

Liderazgo en Seguridad de Procesos – que hemos aprendido?

Cuando consideramos incidentes de seguridad de procesos, incluyendo varios de los eventos de seguridad de más alto perfil, es claro que las fallas de liderazgo son un factor causal significativo independientemente de la industria o del sector. Por esta razón, un enfoque activo y continuo sobre el liderazgo es esencial para garantizar que los riesgos no sean solamente manejados, sino que sean entendidos.

Luego de las explosiones e incendios de Buncefield en 2005, la industria, las uniones de comercio y la autoridad competente COMAH establecieron el Process Safety Leadership Group (PSLG) para llevar a cabo un dialogo sobre el desarrollo, progreso, implementación significativa, recomendaciones efectivas y prácticas que mejoren la seguridad de procesos. En 2009, PSLG publicó sus principios de liderazgo en seguridad de procesos que están enfocados en suministrar las bases para garantizar organizaciones confiables. Estos son ocho

principios para que sigan los líderes senior de la industria y así incluyan en sus empresas: el compromiso y las competencias de la junta directiva en gestión de seguridad, el compromiso e involucramiento de la fuerza de trabajo, la divulgación de las mejores prácticas entre los distintos sectores de la industria, y el aprendizaje e implementación de lecciones obtenidas de incidentes ocurridos en otras organizaciones para mantener el conocimiento y las competencias actualizadas.

Estos principios ya han sido ampliamente adoptados en las industrias de downstream y de oil & gas y en la industria química. Adicionalmente la autoridad competente COMAH en el Reino Unido ha desarrollado una guía operacional basada en los principios que es utilizada para llevar a cabo intervenciones en sitio.

¿Qué es el liderazgo sobre peligros mayores y porque es tan importante?

Los altos estándares de liderazgo son importantes para garantizar el control efectivo de los riesgos presentados por peligros mayores. Es necesario entender la importancia de las decisiones del negocio sobre la gestión de los grandes peligros, tanto en el corto como en el largo plazo, el último representa uno de los principios desarrollados por PSLG. El buen liderazgo sobre peligros mayores ayuda a las organizaciones a que los riesgos se les den los recursos, la prioridad y la atención requeridos para reducir la probabilidad de un accidente mayor. También es crítico en el manejo continuo de los riesgos. En este contexto, los líderes senior no solo deben entender lo que puede salir mal para causar un accidente mayor, sino los sistemas que están en sitio para prevenir que esto ocurra, y deben contar con acceso a la información adecuada para garantizar que estos sistemas se encuentran funcionando correctamente.

Intervención del Liderazgo

Tank Storage Association es un miembro fundador del foro estratégico COMAH del Reino Unido, un foro regulador conjunto de alto nivel en la industria establecido en 2013 para mejorar el liderazgo sobre peligros mayores, la gestión y la elaboración de estándares.

En 2019, el foro estratégico COMAH lanzó “El Año de Liderazgo sobre Peligros Mayores”. Para apoyar esta importante iniciativa, la autoridad competente (CA) COMAH publicó su guía operacional “Inspeccionando el Liderazgo sobre Peligros Mayores, Investigando las Fallas de Liderazgo en Accidentes Mayores y apoyando la Herramienta de Intervención en Liderazgo sobre Peligros Mayores”. La guía operacional es parte de la estrategia de COMAH que apunta a fortalecer el liderazgo y prevenir accidentes mayores. Respalda el programa de CA para

garantizar un liderazgo efectivo en la prevención, control y mitigación de accidentes mayores, y cubre el contexto y medidas para la inspección e investigación del liderazgo. La herramienta para intervención del liderazgo sobre peligros mayores suministra los principios a utilizar al interactuar con líderes senior. Las inspecciones por los socios de CA comenzaron en 2021. Las expectativas de COMAH CA al realizar intervenciones sobre el Liderazgo en Peligros Mayores es asegurar que las competencias en liderazgo y seguridad de procesos se encuentren en todos los niveles dentro del negocio, que el perfil de riesgos del sitio sea comprendido y que las evaluaciones de riesgo se hayan llevado a cabo. Adicionalmente, la intervención sobre el Liderazgo en Peligros Mayores tiene como objetivo asegurar que existan comunicaciones efectivas, un procedimiento robusto de gestión del cambio y que la integridad de las operaciones sea mantenida y no comprometida por la ganancia en el corto plazo. La intervención también busca garantizar que el negocio sea una organización que evoluciona y que existan prácticas efectivas para compartir y aprender de las mejores prácticas y del conocimiento tanto interno como externo, y que se reporte y entienda el desempeño en seguridad de procesos por parte de los líderes senior.

Cada operador de COMAH visitado como parte de las intervenciones en Liderazgo sobre Peligros Mayores recibe una puntuación utilizando el rating de desempeño de la tabla contenida en la guía operacional. Aquí se califica al operador entre 10 (garantía segura de que el sitio cumple con los requerimientos de liderazgo en seguridad de procesos) y 60 (no hay garantía de que el sitio cumple con los principios de liderazgo).

En el momento, los operadores que han sido intervenidos fueron clasificados y la distribución se encuentra en la Figura 1.

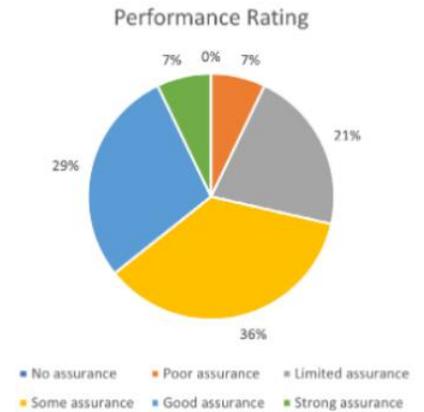


Figura 1.

The PSLG was established following the Buncefield fire in 2005 – Image: Wikimedia



Lecciones Aprendidas de las Intervenciones

Para fortalecer la mejor práctica, es importante comprender y compartir temáticas comunes que surgen de estas intervenciones sobre el liderazgo. Esto les da a los operadores la oportunidad de aprender de sus errores comunes y de fortalecer sus propios procesos. Algunas de las temáticas y tendencias comunes que hasta la fecha han surgido de estas inspecciones incluyen:

1. El liderazgo en seguridad está en el núcleo de gestionar un negocio que involucre peligros mayores.
 - El liderazgo sobre peligros mayores debe estar claramente definido y escrito en la descripción del trabajo de cada líder senior
 - La gestión del cambio es críticamente importante y debe existir un sistema robusto implementado.
 - El ambiente también es parte del cumplimiento COMAH y debe ser considerado al gestionar el negocio efectivamente
2. El liderazgo sobre peligros mayores requiere involucramiento y competencias de la junta directiva.
 - Las competencias son requeridas para toda la junta – no se deben asignar a un solo individuo
 - Leer y entender los elementos clave de los reportes de seguridad
 - Los líderes Senior fuera de RU pueden no tener un entendimiento claro de las regulaciones COMAH y del enfoque de seguridad basado en riesgo.
3. La gestión de peligros mayores no ocurre al azar y requiere de una actividad constante.
 - No existe una solución para el liderazgo sobre peligros mayores, cada negocio y sitio son únicos y tienen retos únicos.
 - Los cambios de planes se deben hacer apropiadamente y con el tiempo suficiente (ej. actualizando un reporte de seguridad) avise a COMAH CA según sea requerido.
4. La visibilidad y promoción del liderazgo en seguridad sobre peligros mayores es esencial para establecer una cultura positiva a través de la organización.
5. El involucramiento de la fuerza de trabajo es necesario para la promoción y el logro de un control de los peligros mayores
 - La comunicación dentro del negocio es clave, tanto de arriba abajo como de abajo hacia arriba
6. El monitoreo del desempeño en relación con los peligros mayores es el eje para garantizar que los riesgos se están manejando correctamente.
 - Debe estar consciente de su sistema de gestión de seguridad y monitorear que tan efectivo y eficiente es
7. Publicar la información relacionada con el desempeño de los peligros mayores provee garantías sobre la gestión de riesgos por parte de una organización.

Image: Shutterstock



- Los KPI (Key Performance Indicators) sobre seguridad de procesos deben ser entendidos, revisados y actualizados para evitar conformismo
8. Compartir las mejores prácticas entre los distintos sectores de la industria, mientras se aprende y se implementan las lecciones relevantes de los incidentes ocurridos en otras organizaciones, es importante para mantener el estado de conocimiento y competencias corporativas.
- COMAH CA está abierto a trabajar con los operadores de COMAH para mejorar el liderazgo sobre peligros mayores. Si existen preguntas o dudas, deben dirigirse en primera instancia con el gerente de intervención de COMAH. Organizaciones de comercio relevantes también pueden asistirlo para compartir las mejores prácticas y lecciones.

¿Qué más se puede hacer?

Es importante que los operadores no se enfoquen únicamente en las lecciones de las intervenciones que ya han sido llevadas a cabo, sino que también consideren que más se puede hacer para prevenir estos riesgos.

Comunicación

La comunicación es una de las claves y los líderes senior deben enfocarse en garantizar que el personal en todos los niveles de la organización, incluyendo operadores, supervisores, profesionales de seguridad y salud, y los gerentes, se encuentre activamente comprometido en determinar si hay asuntos de seguridad que le competen. Los líderes también deben asegurarse de estar expuestos a toda la información que les permita conocer que tan bien funcionan sus sistemas y procesos, ej. ¿son las acciones legales implementadas por los reguladores comunicadas y entendidas por los equipos de los gerentes?

Competencias

Una de las tendencias emergentes de las intervenciones de liderazgo es que los líderes senior que tuvieron exposición y son conscientes de los principios de liderazgo en seguridad de procesos PSLG, y los que atendieron a



Image: Shutterstock

entrenamientos relevantes de liderazgo en seguridad, pudieron entender mejor los retos de sus negocios y responder de manera más efectiva a las preguntas que surgieron de las inspecciones.

Las compañías deben garantizar que todos los líderes senior cuenten con el entrenamiento apropiado para ganar una perspectiva clara de como incorporar la gestión de seguridad de procesos, promover una cultura de seguridad a través de la organización y para garantizar que los recursos adecuados estén disponibles para continuar con el desarrollo de las competencias del staff.

Key Performance Indicators (KPIs)

Los KPI de seguridad de procesos, a los que se les refiere comúnmente como Process Safety Performance Indicators (PSPIs), son una herramienta esencial para entender el desempeño en seguridad de un negocio.

Los líderes senior deben trabajar con sus equipos para garantizar que los KPIs sean significativos, útiles y suministren la información correcta. Deben estar preparados para retarse en base a la información que reciban de ellos, y más importante deben prepararse para actuar en base a las alertas de estos indicadores.

Conclusiones

Las temáticas y aprendizajes de las intervenciones más recientes sobre liderazgo en seguridad de procesos pueden ser resumidas en 3 áreas. Primero, la necesidad esencial de los líderes de garantizar la comunicación efectiva para mejorar la seguridad de procesos en toda la organización. Segundo, sin importar su rol, los líderes deben poder demostrar un nivel apropiado de competencias en seguridad de procesos.

Finalmente, los líderes deben entender la importancia de contar con set efectivo de indicadores de desempeño sobre seguridad de procesos y estar preparados para responder a los desafíos que surjan a partir de estos para mejorar continuamente la seguridad de procesos.

Todos los líderes senior en los negocios relacionados con accidentes mayores, incluyendo los que son regulados por COMAH y por otros regímenes, deben considerar como es actualmente el liderazgo efectivo de seguridad de procesos en su organización y utilizar los recursos disponibles (incluyendo la información publicada por COMAH Strategic Forum) para desarrollar un plan de mejora informado y alcanzable.

[Puede consultar información sobre referencias y el autor en el documento original en ingles en la revista hazardex de junio.](#)

