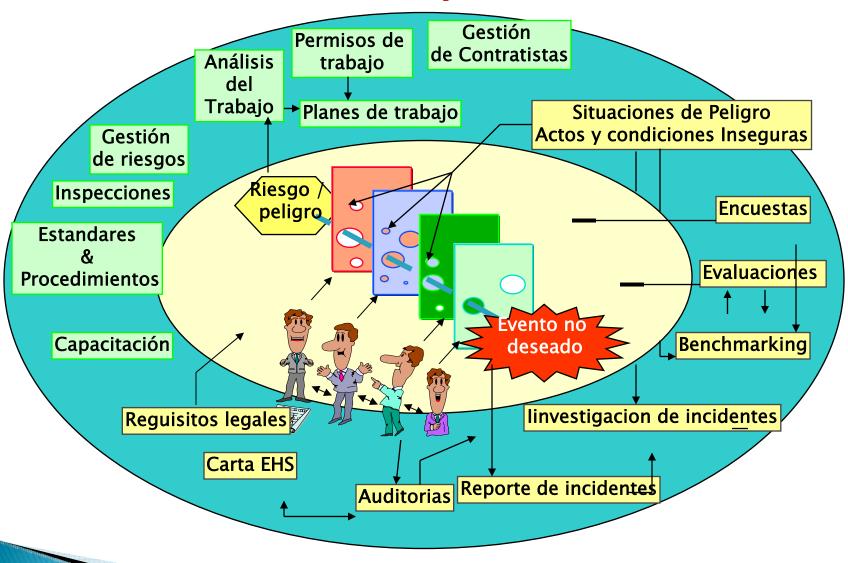
CULTURA EHS Herramientas para mejorarla



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



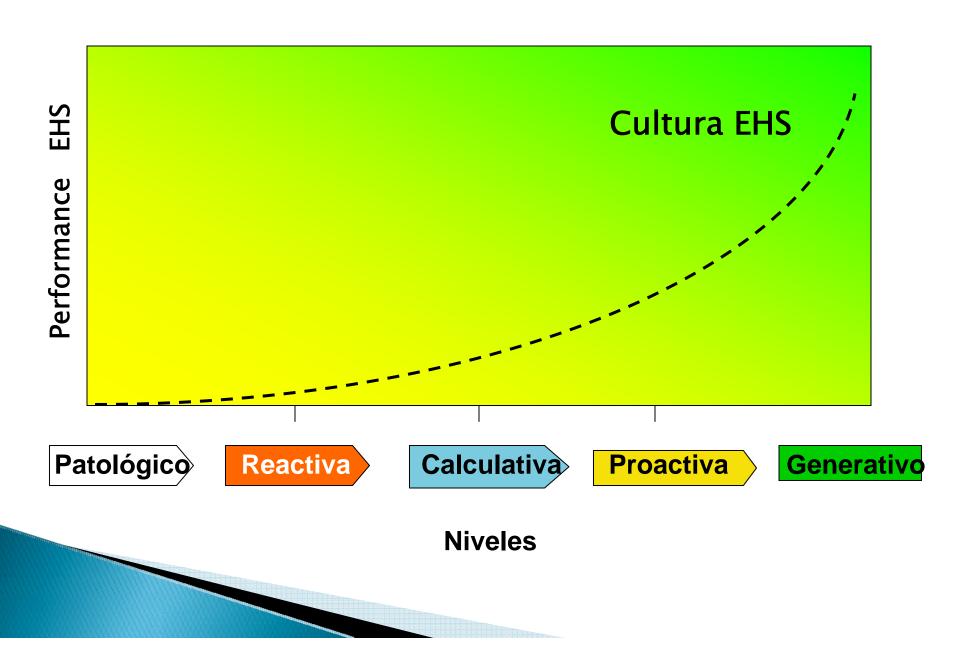
- Análisis basado en la escalera de la cultura EHS descrita por la OGP.
- CULTURA: puede ser definida como el conjunto de actitudes, valores y creencias que sustentan "las formas en que hacemos las cosas".
- Ejemplo una cultura proactiva se soporta en la confianza, la credibilidad, el soporte y comportamiento 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"



					DEGANISATION L	CHARACTERISTICS					
	Fahrings	Section	-	Francisc	Gentlin.		- Inhippy	lense.	-	Fredrick	Generalis
with the working at	Disagrams out amount of FIRE conclusion without all to man yellow	(All in Mark Storm of A), much (MS, nomes of part) free has eyenperated. An house you has server as they you had to ented	Manageresi dani a Jo of al manini sebi-bahasi and tai bapasa 152 aranya. Manageresi fare i Laif adaing bar i ani andi baming.	The bayes my promet money tree does 198 person part to thing a self-selfing process.	They be improved that they con- tain a second state in the con- tain in this beam on any new to distribute task that they provide they are when they is as partition.	Proping and a series are a series and a seri	That so of plan where all part and Text so for proof.	the critics constal and to have been conjugate to their expenses to their existing and their existing of their existing objects of their existing objects of their existing objects.	many or being in beautiful in	the new matters of other decreases a charge or acceptable do received a community of the decrease of one other decreases of one other decreases of one other decreases.	his neign meint, ar read on the neighbor or being a retail only a his had a retail only a his had
Constitute land of weekler in confinence of con- fer collegions.	We see also, and dail principle behindred play females	End and be provided to the sale. Then we public has make from the following to the provided to the temperature and welfare. This could be a sale on the first provided to the	pariet diseast in inspection. Right have that in its diseas. Elife, but do not disease.	The motions had point of data I fill professional and many state being Treat in the sales people and the management of the	I point of commonweap and one on man high or differed. They me thous for complete mention their passion about tang on their legal passions and their least one or of meals they have been as a meaning graduat. If	Bertimen .	The company mades 1955 personal residence of the control of the co	the legacing was Plant	motion from Hill provides on replaced to coming and	III position qualities prepir her crossion controlly incommend by a controlly incommend to a make a control with and position that per had a related	The time is replaced for the time of shall be desired. You confidence HII product you brough door without home.
Afgress for second of	No provide propose a company for part 1996 perferences	This or produced to per 100 persons from the	See It accepted with	Lind Hill partnesses in	Secretary of profession of						offed in others;
	topig die perspitanga There et des passimilies false	name black bed many Bayer a which the fee at police	not a Toler of half forces		National Confederation	L Support Constant Support Constant Support Constant Support Constant Cons	Has below as an opened to control with the day also control as the Challen to me years to mark after and privated lead	The is an interesting over the control of the contr	personal production for all last and assuming the appropriate tables signed	Flow or install to disc assessment with a second offer agree (in A. the capital danger have blood (in and	bendere of autore steeler and substants of his patter happy ban- ar should be againstic
	indicate or bland, and the indicate in order or a feet of the old. Then thereby in the feet to a subset or built consults for these	There are averaged accompany a public purpose politic design of the bellioned flow and design of the part had high Thompson or more had been broken or requirement or more the	Substantian pro- security of page or or occurred to design the pro- ferent horizon or State for The States	Name of the state	Management analyzing one along these securing that they		ingle-report (b) picker (a) parties (b) report (b) respects miles (b) respects miles (miles (miles (b) miles (miles (miles (b) miles (miles (miles (b) miles (miles (b) miles (miles (miles (b) miles (miles (miles (b) miles (miles (miles (b) miles (miles (this for breight began a being six a price like a feet commit follows and posterior to be a tentified.	ser conserved and red incom-	ent or compare ted to disc in terms based. Here, a bel- community based, here the artificial form and discus- ments.	displace Nihrigh
		-			of agreeme and propely	Hand jet imm ha	This ar technical at terms are record.	Shipming of the self-self terms of the contract and former from	Good and tend in open	Hard and small at reporting to the fire bell to the control of the	Black of the symmetry
Software (10) control (10) cont	Undergreener in the only sense of the sense in coming senses and the only improved to the sense in the sense	long many to concerning a species. An assay a spirit to sale do HD (mpt-sector) a many a many and by? a parameter, Londoner, parameter, Londoner, parameter, by mody trader.		The company take to make 1948 to tap printing with 1948 suphistrating with 1948 suphistrating to take 1948 to	Managemen (whose the 1934 sades mercy as shades in 1948 and anding and set is not like. The company that include may administrating computer up to see had in more of 25%.			and changing the of the same to the same t	de sente d'alerane. De sente d'appert des	where where Quick	Advances parameter based and speed an openion deals and, and

	Maked	Santie:	COLUMN	Blocks	Constant
Detect scrapes	Construction on open of the per- fer and have self-interment filled per appear. ITS polition on copied, on pageodalities of the comments.	Commerce 1989 descriptions for the commerce of the test impossing for the commerce of the comm	I mention by a promotion of the control of the cont	Common prospetitions to the control of the chair of a control of the chair of the c	Secondaries or such for market 1100 - publishes on final implies of the post second frequencies of the political field implies of the political field implies on marks
Company Company Com	Under does what reduces to the control of the contr	Edward med a liq post - Tomas lang ton market mylling of the all mills face on facility means facility and the spatial many properties for the plant house one on	Compressed facilities for present and have determined to along the grown framework or grown for the state of	Labolic lab about the da separate of a sold plan in da lab. The mode or is posed is homeomy to be a made of sources have some parts or identification to be a sold or in the parts of the source of the time parts or identification for white.	lon-Bound & Briss or improve a school brooking Companie destroyers to see a partie only passe. The realiza- nie to mining uniform on the pull-green of the passes.
Affect is the conclusion of the 100 concentrated	I done out III Agreemen II makes of the prices of a small and to be IIII Rep.	So 100 Appendix hand addressive priority or year or more hadred and year in the health open on The soul of the control of the soul of the more on old the soul of the 100 Appendix is not any pilot form	Hill present of great a prob will pred to horsent observed by their limites. The 118 digreeness is less will visit observed press, which will observe a limit and a superior of a manufacture and a bill	III Is mad it in dispersal toll plant or high flow IVM plant, it appears to the fire has LH make people to appear made has IMA companion. The IVM distingues (passe flowed) in the minimum flow is it of the	ITS expendation to distinct formula to copies I than 5 to ITS figures is a said to provide long tipel may will take figures.
And there wildly	Not time 100 pleasing and total pleasing model West pleasing more stress of the strictly and despise minglating of the 100	the planting is bound on when the many in the pass (Theorem, produced and planting produced and planting produced and planting produced and planting produced and planting and the fire table.	Hate in the of markets on brand markets and factor to Well. There is take on all markets from its observer, income producers, the principles than The Spring markets and will income its observer.	Total and I (II), however, and an extensive of the state	The boltomic planes; and below of the posterior of the po

		- Patrologica -	Relative	Calculation .	Property	Geryania
•	angled) to below his import) to below his	Offer an artifact the feature of the explaints for find, and other artifacts from the feature has during bed at both or produced.	Lie response is more by regif or affect for an emission to register bytes on or point up for for 4's on la- me for Warrag have at our for pumpings.		Many seas - diaggreed had set discusse with hing of the season, foreigness to see a sub-light command the season season for the transfer bed	by pathogenet is not except by position that describ the re-province. They then provide re-province in the first and de- reserved as provided and de- creases as provided and de- position to their pieces personals.
a	With Prints I to an	The past time green in charless had to perform a stay have believed as stay have believed as reported to sale and of the sale.	Place is reflect to count, represent upon politicals. Deposits of the political of the poli	the private are regularly the first to the test of the	the second of the second	Empure checks for \$150 to each 10-big raw for formation and first made asser- tages that appeal to the bary's measurement of the pur- mental security and the pur- mental security and the pur- mental security and the pur-
	ner de per tempe bett	Hill receive, it day happen, or one or case of one. The receive has been an approximate of the before handles Commission that commission to one	(VIX months) or proving manufacturing specific with the months or Time provide approximate on them provide to make any or or or or or provided programs or or or or provided provided to the months of the provided to the months of the provided to the	HII seeing as are in market product for either frame to come the com- moration and explains. The capture of their assessment highly recognit Laffers market on the total	HE to stop led to opened from a mercen stop to more, it has bed if notice or life to stop oil to not believe to if his before to your	hild processor on the collection on markets about pitty too markets and market between the collection of markets and the collection of the
•		The secoling continues of the control of the contro	Front stage (This order a managed), agreedy also managed by agreedy and managed by a select and taken, as fast on serie is a parameter.	There is a significant state of the same as here high thrown on the same high thrown one of the same and the same same as the same same as the same same same as the same same as the same same as the same same as the same same same same same same same sam	There was a communication of the communication of t	10 mere a troposition address to the control of the
•	Benington, Total and Testin	Then is compliant only makes (TEX agroup) replacement for his mon- tion has Replaceding North- in Street and projection.	Company were drop in our of midden and the manufacture of the best of white Nation expert the standard parts of authors	Embanding was a policy of adapt of inflame USI Apr. Unexpected for the picture of the policy of the	Secretaring to accomplish the media substitution of the substituti	har heart special (the heart may had had a proposal) and a share a state of the second and a sta

Evaluación a todo nivel

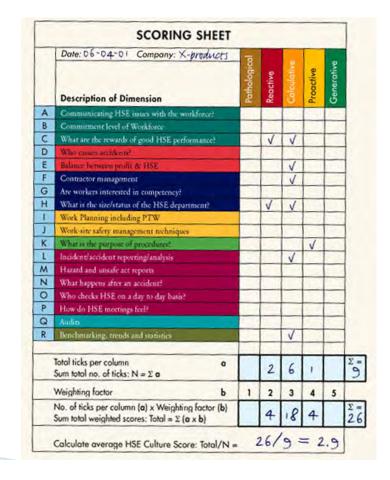
		Dimension																
	A	В	C	D	E	F	G	H	1	J	K	L	M	N	0	P	Q	R
Management	•		•	•	•	•		•				•					•	•
Supervision		•					•		•	•	•		•	•	•	•		
Workforce	•	•	•		•		•			•			•		•	•		

Resultados:

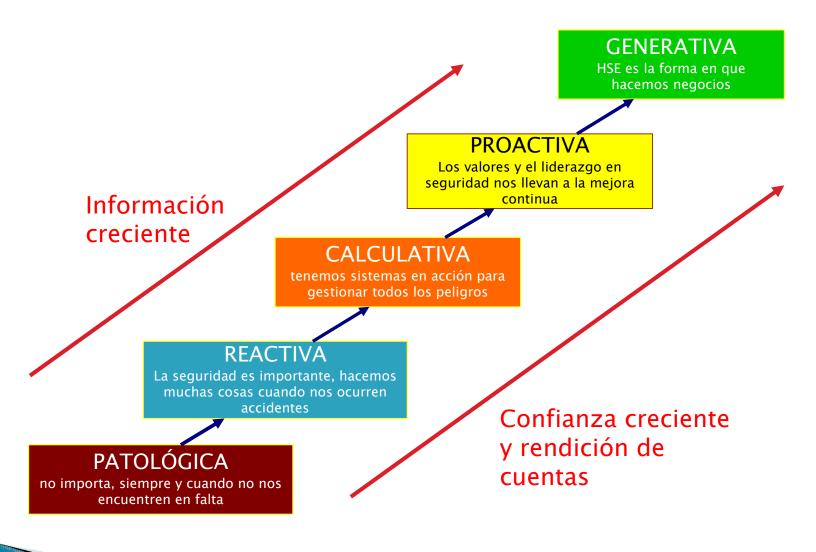
- En las tres dimensiones (Gerencia, mando medio, fuerza laboral).
- Uso de promedios
- Discusión de resultados.

Tener cuidado:

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



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 en 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 lideres 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.

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
tes)	Reporte obligatorio					
EHS (incidentes)	Reporte Anónimo					
Reportes EHS	Reporte Confidencial			→		
Repo	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
sis	Investigación					
análisis tes	de incidentes					
> ⊑	Análisis de					
jación incide	causa – raíz					
Investigaci de inc	Análisis					
Nu	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
	Auditoría externa		→			
	Benchmarking					
Auditorías	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
0	FH obligatorio					>
en el diseño	FH voluntario					→
	FH análisis					
Factores Humanos	FH revisión					
Fac	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



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
s de y mientos	Estándares Obligatorios		→			
Prácticas Trabajo y procedim	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.

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
	Gerencia de riesgos en base a procesos					→
sobsa	Análisis de riesgo – supervisor				→	
Gestión de Riesgos	Análisis de riesgo – trabajadores					→
Gesti	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
na de ón	ISO, OHSAS				→	
Sistema Gestión	Sistema Propio			•		→

Entrenamiento y competencia EHS

 En organizaciones patológicas no se encuentra justificación a 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.

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
tencia	Entrenamiento a la fuerza laboral					→
y competencia IS	Entrenamiento a los supervisores		ı			
Entrenamiento y EHS	Entrenamiento a los gerentes					→
Entren	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.

Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
Evaluaciones EHS	Evaluación de performance					
	Evaluación del liderazgo EHS					
	Evaluaciones 360°					\longrightarrow
	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.



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

Cuestionarios – encuentas

- 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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
tas	Clima EHS				\longrightarrow	
Cuestionarios / encuestas	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
	Observación por el supervisor				→	
ervación	Observación de pares					→
Intervención / Observación	Intervención sobre actos inseguros					\longrightarrow
	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.



Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
nas de tivos	Reconocimiento de la performance				•	
Esquemas Incentivo	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 especifico 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.







Herramienta	Descripción	Patológico	Reactivo	Calculativo	Proactivo	Generativo
	Foros					→
s EHS	Reuniones EHS					→
Comunicaciones	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.