Libro Blanco de Cultura de Seguridad en Repsol

REPSOL

Libro Blanco de
Cultura de Seguridad en Repsol

Índice de contenidos

1. PRESENTACIÓN 5
2. ORÍGENES DE LA CULTURA DE SEGURIDAD 7
3. ¿POR QUÉ TRABAJAR EN CULTURA DE SEGURIDAD? 11
4. DEFINICIONES 15
5. NUESTRO CAMINO EN CULTURA DE SEGURIDAD 17
6. NUESTROS PRINCIPIOS 23
   - 6.1. LIDERAZGO
   - 6.2. RECONOMICIENTO JUSTO
   - 6.3. CONFIANZA EN EL REPORTE
   - 6.4. INFORMACIÓN COMPARTIDA
   - 6.5. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE
   - 6.6. SENSACIÓN DE VULNERABILIDAD
   - 6.7. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN
7. PLAN DE EVOLUCIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD 31

1 Presentación

Este documento pretende mostrar, de manera simple y concisa, **lo que significa para Repsol la Cultura de Seguridad** y cómo afrontamos el reto de **mejorarla continuamente, implicando a todas las personas** que trabajan en nuestras instalaciones y actividades.

Repsol tiene como prioridad evitar los accidentes y cualquier daño a las personas, así como a las instalaciones y su entorno. Además, afortunadamente, nos encontramos en una **sociedad que lo demanda** y en la que la preocupación por la Sostenibilidad, la Seguridad y el Medio Ambiente es creciente.

Como empresa líder en el sector del Oil & Gas con **presencia internacional**, estamos obligados, por una parte, a convivir con la **diversidad de entornos, negocios, países y legislaciones**, y por otra, a avanzar en la generación de una cultura común y una forma de hacer que trascienda todas esas diferencias y que nos identifique como una **compañía excelente allá donde operemos**.

En Repsol entendemos que **la Cultura de Seguridad es parte inseparable de la Cultura Organizacional**, que se sustenta en los mismos valores y se evidencia en comportamientos y actitudes comunes.

La Cultura de Seguridad exige actuar, no sólo hablar

2 Orígenes de la Cultura de Seguridad

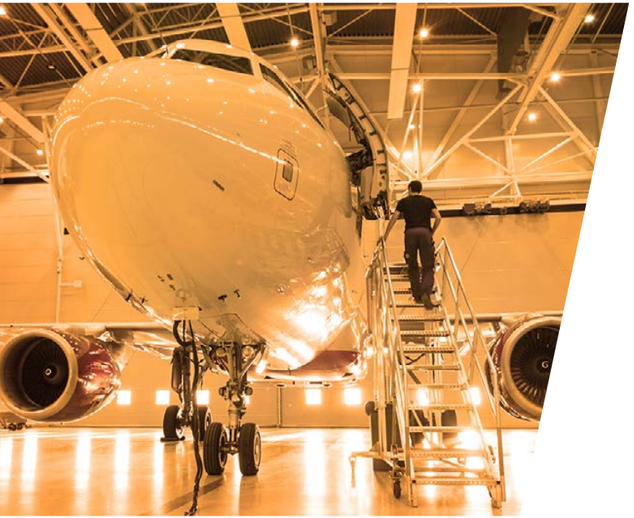
La introducción del concepto de Cultura de Seguridad es **fruto de graves accidentes pasados**, tanto en otros sectores como en el nuestro, que desgraciadamente conllevaron muertes y daños irreversibles. En todos ellos se identificaron, como principales causas, deficiencias en actitudes y comportamientos de las personas consecuencia de otras debilidades organizacionales.

Aunque el concepto de **Cultura de Seguridad** se origina en los años 50 y 60, no se llegó a utilizar de manera oficial hasta **finales de los años 80** tras la investigación del **accidente de Chernóbil**, cuando el Comité Internacional concluye en su informe que los principales factores fueron errores de diseño y deficiencias de Cultura de Seguridad a todos los niveles de la Organización:

- Prioridad de la producción en detrimento de la Seguridad.
- Desviación institucionalizada en el cumplimiento de los procedimientos.
- Falta de supervisión y de comunicación.
- Mal clima de trabajo.

El accidente de Chernóbil marcó el inicio del concepto de la Cultura de Seguridad

En 1997, **James Reason** (Universidad de Manchester) en su libro "Managing the risks of organizational accidents" **estudia diversos incidentes graves** de nuestra historia, como la colisión entre dos aviones en Los Rodeos (Tenerife, 1977), el accidente de la central nuclear Three Mile Island (Pensilvania, EEUU, 1979), el desastre de la planta de pesticidas en Bhopal (India, 1984), el siniestro del transbordador espacial Challenger (EEUU, 1986) y muy especialmente el accidente de la central nuclear de Chernóbil (Ucrania, 1986), y llega a la conclusión de que **el Error Humano es un factor relevante en muchos de ellos**, lo que hace necesario su estudio específico.



El error humano nunca es una causa sino una consecuencia de algo más profundo

Hasta ahora, los **sectores en los que más se ha avanzado** en términos de Cultura de Seguridad son el de la **Energía Nuclear** y el de la **Aeronáutica**, que han generado requisitos específicos de sus reguladores debido a las elevadas consecuencias y repercusión mediática que tienen sus accidentes.

En el sector de la aviación la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), y en el sector de la energía nuclear la Agencia Internacional de la Energía Atómica (AIEA), obligan a desarrollar programas sistemáticos de Factores Humanos y Cultura de Seguridad.

Por desgracia, **en el sector de Oil & Gas también se han producido accidentes** que muestran las consecuencias de una pobre Cultura de Seguridad: la destrucción de la plataforma petrolífera Piper Alpha (Mar del Norte, 1988) dejando un total de 167 fallecidos o la explosión en la refinería Texas City (EEUU, 2005) con 15 fallecidos.

Sin embargo, es a partir del **año 2010**, a causa del accidente de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon en el Golfo de México, cuando se marca el **punto de inflexión** y el concepto de Cultura de Seguridad comienza a desarrollarse más ampliamente en el sector del Oil & Gas.

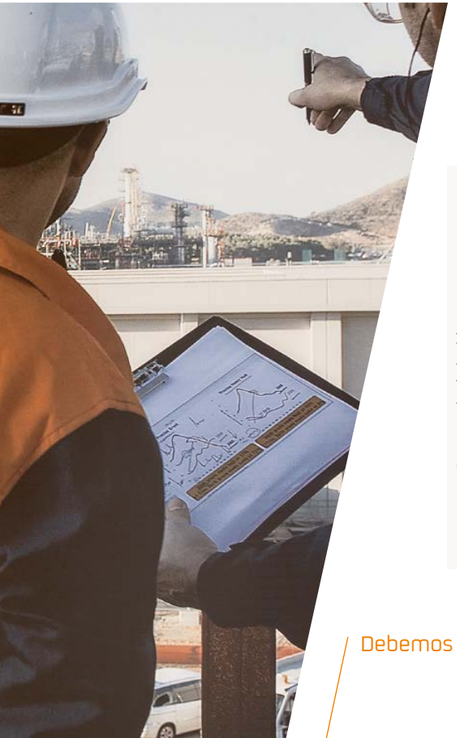
3 ¿Por qué trabajar en Cultura de Seguridad?

Asegurar la integridad de las personas así como la protección del medio ambiente es el mayor **compromiso** que tenemos en **Repsol** y por ello trabajamos día a día en mejorar la Seguridad en nuestras operaciones en cualquier lugar donde nos encontremos.

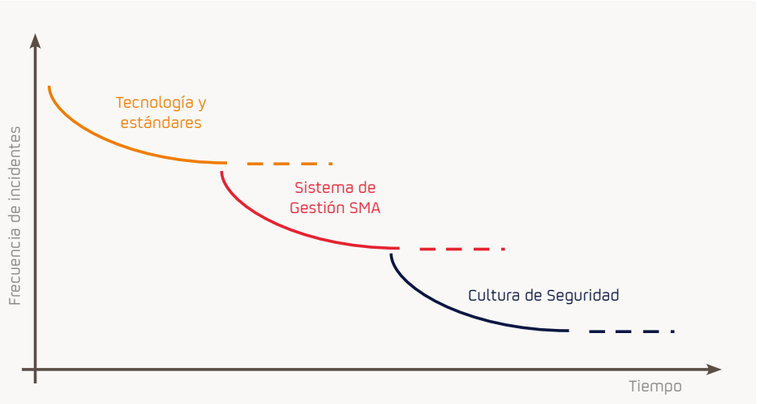
Durante mucho tiempo la industria centró sus esfuerzos en mejorar la Seguridad de las instalaciones, dotándolas de **mejoras tecnológicas**, y en implantar y mantener un **Sistema de Gestión** integrado (normativa, formación, procedimientos, etc.). Sin embargo, se ha constatado que aunque estas dos líneas de trabajo son **necesarias**, tienen un límite máximo en el que a mayor inversión no se observa una mejora sustancial y por tanto **no** son **suficientes para alcanzar** la ambición **de "0 accidentes"** que nos hemos marcado como Compañía.

Así, por mucho que se mejoren estos aspectos, hay que tener en cuenta que detrás de todo ello están las **personas,** que son las únicas capaces de **tomar decisiones ajustándose a las circunstancias** de cada situación y que se ven profundamente **influenciadas por la Cultura Organizacional**.

Una sólida Cultura de Seguridad es un elemento imprescindible para lograr nuestra meta de "0 accidentes"



La **Cultura de Seguridad** es la que nos hace **actuar** de una manera determinada **cuando nadie nos supervisa y nos hace sentir responsables** de priorizar la Seguridad en nuestras actuaciones de forma inconsciente. Es lo que marca la diferencia entre un entorno seguro de trabajo y uno que no lo es, como han demostrado los grandes accidentes a lo largo de la historia.



Debemos compartir los mismos valores para afrontar retos comunes

La **implantación efectiva** de una sólida Cultura de Seguridad genera **ventajas competitivas** para la organización:

- Mejora del **desempeño** en Seguridad, que se refleja directamente en sus índices de accidentabilidad.
- Se incrementa la fiabilidad de las instalaciones y la **continuidad de las operaciones**, permitiendo alcanzar los objetivos de producción y los resultados de negocio.
- Efectos positivos sobre el **clima laboral y el orgullo de pertenencia de los empleados**, que se ponen de manifiesto en una menor rotación de personal y la reducción de los índices de absentismo, con la consecuente mejora de productividad.
- Las aseguradoras, los auditores, y los stakeholders en general, tienen **mejor percepción** de las compañías con una buena Cultura de Seguridad.

Una Cultura de Seguridad débil puede conducir a accidentes con consecuencias irreversibles

4 Definiciones

Se han planteado diversas definiciones de lo que se entiende por Cultura de Seguridad y éstos son algunos ejemplos de **cómo la definen los organismos de referencia** en la materia:

- **ICSI** (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle): "La Cultura de Seguridad es un conjunto de maneras de actuar y formas de pensar compartidas por las partes interesadas de una organización, sobre el control de los riesgos más significativos relacionados con sus actividades".
- **OGP** (International Association of Oil & Gas Producers) simplifica la definición y toma como referencia la de Deal y Kennedy (1982) que la define como "La manera en la que se hacen las cosas aquí" dando valor a la forma real en la que los trabajadores hacen las cosas con respecto a la Seguridad.
- **CPS** (Center for Chemical Process Safety): "La combinación de valores y comportamientos del grupo que determinan la manera en la que se gestiona la Seguridad de procesos" o "Cómo nos comportamos cuando nadie nos mira".

En Repsol entendemos por Cultura de Seguridad:
Conjunto de comportamientos, creencias y valores compartidos por todas las personas de la Organización para controlar los riesgos de nuestras actividades

5 Nuestro camino en Cultura de Seguridad

Puesto que el **liderazgo es el motor para transformar la cultura**, y ésta a su vez es capaz de cambiar el comportamiento de las personas, en Repsol se tomó este aspecto como **punto de partida** para comenzar a trabajar en Cultura de Seguridad, ya que la conducta de los líderes debe ser el **ejemplo a seguir por toda la Organización**.

En el año **2010** se realizó un análisis de nuestro **posicionamiento** respecto a otras compañías en cuestiones de Liderazgo en Seguridad mediante la realización de un **cuestionario a líderes de equipo**: "Encuesta de Percepción de Liderazgo en Seguridad de DuPont". Gracias a este trabajo, pudimos establecer el punto en que nos encontrábamos y el camino que teníamos por recorrer.

Durante el año **2011** se definieron los **8 comportamientos** en Seguridad que todo **líder** debe conocer y poner en práctica:

El líder

1. Asumir individualmente la responsabilidad en Seguridad y Medio Ambiente.
2. Dar ejemplo visible de compromiso en Seguridad y Medio Ambiente.
3. Actuar con la firme convicción de que todos los incidentes son evitables.

Sus colaboradores

4. Desarrollar a las personas para que actúen como líderes en Seguridad y Medio Ambiente.
5. Proporcionar y exigir responsabilidad individual en Seguridad y Medio Ambiente a todos los colaboradores, sistematizando el reconocimiento positivo y negativo.

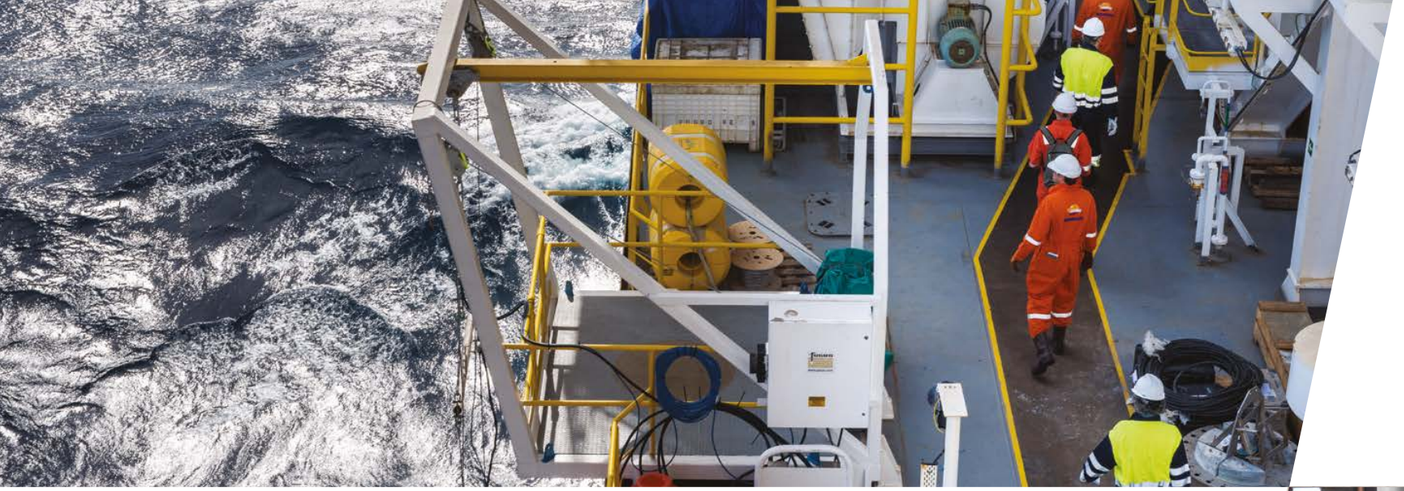
Los procesos

6. Considerar la Seguridad y el Medio Ambiente como el primer criterio en el proceso de toma de decisiones.
7. Ser proactivos en la identificación sistemática de todos los riesgos, deficiencias y oportunidades de mejora en Seguridad y Medio Ambiente.
8. Corregir inmediatamente las deficiencias en Seguridad y Medio Ambiente identificadas.

Para tener una buena Cultura de Seguridad es necesario el compromiso de TODAS las personas y a TODOS los niveles

En el año **2012**, para implementar en la organización estos 8 comportamientos, se diseñó un **Plan de Liderazgo en Seguridad** compuesto de diversas actuaciones:

- Un **programa de sensibilización** en Liderazgo en Seguridad para todos los **responsables de equipo** llamado **PRISMA** (PRImero Seguridad y Medio Ambiente), que fue un referente de éxito por su formato innovador y su amplio alcance, con **más de 3.000 participantes** en todo el mundo.
- Ese despliegue se extendió al **resto del personal a través del programa EOS en Exploración y Producción o de ediciones adaptadas de PRISMA al resto de la compañía**, adecuándose a la realidad de cada Negocio.
- Se introdujeron **objetivos SMA** y criterios de evaluación en las herramientas de **desempeño**, de forma que el compromiso con la Seguridad se consolida como un factor clave a considerar en el desarrollo de nuestros profesionales.
- Se realizó una amplia **campaña de difusión** en los centros de trabajo bajo el lema **"Más comprometidos, 0 accidentes"**.



Por ese motivo, además de seguir trabajando en iniciativas locales y de negocio, ahora decidimos apostar por un **enfoque global y más estructurado** de mejora de la Cultura de Seguridad, que se apalanca en los siguientes elementos:

- Definición de un **modelo propio de cultura**, que se describe a continuación, en el que se explicitan los atributos deseados y las prácticas de trabajo asociadas. Este modelo se desarrolló en colaboración con el ICSI (*Institut pour une Culture de Securité Industrielle*) y es fruto del análisis de las mejores prácticas de la industria y sectores de riesgo, organismos prescriptores de referencia y modelos consolidados como el de J. Reason.
- **Despliegue y difusión** del modelo anterior a todos los niveles de la organización, de manera que se acelere su implantación.
- Mecanismos de **evaluación y medición** en todos nuestros activos y actividades, con un enfoque local, involucrando a todos los colectivos que participan en nuestras operaciones.

Tras los esfuerzos realizados, en **2014** volvió a realizarse el cuestionario DuPont a líderes de equipo y se evidenciaron **mejoras significativas**. En particular, destacan la inclusión de **criterios de Seguridad y Medio Ambiente** en **la toma de decisiones** a todos los niveles, y el incremento de la convicción de que **todos los accidentes son evitables**. Esta reducción de la visión fatalista de la Seguridad es primordial para que la meta de cero accidentes, aunque ambiciosa, se perciba como alcanzable.

Sin embargo, a pesar de estas mejoras, nos situamos aún por debajo de las empresas consideradas líderes o de referencia en materia de Seguridad y todavía se aprecian diferencias significativas entre las distintas áreas y negocios de la Compañía.

6 Nuestros principios

Tal y como se establece en nuestra **Política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente**, para avanzar de forma progresiva hacia la excelencia, Repsol se compromete a impulsar todos los aspectos que contribuyan a fortalecer la Cultura de Seguridad.

Así, en **2014** se definió el **Modelo de Cultura de Seguridad** basado en **7 atributos fundamentales** que se relacionan entre sí:

6.1. Liderazgo

El **liderazgo es el motor** en el proceso de transformación cultural y por ello es el primer atributo del que hablaremos. Sin embargo, en este caso no trataremos sólo del liderazgo de los líderes jerárquicos, sino que se hace extensivo al **compromiso de todas y cada una de las personas** que trabajan para la Compañía.

Todos los que trabajamos en Repsol debemos ser líderes en Seguridad. El liderazgo en Seguridad trasciende de cualquier jerarquía. Así, **todas las personas** serán responsables de **conocer los riesgos** de su actividad, **participar en la capacitación** en cuestiones de Seguridad, mantener una **actitud proactiva** a la hora de identificar y corregir deficiencias, **priorizar** la Seguridad y **actuar** en consecuencia.

Por su parte, los **jefes jerárquicos** tienen la responsabilidad adicional de **liderar con el ejemplo,** mostrando en todo momento unos comportamientos y actitudes acordes con nuestros principios. Para ello deben estar presentes sobre el terreno, **escuchar y comunicarse** eficazmente con sus equipos, **impulsar a sus colaboradores** para que actúen con el mismo compromiso, **y favorecer las iniciativas** en Seguridad de los empleados.

El liderazgo mueve la cultura
y ésta el comportamiento de las personas

6.2. Reconocimiento justo

Una Cultura de Seguridad robusta debe cimentarse en la **confianza** de que todos los miembros de la organización **identifican y reportan condiciones o situaciones inseguras** sin temor a represalias.

Para generar este ambiente es preciso disponer de **criterios claros**, conocidos y compartidos, que permitan **reconocer** los comportamientos adecuados y **reprobar** los que consideramos inaceptables; y **procesos para aplicarlos** de manera homogénea, coherente y transparente.

En definitiva, con estos criterios se debe poder **distinguir** claramente **entre el error y la negligencia**, **evitando** que **el temor a la sanción** genere falta de transparencia en aspectos de Seguridad.

Establecer unas reglas
claras y conocidas
por todos, favorece
la transparencia y la
confianza dentro
de la Organización

6.3. Confianza en el reporte

Teniendo **confianza en los criterios de actuación** en cuestiones de Seguridad conseguiremos que **todas las personas reporten** la información relevante, no solo sobre incidentes en los que se hayan producido daños reales, sino también de aquellos otros que únicamente tuvieron consecuencias potenciales, así como de cualquier anomalía o situación de riesgo.

Asimismo, para poder obtener un **reporte de calidad**, capaz de generar conocimiento en la Compañía, es necesaria la **implementación de canales de comunicación y herramientas** que ayuden a gestionar la información.

Finalmente, esta información debe servirnos para **analizar las causas raíz de los incidentes** de una manera objetiva por grupos multidisciplinares, **proponer medidas correctoras, implantarlas** en plazos razonables **y comunicarlas** a toda la Organización, principalmente a quien las ha notificado.

Lo que no se conoce no se puede medir
y por tanto no se puede gestionar ni mejorar

6.4. Información compartida

Fruto del reporte y de las conclusiones obtenidas en las investigaciones y a través de otras fuentes, disponemos de una valiosa **información que es necesario compartir** con todos los integrantes de la Compañía. De esta forma se favorece la **divulgación de buenas prácticas** y se ayuda a que en un futuro se tome la decisión más adecuada.

La información debe **fluir en todas las direcciones** y para ello tienen que **existir canales de comunicación**:

- **Top-Down:** para fijar los objetivos, directrices, planes, proyectos, indicadores, informar de incidentes que han sucedido y las medidas correctoras que se han implementado.
- **Bottom-Up:** para comunicar las posibles deficiencias o situaciones inseguras que se observen o detecten en los entornos de trabajo, así como sugerencias de mejora.
- **De manera horizontal:** para compartir experiencias operativas y mejorar el aprendizaje colectivo.

Compartir información
y experiencias es básico
para tomar las mejores
decisiones y avanzar

6.5. Organización que aprende

La consecuencia directa de compartir la información de lo ocurrido debe ser **aprender** de nuestro entorno para **evitar incurrir en los mismos errores**. Por tanto, la Organización deberá promover el aprendizaje de dos maneras:

- **Aprendizaje anticipativo:** mediante un programa de **formación continua** que proporcione un amplio conocimiento de los riesgos asociados a nuestra actividad. También deberemos **evitar la pérdida de conocimiento** como consecuencia de cambios organizativos.
- **Aprendizaje reactivo:** derivado de las **lecciones aprendidas** que se generan después de un incidente.

La única manera de no repetir los mismos errores es aprendiendo de los cometidos

Para asegurar que todo lo aprendido se incorpora de forma sostenible a las prácticas habituales, debe estar soportado en procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo.

6.6. Sensación de vulnerabilidad

El hecho de **conocer** a fondo **nuestra actividad no** debe hacer que **infravaloremos los riesgos** de las operaciones, sino que debemos **mantener** una **actitud crítica y de alerta** ante lo que nos rodea para poder responder también en una situación fuera de lo habitual.

Además, debemos conservar una voluntad de **mejora permanente y utilizar de forma correcta los sistemas de Seguridad** que tenemos a nuestro alcance, tanto los **operacionales** (sistemas de Seguridad de las instalaciones) como los **documentales** (normas, procedimientos, etc.) o **personales** (EPIs).

Confiar demasiado en lo bien que se hacen las cosas puede ser negativo, si conduce a la complacencia o indiferencia

6.7. Capacidad de adaptación

Todas las personas tienen que tener la **capacidad para prever y diagnosticar posibles fallos** que eviten incidentes, **así como la iniciativa para proponer mejoras** al respecto y la Organización debe poner los medios para implementarlas.

Además, necesitamos ser **flexibles** y adaptarnos a las diferentes **situaciones** potenciales que puedan darse debido a **cambios organizacionales o de operación**, para contener o minimizar los riesgos.

En torno a un 80% de los incidentes más graves se dan en situaciones de cambios

7 Plan de Evolución de la Cultura de Seguridad

Dado que los procesos de cambio cultural requieren un esfuerzo que suele conllevar varios años, es importante garantizar la coherencia y consistencia de las iniciativas y mensajes para que se conviertan en sostenibles.

Para alcanzar el nivel de excelencia en Cultura de Seguridad **Repsol se compromete a trabajar**, durante los próximos años, en las siguientes líneas:

- **Diagnósticos locales**: realizados en los activos de la Compañía con el fin de evaluar su grado de madurez respecto al modelo de Cultura de Seguridad y establecer planes de evolución adaptados a cada uno de ellos ya que influyen diversos factores (situación política del país, legislación, cultura local, riesgos típicos del tipo de instalación/operación, etc.). Estos diagnósticos se realizan utilizando diversas herramientas:

  / **Cuestionarios**: aportan la percepción existente sobre la seguridad de los activos y sobre las creencias y valores de la organización. Se invita a participar a todo el personal propio y gran parte del contratista.

  / **Focus group y entrevistas**: explican los porqués de las percepciones anteriores y ofrecen mayor grado de detalle sobre la eficacia percibida de los procesos de trabajo por quien participa en su ejecución.

  / **Análisis documental**: proporciona información de la sistematización de las actuaciones.

  / **Acompañamiento en el puesto**: permite la observación directa de la ejecución de los principales procesos de trabajo.

- **Acciones de difusión**: talleres, comunicaciones, etc., que permitan dar a conocer el Modelo de Cultura de Seguridad y los aspectos en los que cada área deberá poner mayor atención, así como sensibilizar a distintos colectivos sobre este tema.

- **Proyectos de transformación**: son iniciativas de amplio alcance cuyo objetivo puede ser el de crear nuevos procesos, transformar los ya existentes fortaleciendo enfoques de factor humano, desplegar programas formativos a nivel global o tomar acciones a nivel de compañía en aspectos que se hayan considerado debilidades sistémicas en los diagnósticos anteriores.

- Fortalecimiento y alineación de los **aspectos de Seguridad en el modelo de liderazgo** de compañía y en los procesos de evaluación y desarrollo de personas.

- **Identificación y puesta a disposición de la Organización de un catálogo de buenas prácticas** e iniciativas que ayuden a mejorar los atributos de la cultura y aceleren su implantación.

Solamente con el compromiso y la involucración de todas las personas que trabajamos en nuestras instalaciones será posible alcanzar un nivel excelente y sostenido de desempeño en seguridad

REPSOL

Libro Blanco de Cultura de Seguridad en Repsol