS**
- Implementar las herramientas si y solo si : son aceptadas, van a contar con el soporte en forma y tiempo y que los resultados seran tangibles. **ORIENTACION A MEJORA CONTINUA.**

