

La Industria Química y sus Riesgos en Tiempos de Pandemia y Pospandemia



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



La Industria Química y sus Riesgos en Tiempos de Pandemia y Pospandemia

Diez de cada diez empresas buscan poner a cero sus pérdidas a través de ganancias en productividad y rendimiento seguros (búsqueda de Cero Accidentes). Es por eso que el binomio Excelencia Operativa y Gestión de Riesgos Operativos es obligatorio actualmente.

La pandemia de COVID-19, sin duda, ha impuesto desafíos adicionales a la industria química, que debe continuar con sus operaciones en un momento en que parte de la organización (grupos de riesgo) ha sido segregada de las unidades de producción y que aquellos que no forman parte de ese grupo deben seguir trabajando con un número reducido de compañeros y con todas las preocupaciones generadas por la pandemia. Esos empleados pueden estar sufriendo por parientes y amigos infectados y con una disminución de los ingresos familiares, si su cónyuge ha perdido el trabajo o se ha visto obligado a cerrar algún negocio de la familia.

Al entrar en la planta, esos empleados no dejan al otro lado de las puertas todas estas inquietudes. Entonces, ¿cómo buscar la excelencia operativa, minimizando los riesgos que conllevan tales preocupaciones? En tiempos de pandemia o no, la atención debe centrarse en la Disciplina Operativa. Es la fundación para alcanzar los más altos niveles de rendimiento: Excelencia Operativa (extracción de valor de las operaciones) y Gestión Robusta de los Riesgos Operativos (protección del valor).

dss⁺ define la Disciplina Operativa como "la dedicación y el compromiso profundamente arraigados de cada miembro de la organización para realizar cada tarea de la manera correcta, en todo momento".

La industria química, por su naturaleza operativa de alto riesgo, suele presentar programas de seguridad muy maduros y, por regla general, cree que estos programas son lo suficientemente robustos para evitar accidentes, las consiguientes paradas de producción y/o costos asociados.

Varias iniciativas llevadas a cabo en grandes multinacionales de la industria química, especialmente Encuestas de Madurez en Seguridad, utilizando el concepto propietario de la Curva de Bradley de dss⁺, han señalado comentarios de los propios equipos operativos reconociendo acciones corporativas en el área de seguridad. Sin embargo, no creen que le den a la seguridad una prioridad personal. Incluso creen que sus compañeros tampoco den prioridad personal a la seguridad.

Este hecho sugiere que la organización percibe desviaciones siendo toleradas y la no aplicación de medidas disciplinarias y reconocimientos relacionados con la seguridad. Así la seguridad parece estar relativándose en ocasiones, en beneficio de elementos como Costo, Productividad y Producción.

Los carteles repartidos por toda la planta y en la entrada del restaurante son importantes para reafirmar el compromiso corporativo con la seguridad. Sin embargo, la actitud del propietario, la presencia del liderazgo y la disciplina operativa son fundamentales para permear la cultura de seguridad a nivel operativo.

La pandemia ha introducido diferentes situaciones en la industria química. Mientras que los productores con un portafolio destinado a los sectores de Óleo & Gas, Automotriz e Industrial sufrieron una caída significativa en la demanda, los productores con un portafolio destinado a las industrias de Alimentos, Hogar y Cuidado Personal, Fertilizantes y Agricultura experimentaron incrementos expresivos.

Los mercados más afectados han visto reducida su producción, con el reto de disminuir costes y de mantener, en su mayor parte, los procesos químicos continuos funcionando a baja velocidad, lo que no siempre es posible. Esto puede resultar en paradas de producción planificadas y en la elevación de riesgos con repetidas paradas, puestas en marcha y aceleraciones. Cuando es posible una desaceleración, los parámetros de producción se modifican y pueden traer nuevas dificultades en términos de calidad de OEE y en los parámetros de seguridad.



Los mercados más favorecidos por la pandemia se vieron presionados para incrementar su productividad, incluso operando con un contingente menor (sin los grupos de riesgo mencionados anteriormente) y con restricciones al suministro de materia prima en algunos casos, trayendo nuevos riesgos a la operación y posibles dificultades en los tres pilares de OEE.

En ambos casos, la Disciplina Operativa es fundamental para mitigar dificultades específicas. dss* aborda la Disciplina Operativa a través de cuatro pilares fundamentales para cualquier operación eficiente y segura:

1

Pilar Técnico

Los procedimientos operativos existentes deben detallar las condiciones operativas y especialmente los riesgos asociados con cada etapa. El líder operativo necesita saber no sólo cómo producir correctamente, sino también "qué puede salir mal" (infractores) y cuáles son los impactos en el producto si alguno de estos infractores está presente. El cambio de cualquier parámetro crítico de los procesos para ganar velocidad y/o productividad debe haber sido probado a fondo y sus resultados deben ser conocidos para garantizar la seguridad y la productividad. Al mismo tiempo, los procedimientos deben "simplificarse" y ser fáciles de entender. Suelen ser largos y complejos, lo que dificulta la asimilación del personal operativo. Es en ese punto es que se distorsiona la Disciplina Operativa y que el equipo de planta termina adaptando los procesos a su comprensión y realidad, buscando los famosos atajos. Asegurar que los empleados comprendan los riesgos y las recompensas de seguir los procedimientos como son validados ("lo que tengo sobre la mesa"), les permite adoptarlos porque entienden sus beneficios y ventajas, consolidando así la Disciplina Operativa.

2

Pilar de Formación

La formación y el coaching son necesarios para "traducir" la complejidad y los riesgos de los procesos, otorgando a los empleados las habilidades adecuadas, una visión de los riesgos relacionados con las desviaciones de los procedimientos y la mentalidad de colaboración para lograr la Disciplina Operativa. Utilizar líderes de opinión, que incluso sin posiciones formales de liderazgo, difunden el Walk the Talk de las buenas prácticas, evita que los menos experimentados tomen acciones fuera de los estándares establecidos. Otro foco son los profesionales más experimentados y, en consecuencia, más propensos a atajos ya probados y validados por su dilatada experiencia. Tales profesionales deben ser desafiados constantemente a contribuir a la mejora estructurada de los procesos, a través de un sistema de Gestión del Cambio, para que su experiencia se sume a las iniciativas de mejora continua y la consecuente evolución de los procesos y de la Disciplina Operativa.

3

Pilar de Gestión

El establecimiento de un sistema de gestión que abarque la estrategia, la gobernanza, las metas y los indicadores de rendimiento (KPI) permite la creación de mensajes claros para los empleados. Comprender que la Seguridad es el principal Valor de la empresa y que proteger vidas es una prioridad más alta que producir unas pocas toneladas adicionales a fin de mes debería ser el principio básico para construir un sistema de gestión sólido. Los indicadores proactivos deben ser el foco principal para asegurar la Disciplina Operativa y optimizar los indicadores reactivos. Un rendimiento sólido en Seguridad es la base de un negocio productivo, ya que, sin accidentes, no hay paros de operación, costos médicos y de indemnización, investigaciones que consumen tiempo por parte de la alta dirección y varios miembros del equipo de HSE (Medio Ambiente, Seguridad y Salud) y operativo, además del impacto en la reputación, que no siempre se puede medir. El apoyo y el cumplimiento de las directrices del Sistema de Gestión son la base de la Disciplina Operativa.

4

Creencias y Comportamiento

Garantizar un entorno que promueva una cultura interdependiente, donde todos hayan internalizado la Seguridad como Valor permite que los empleados se cuiden entre sí, concientizándose sobre los atajos en la búsqueda de la productividad. Fomentar el sentimiento de pertenencia acerca de los resultados permite que las iniciativas de mejora continua y seguridad sean comprendidas y absorbidas por la organización y consolidadas a través de iniciativas de reconocimiento y recompensa. El Alto Liderazgo y el Liderazgo Operativo juegan un papel fundamental en esta comprensión y en ese reconocimiento de los resultados. Un ambiente de cultura interdependiente y de refuerzo positivo permite que las reglas sean solo orientadores de las buenas prácticas establecidas en los directrices de la Disciplina Operativa.

La industria química tiene una larga historia de accidentes que hicieron que su valor de mercado se deteriorara, hasta el punto que grandes empresas mundiales se extinguieron.

Independientemente del sector, la búsqueda de la disciplina operativa refuerza la máxima de que "Los rendimientos sólidos en Seguridad son el camino hacia un negocio rentable y sostenible".

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.latam.consultdss.com 