



## Transformando el desempeño en seguridad de procesos

**Desarrollar un fuerte desempeño en seguridad de procesos comúnmente requiere un cambio en la cultura organizacional – ¿porque los empleadores deben considerar esta transformación y porque es necesario? El siguiente paso es un intento en identificar las etapas principales en un camino para alcanzar un desempeño en seguridad de procesos de clase mundial, en base a 50 años de experiencia en la industria de altos riesgos.**

### Etapa 1: Establecer la verdad

Un punto común es la variación significativa en el entendimiento del desempeño y cumplimiento en seguridad de procesos de un sitio. Esto puede ser útil cuando los líderes toman decisiones colectivas sobre como utilizar los recursos limitados. La experiencia ha demostrado que algunos líderes senior no incluyen seguridad de procesos dentro de sus responsabilidades. Esto es un error, sin importar su rol en la organización, usted estará influenciando la seguridad de procesos.

Por ejemplo, si usted trabaja en recursos

humanos pregúntese, es su sistema de gestión del desempeño lo suficientemente robusto para impulsar mejoras mediante asignación efectiva de tareas y procesos de definición de objetivos? ¿Cuándo usted se encuentra reclutando, es consciente de que el tipo de personas que trabajan en la industria de alto riesgo puede ser diferente al tipo de personas empleadas en industrias de bajo riesgo?

Alternativamente, si usted trabaja en finanzas, cuando planea el presupuesto pregúntese: ¿Lo está haciendo de una manera que garantice que no va a comprometer la seguridad de procesos? Todo el personal, incluyendo a los que no están involucrados directamente en las operaciones o el mantenimiento, pueden ayudar a inculcar en la fuerza de trabajo nuevas perspectivas y distintas maneras de pensar.

¿Como podemos llevar a todos al mismo nivel de entendimiento? Existen dos enfoques principales: un estudio de investigación interna o una auditoría independiente.

La segunda es preferible; una auditoría

externa suministra un análisis basado más en hechos y remueve las predisposiciones personales. Una frase que resume esto es: “establecer la realidad concreta” todos deben estar en la misma página cuando se trata de establecer la verdad.

### Etapa 2: Definir a donde queremos ir en el futuro

Esta etapa también puede verse como establecer una visión. Sin embargo, el problema con las visiones es que comúnmente se pueden convertir en una lista de deseos o en un conjunto de aspiraciones. Cuando este es el caso, suministran poco o ningún detalle sobre como las personas la organización pueden contribuir para lograrlo.

Considere un ejemplo: “Nuestro desempeño en seguridad de procesos será de primera clase en tres años” y evaluemos que hace falta. ¿Como va a saber la empresa si lo logro? ¿Quién se lo va a decir? ¿Qué es lo que las personas en la organización van a hacer diferente que garantizará que la visión sea realizada?

Una mejor forma de pensar sobre la visión -

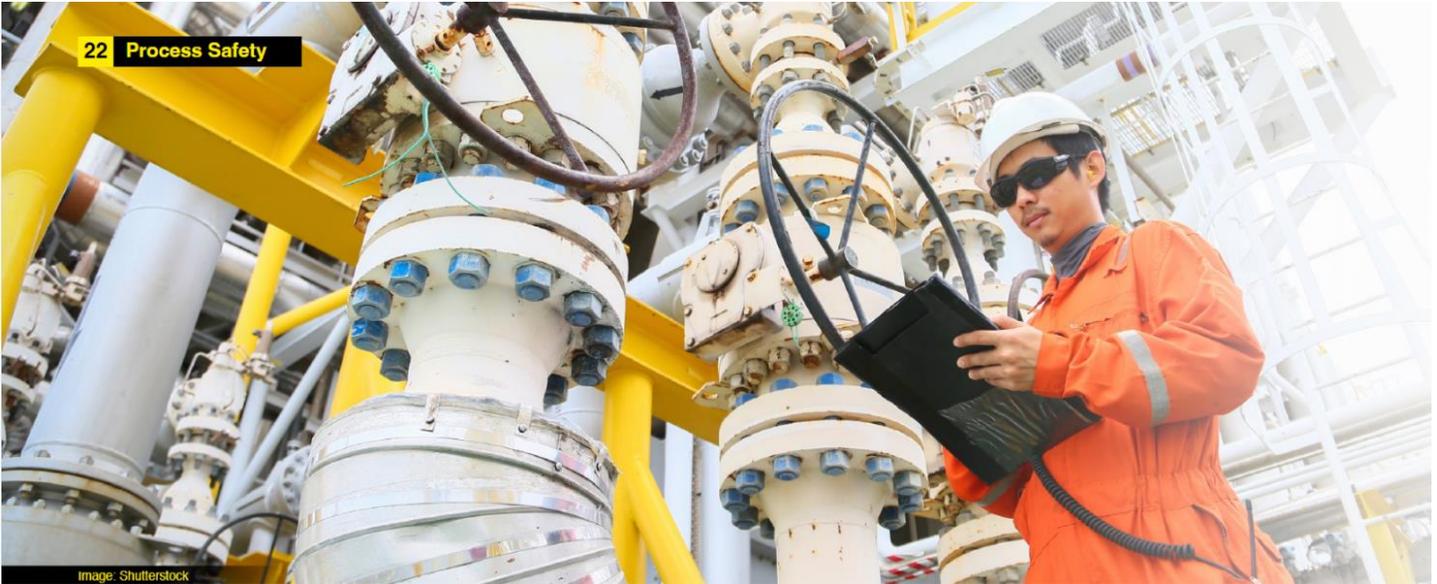


Image: Shutterstock

Particularmente en los términos de seguridad de procesos - es pensar en ella como una nueva realidad en un tiempo futuro. Lo que no debe ser muy difícil si ya se ejecutó la etapa 1. De la información recogida, debe ser posible crear una visión enfocada en cerrar las brechas identificadas en el desempeño.

Hay un número de ejemplos de iniciativas que han ayudado a alcanzar la visión de integrar en las empresas y sus sitios de trabajo una cultura de seguridad de procesos de alto desempeño.

Una organización descubrió que tenía muchas más pérdidas de contención menores por fallas de sus equipos rotativos que lo establecido por la norma en su línea de negocio. Para arreglar esto han mejorado las capacidades de sus técnicos mecánicos en técnicas de alineación de motores, sellos, overhaul y reparaciones. También aseguraron que sus ingenieros mecánicos revisaran los planes de monitoreo y mejoraron el proceso de identificar problemas antes que se convirtieran en pérdidas de contención. Para esto definieron objetivos claros a lo largo del camino.

Otro empleador encontró varios no cumplimientos con los procedimientos operativos estándar, debido a que estos se encontraban vencidos, escritos en un lenguaje no familiar y sin unas consecuencias claras. El liderazgo de la empresa asumió esto instalando revisiones anuales sobre los procedimientos operativos estandarizados (que era la responsabilidad de los supervisores operativos y los gerentes de planta) y asegurando que todo

el personal entendiera las consecuencias de no cumplir con esto.

Estos ejemplos demuestran como todo el equipo staff puede ser involucrado mediante sus actividades diarias para ayudar a la compañía a alcanzar su visión.

### Etapa 3: Traer la visión a la vida

Esta etapa requiere mucho esfuerzo y los cambios requeridos varían dependiendo del rol (gerentes, supervisores, ingenieros, técnicos, operadores). En este punto el liderazgo debe definir las acciones específicas, los objetivos y cualquier entrenamiento requerido que el staff deba completar para que ellos tengan una oportunidad de alcanzar la visión.

También debe existir un proceso de comunicaciones extensivo y robusto para garantizar que todos estén involucrados, entiendan el objetivo y su rol. La mejor manera de hacer esto es el enfoque piramidal, lo que significa que el mensaje debe caer en cascada desde los líderes al resto de la compañía. Las organizaciones más largas pueden llevar a cabo sesiones fuera de sitio en salas comunes.

Otra práctica exitosa en varios sitios de trabajo es relacionar los objetivos en el proceso con hacer donaciones a las comunidades locales, normalmente seleccionadas por los empleados. Nunca subestime como se siente la gente al apoyar las zonas locales con su trabajo.

### Etapa 4: Mantener el momentum

#### *Visibilidad del liderazgo*

Un ejemplo práctico de esto ocurrió en una auditoría fuera de un gran complejo petroquímico. La oficina del director del sitio se encontraba en el séptimo piso de un edificio con una vista panorámica del sitio. ¿Cuándo el gerente mira esa ventana, que tan seguro está de que sabe lo que está ocurriendo?

El gerente respondió “Lo único que se es lo que me han contado, lo primero que hago es llegar a mi oficina y no salgo de ahí hasta la noche”.

En vez de llegar directamente a la oficina es importante visitar un departamento distinto cada día al llegar al trabajo. Los líderes deben estar hablando con las personas en el sitio, no solo con sus propios equipos.

#### *El rol del campeón del sitio*

Otro aspecto común de compañías que han sido exitosas en cambiar su cultura de seguridad de procesos fue el cambio de agentes y campeones de seguridad de procesos en sitio. Idealmente deben ser supervisores o un nivel similar, elegidos por su interés en adquirir nuevas habilidades y con la credibilidad y el entusiasmo para compartir la nueva visión con sus demás colegas.

Los campeones recibirán un entrenamiento extensivo en seguridad de procesos que ayudarán a sus habilidades de mentores y de entrenamiento. Apoyarán a los gerentes y a

los supervisores a incorporar tareas y objetivos específicos relacionadas con el sistema de gestión del desempeño del sitio en todos los niveles, darán soporte al equipo de liderazgo en crear objetivos a largo plazo y reportar el progreso de vuelta, específicamente alguien con responsabilidad directa en seguridad de procesos.

Otro rol clave para el equipo de campeones en seguridad de procesos es el ingreso de nuevos miembros en el equipo de liderazgo. Si alguien se une y no recibe unas bases sólidas sobre la visión y el trabajo requerido para lograrlo, presenta un riesgo a los efectos colectivos de los trabajadores en el sitio.

## **Finalmente – a quien debemos entrenar en seguridad de procesos**

El éxito de las capacitaciones en seguridad de procesos es entrenar a todos a un nivel adecuado de acuerdo con sus roles y responsabilidades.

Una práctica exitosa es utilizar un recurso de entrenamiento interno. Existen varios beneficios. Primero, les permite a los gerentes seleccionar el staff para desarrollar a un nivel más avanzado según sus roles (pueden ser apoyo a los campeones del sitio) y segundo, crea recursos internos para que la compañía sea menos dependiente de terceros en el futuro.

Tercero, ayuda a superar el común obstáculo de tener a todos alineados en la misma página, ayuda a crear un lenguaje para tomar las discusiones en seguridad de procesos, que en sitios de alto desempeño es algo cotidiano en el trabajo.

Crear un sistema de alto desempeño en seguridad de procesos comúnmente requiere un cambio cultural en la organización. Esto no solo mantiene a las personas lejos de los peligros, también genera un impacto sobre el negocio (menos tiempo perdido debido a accidentes).

Lo que es incluso mejor, se logra llegar a un mejor registro de seguridad y por lo tanto a una fuerte reputación pública, lo que puede ser un factor en atraer y retener al mejor talento. Todos los empleadores están de acuerdo en que el talento es vital en lograr el éxito a

largo plazo en la industria.

Si desea leer más sobre el autor puede hacer [click aquí](#).

