



¿Cual es la manera más efectiva de mejorar la integridad en toda la organización?

Si está leyendo esto, existe una alta probabilidad de que haya aprendido mucho sobre el incidente de Buncefield. Puede recordar el indicador congelado, el padlock faltante, la nube de vapor espaciándose desde el sitio y la explosión registrada con 2.4 en la escala Richter.

La pregunta que hago ahora en cada visita a un sitio no es “que paso en Buncefield”, sino “quien en este turno puede contar esa historia y explicar porque es relevante aquí”.

Durante los últimos 20 años trabajando con COMAH y sitios con riesgos de accidentes mayores, hemos visto las historias más valiosas desaparecer de las salas de control y las charlas de seguridad. Aprendices, graduados, contratistas e incluso algunos supervisores parecen perdidos cuando se mencionan los incidentes mayores más relevantes de la historia por su nombre.

Las capas de protección técnicas son más fuertes que en 2005. Pero la capa cultural, el conocimiento común de porque existen estas capas, está decayendo lentamente. La forma más económica y poderosa de reconstruir esta capa es la menos utilizada: contar la historia de manera efectiva basándonos en hechos reales,

ya que se basa en el principio que nos ha mantenido con vida durante siglos.

Porque Buncefield aun importa

Para aquellos que trabajaban en la industria en ese momento, Buncefield no es una diapositiva más en un PowerPoint. Es el caso perfecto de que un sitio considerado “de bajo riesgo” pudo producir la explosión más grande en Gran Bretaña debido a:

- El peligro de accidente mayor (una gran nube de vapor no confinada) fue ignorado.
- Riesgos subestimados en probabilidad y consecuencia.
- Una sustitución de indicador equivalente que cambió la forma de trabajar de los sistemas sin una gestión del cambio robusta.
- Los contratistas llevaron a cabo trabajos sin entender completamente las implicaciones de seguridad de procesos.

Todas estas fallas todavía aparecen en auditorias hasta el día de hoy. Buencefield también resalta como múltiples pequeñas debilidades se pueden alinear:

- Un indicador automático que se quedó pegado, evitando que se activaran las alarmas de nivel.
- Un switch independiente de alto nivel colocado en estado de prueba luego de un remplazo, que nunca pudo activarse.
- Operadores gestionando más tanques, alarmas y una mayor complejidad que la permitida por el diseño del sistema.
- Un plan de emergencia escrito para una piscina de fuego, no para una gran nube de vapor.

Estos detalles importan, no porque sean interesantes, sino porque son familiares. Casi todos los sitios tienen sus propias versiones de estas vulnerabilidades.

“Puede pasar aquí” – la frase que siempre debe iniciar la investigación

En 2005, la reacción más común de otros terminales fue simple: “Eso no puede ocurrir aquí”.

Diferentes productos, diferentes layouts, diferente cultura, por lo tanto, estamos



Still image from Buncefield video – Image: ECFIO

seguros. Buncefield demostró lo peligrosa que es esta suposición. También es un ejemplo de que tan fácil es mantener el aprendizaje de manera local. Muchas organizaciones implementaron mejoras significativas durante los años siguientes. Algunas de estas mejoras fueron copiadas entre sectores y fronteras. Sin embargo, mientras el tiempo pasa, la memoria de porque se implementaron estas mejoras está decayendo. Esto es evidente en eventos similares que han ocurrido después.

Si queremos integridad “en toda la organización”, y no solo en pequeños sectores, debemos tomar acción sobre el vacío que está quedando en la memoria.

Lo que ha hecho bien la industria

La respuesta de la industria al incidente de Buncefield fue significativa. Entre otras cosas los sitios han:

- Revisado los peligros en sitio junto con los riesgos que pueden poseer.
- Adoptado protecciones de sobre llenado de alta integridad (clasificada SIL) donde es apropiado y con el rigor exigido.
- Revisado nuevamente la contención primaria, secundaria y terciaria – drenaje, diques y layout del sitio.

- Reforzado las expectativas de liderazgo en seguridad de procesos mediante COMAH Strategic Forum y PSLG.
- Incorporado las 25 recomendaciones de Buncefield en la regulación y los estándares.

Estos cambios han reducido el riesgo, particularmente en los sectores de almacenamiento de combustibles y downstream. El riesgo es asumir que esta mejora es permanente.

Las presiones trabajando contra estas mejoras

Dos tendencias se oponen a la trayectoria deseada.

1. **Activos envejeciendo** – Muchas facilidades están operando más allá de su diseño de vida original, varias veces con nuevos inventarios, modos de operación y distintas cantidades de producción. Los sistemas de protección instalados luego de Buncefield también están envejeciendo. Sin revisiones constantes de pruebas, controles de configuración y competencias, su integridad se está deteriorando.

2. **Una fuerza de trabajo madura** – Miles de personas que vivieron durante eventos como Buncefield, Piper Alpha, Texas City y el cambio cultural que generaron, se están retirando. Su experiencia – las historias “recuerdo donde estaba yo cuando escuché” están dejando la industria.

La observación de Kletz es tajante pero precisa: “Las organizaciones no tienen memoria, solo las personas lo hacen”. Cuando estas personas se vayan, a menos de que pasemos la memoria deliberadamente, las organizaciones olvidan. Esa pérdida de memoria corporativa se ha convertido rápidamente en uno de los riesgos menos reconocidos de varios sitios.

Que se puede hacer: tres preguntas, cinco acciones

Gordon MacDonald postuló tres preguntas que aun forman una revisión rápida de la salud de una organización:

1. ¿Sabe usted que riesgos de accidentes mayores tiene en su sitio?
2. ¿Sabe que salvaguardas tiene en su sitio para controlarlo?
3. ¿Puede demostrar que estas salvaguardas son efectivas hoy?

La mayoría de los sitios pueden responder “sí” en el papel. La verdadera prueba es si las personas que operan, mantienen y gestionan esas salvaguardas pueden responder “sí” en la práctica. Aquí hay cinco acciones que usted puede tomar – cualquiera que sea su rol – para mantener las respuestas honestas y la memoria viva:

1. **Hablar de eventos reales en boletines y entregas de turno** – Use el video de Buncefield u otros recursos creíbles para iniciar la conversación. Remplace frases genéricas como “pérdida mayor de contención” con ejemplos reales que la gente pueda ver.
2. **Haga explícita la relación entre cada control clave y el incidente que derivó de este** – Cuando discuta un procedimiento, alarma, desviación o inspección, pregunte: “¿Que incidente aquí o en otro sitio derivó en este requerimiento?” Escriba esa relación en el procedimiento o material de entrenamiento. Es más difícil pasar por alto una salvaguarda cuando todos pueden ver lo que debe prevenir.
3. **Capture el conocimiento de las personas que se están retirando o**

cambiando de rol – Construya entrevistas estructuradas, programas de mentoría y entregas en retiros y planes de sucesión. No solo pregúntese “¿Cómo operamos esta planta” sino también “¿que salió mal antes” y “¿Que aun te preocupa en este lugar”.

4. **Revise su identificación de riesgos con nuevos ojos** – Ejecute de nuevo estudios clave considerando el perfil de la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios. Critique los escenarios previamente definidos como “no creíbles” contra eventos que hayan ocurrido en su industria. Buncefield fue uno de estos escenarios que las personas habían decidido que no valía la pena considerar.
5. **Utilice ejercicios para probar el entendimiento, no solamente las respuestas** – Ejercicios de simulación en masa y simulacros de emergencia ponen a prueba lo que las personas creen que va a pasar, porque existe un plan y si es posible seguirlo. “¿Cuáles son los eventos reales que dieron forma a este plan” si nadie sabe, la memoria corporativa ya está decayendo.

Estas acciones cuestan muy poco, dependen más de la atención y la curiosidad que sobre el presupuesto. De igual manera, pueden fortalecer significativamente la capa cultural que soporta cada control técnico.

Creando el video de los 20 años de Buncefield

Para muchos de nosotros, US Chemical Safety Board ha sido el estándar dorado en animaciones con historia narrada sobre incidentes. Cuando el futuro se siente incierto, una simple pregunta guía el camino: “¿que podemos hacer para mantener viva la memoria industrial del Reino Unido?”. Decidimos enfocarnos en Buncefield hace 20 años.

Buscamos a las personas que estuvieron ahí: investigadores de HSE y EA, operadores del turno nocturno, gerentes senior, bomberos y organizaciones comerciales, todos quienes han cargado el legado desde entonces. Les hicimos una pregunta: “¿Que es lo más importante que deben entender las próximas generaciones”.

Todas las respuestas técnicas eran muy familiares. Fueron las reflexiones personales las que nos marcaron – los arrepentimientos silenciosos, los momentos que aun repasan en sus cabezas y la determinación de que nadie debería pasar por algo similar.

Convertimos esas voces en un video animado corto que cuenta la historia plenamente y con el peso humano que merece. Es libre para ser utilizado por cualquier sitio, adecuado para inducciones, charlas de cambio de turno, reuniones de seguridad y sesiones de liderazgo.

El video no es adecuado para desarrollar competencias robustas en seguridad, es una herramienta practica para iniciar conversaciones que fortalezcan la capa cultural sobre la que se basan las competencias. Les da a las personas un punto de referencia, una historia que puedan leer para aplicar las lecciones aprendidas.

Protegiendo la memoria corporativa

Los accidentes mayores no ocurren porque no se tengan estándares. Ocurren porque olvidamos para que existan los estándares, o nos convencemos de que eso no puede ocurrir aquí.



Still image from Buncefield video – Image: ECFIO

En una industria con activos que están envejeciendo, una fuerza de trabajo madura y una constante presión comercial, contar historias es una de las maneras más efectivas y menos costosas que tenemos para mejorar la integridad en toda la organización.

La pregunta no es si usted recuerda Buncefield. Es lo que va a hacer este año, en su sitio, en su rol, para asegurarse de que las personas que vengan después de usted también lo recuerden.

Puede leer la noticia original haciendo click [aquí](#):