

Samuel Chávez Donoso

RE **Pensando** La Seguridad

COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

“Los tiempos actuales hacen necesario el reemplazo de viejos paradigmas, mitos, ideas, esquemas mentales, juicios y pre-juicios respecto de la seguridad, que pudieron haber tenido alguna validez en décadas pasadas, en otros escenarios, en otras realidades.”



ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES APA Chile

*"Por ser inter-dependientes,
la Productividad, la Calidad y la Seguridad
deben formar parte de una sola estrategia
y constituir una sola prioridad,
unificada e insoluble".*

S.Chávez D.

Samuel Chávez Donoso

RE-PENSANDO LA SEGURIDAD
Como una Ventaja Competitiva

Santiago de CHILE

© **Samuel Chávez Donoso**

Inscripción N° 97.490

Septiembre de 1996

Producción General: Denise Solari Saavedra

Diseño Portada: Lorena Gallardo Barrales

Diseño Interiores: Lorena Gallardo Barrales

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total,
de cualquier índole y por cualquier medio
sin la autorización por escrito del autor

I.S.B.N. 956-272-514-6

*A los pueblos de Latinoamérica,
que necesitan con urgencia países más desarrollados
y empresas más competitivas y exitosas.*

CONTENIDO

Prólogo	15
----------------	----

Capítulo Uno **¡ Pongamonos en Sintonía !**

1. Una Invitación Previa	20
2. Qué le Diré	21
3. Opiniones de Líderes	23
4. Pero Qué Pasa en Latinoamérica	28
5. Los Desafíos de Chile	32

Capítulo Dos **La Empresa y los Resultados Globales**

1. "Por sus Frutos los Conoceréis"	39
2. Una Visión de Helicóptero	40
3. "PROCALSEDAD"	44
4. Resultados Globales	54
5. La Empresa Orientada al Cliente	56

Capítulo Tres **El Fenómeno Accidental**

1. Accidentes: Un Vistazo Inicial a sus Efectos	63
2. Un Segundo Vistazo, pero con Lupa	66
3. Las Pérdidas Accidentales	69
4. Las Causas Reales de los Accidentes	70
5. Para muestra ... ¡tres botones!	73
6. El Modelo de Causalidad de Frank E. Bird Jr	77
7. Variaciones al Modelo de Bird	85

Capítulo Cuatro
Una Nueva Visión de la Seguridad

1. Antes y Ahora	95
2. Ideas Asociadas a un Enfoque Actualizado	98
3. Proceso Evolutivo de la Seguridad	101
4. Cinco Razones para Ocuparse de la Seguridad	105
5. ¿Cuál es el Perfil de Seguridad Actual de su Empresa?	109
6. ¿Cuál es el Perfil de Seguridad que Desea Tener?	113

Capítulo Cinco
Seguridad más ¡ Guerra al Derroche !

1. ¡Guerra al Derroche!	119
2. "2.2": El Cuadrante de la Efectividad	121
3. Tres Formas de Derroche	123
4. El Derroche Capital	128
5. Una estrategia llamada Control de Pérdidas	131

Capítulo Seis
Riesgo: Un Concepto Clave

1. ¿Qué es Riesgo?	137
2. Riesgos Puros y Riesgos Especulativos	138
3. Tres Reglas Básicas	139
4. Riesgos Inherentes y Riesgos Agregados	140
5. Las Dimensiones del Riesgo	141
6. Qué hacer con los Riesgos	142
7. El Problema de la Aceptabilidad	143
8. Factores "Motivadores"	145

Capítulo Siete
Algunos Comentarios de Interés

1. Recurso Humano	151
2. ¡No tengo Tiempo!	153
3. Saber Escuchar	156
4. Enseñanza	158
5. Reconocimiento	161
6. ¡Absurdo!	163
7. Invertir en la Gente	165
8. ¿Y Por Qué?	167
9. "Había una Vez ..."	170
10. ¡Murphy Go Home!	172
11. Autorrespeto	174
12. "Avisos"	175
13. La Respuesta de Heinrich	172
14. Orden y Limpieza	181
15. ¡No es lo Mismo!	184
16. Los US \$ 8.721.000 Perdidos	188

Capítulo Ocho
Cual es la Solución y Cómo Aplicarla

1. ¿Utopía o Visión de Futuro?	195
2. Hacia una Cultura Preventiva	196
3. La Sistematización:	
Un Puente hacia la Seguridad Implícita	199
4. Las Preguntas Claves que Guían hacia el Exito	204
5. Estructura de un Sistema Preventivo	212
6. Principios Administrativos a tener en cuenta	217
7. Criterios para el Diseño y Aplicación de Planes de Prevención	220

Capítulo Nueve
Mirando al Futuro

1. Los Nuevos Desafíos	227
2. Un Mensaje a los Prevencionistas	228
3. Palabras Finales	232
Post Scriptum	235

PROLOGO 2013

El libro que tiene en sus manos, lo publiqué por primera vez en septiembre del año 1996, después de unos dos o tres años de trabajo en su preparación. En él decía, en su propia portada, que:

“Los tiempos actuales hacen necesario el reemplazo de viejos paradigmas, mitos, ideas, esquemas mentales, juicios y pre-juicios respecto de la seguridad, que pudieron haber tenido alguna validez en décadas pasadas, en otros escenarios, en otras realidades”.

Han pasado ya casi dos décadas y las cosas han vuelto a cambiar, y mucho, en todo orden de cosas.

Pero en materias de seguridad, aún permanecen incólumes casi inalterables parte importante de lo señalado y propuesto originalmente. Es obvio que han cambiado considerablemente algunas cifras y referencias temporales, como también algunos personajes, que ya no están en primera plana; pero, en lo esencial en materia de seguridad no hemos avanzado lo suficiente y siguen siendo vigentes, válidos y sobre todo necesarios, muchos de los conceptos y propuestas esenciales de hace dos

décadas. Al menos, el concepto de Resultados Globales RG, la resignificación del concepto de Recursos Humanos y de otros asociados a las personas.

Lo anterior no es sino una demostración clara que no hemos avanzado lo suficiente y de que ya es hora de seguir avanzando pero ahora a tranco firme. ¡Y sin pausa!

Y esa es la razón por la que hemos decidido republicar el “Re-Pensando la Seguridad”, sin alterar nada de la versión original. Así, tendremos, además, una referencia de lo que ocurría hace 20 años y cuanto hemos avanzado verdaderamente.

En especial, hacia el desarrollo de una Cultura Preventiva.

Samuel Chávez Donoso
Autor

Olmué, abril 2013



¡Pongámonos en **SINTONIA!**

Una Invitación Previa

Usted tiene, como todos, algunas ideas claras sobre el tema de la Seguridad en la empresa. Y más que ideas claras, en realidad lo que usted tiene es un conjunto de convicciones, esquemas mentales, juicios (y también pre-juicios), que son los que le hacen pensar y actuar hoy de una manera determinada, acertada o no, en esta materia. Es decir, usted tiene lo que hoy en día está tan de moda denominar, algunos Pa - ra - dig - mas
¡sus propios paradigmas!

Pues bien, para poder introducirnos a una comunicación más fluida y por sobre todo más productiva, le invito a que tome estos paradigmas, cualesquiera que sean, los guarde en el cajón de su velador y los mantenga ahí mientras dure la lectura de este libro.

En el fondo, a lo que quiero invitarle es, ni más ni menos, a que usted me preste atención, con una mente abierta, dispuesta a encontrar alguna idea nueva. Después vuelva a sacar sus paradigmas y cotéjelos con las nuevas ideas y conceptos que haya decidido le serán de más utilidad en estos tiempos. Entonces, tire al tarro de la basura (o al baúl de los recuerdos) las ideas o creencias que hoy ya no le sirvan y construya ... *¡sus nuevos y propios paradigmas!*

Podrá emprender así una nueva etapa en su trabajo directivo, habiendo reforzado algunas ideas anteriores en relación al tema de la Seguridad, pero habiendo incorporado también algunos principios y conceptos potentes, que modificarán su acción ... **y sus resultados**. Porque, como lo ha dicho Oliver Wendell Holmes: *“Una mente ensanchada por una nueva idea, jamás vuelve a su dimensión original”*.

Así dispuesto, emprenderemos un viaje que no será muy largo, pero en su trayecto podremos ver, por la ventana panorámica, algunos paisajes y fenómenos que tal vez antes no imaginó y que le serán de gran utilidad en su desempeño actual. Y cuan-

do estimemos necesario observar más detenidamente las cosas o acercar las imágenes, para examinarlas con mayor acuciosidad, nos detendremos por un instante y usaremos la vieja lupa.

Al final del viaje, cuando ya esté de regreso, podrá sentarse a reflexionar y a tomar el descanso y el impulso necesario para reemprender su jornada, pero con un rol protagónico distinto ¡porque su visión será distinta!

¡ Adelante ... !

Qué le Diré

Por el título del libro usted ya se imaginará que el mensaje central está orientado a mostrarle la Seguridad como una fuente de ventaja competitiva. ¡Así es! ... , pero le diré y le mostraré más que eso:

Le diré que la Seguridad es una de las fuentes de ventajas competitivas más inexploradas y, por lo mismo, una de las que menos se ha explotado como tal. Bien administrada, la Seguridad puede marcar una diferencia vital con sus competidores.

Le diré que el costo de los accidentes va mucho más allá de lo que usted se imagina y que sus múltiples y variados efectos, obstaculizan su gestión y resultados en una magnitud insospechada.

Le diré también algo que ahora podrá parecerle extraño : “¡Los accidentes hablan!”. Sí, y dicen muchas cosas interesantes ... , pero será necesario que usted aprenda el lenguaje de ellos.

Le diré que si usted está interesado en optimizar la productividad de su empresa o área, ello no lo logrará en tanto no tenga un sistema preventivo para controlar efectivamente los accidentes. Porque ninguna empresa puede afirmar que ha optimizado la productividad de sus procesos si aún ocurren en ella accidentes que lesionan y mutilan a trabajadores, alejándolos

del trabajo, o que dañan y destruyen equipos o que paralizan procesos, junto a otros efectos fáciles de imaginar.

Le diré también algo muy importante: “Las causas de los accidentes son, generalmente, las mismas que afectan la producción, la calidad, los costos y la eficiencia en general”.

Le diré, por lo tanto, que los accidentes no sólo indican que anda mal la Seguridad, porque la ocurrencia de accidentes es una manifestación inequívoca de que hay fallas en los sistemas y procesos. Los accidentes son luces rojas de advertencia que indican, en forma indesmentible, que hay cosas fuera de control y que es necesario introducir las mejoras correspondientes en la gestión de su empresa.

Le diré que si usted está verdaderamente interesado en el tema de la Calidad Total, necesariamente deberá prestar atención a la Seguridad, aunque probablemente de manera diferente a como lo está haciendo ahora.

Le diré, también, que un buen Sistema de Gestión Preventiva no sólo le permitirá mejorar la Seguridad, sino que también el clima laboral, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la calidad, la producción, los costos, la imagen corporativa y muchas cosas más.

Le diré que los objetivos de la Seguridad no sólo están asociados a la protección de las personas, sino que también a la protección de los bienes de la empresa, a la protección de los procesos, a la protección del ambiente laboral y, al final de cuentas, a la protección de la misión empresarial.

Le diré, que para lograr la Seguridad en las empresas no hay recetas ni existe un único camino; pero que sí es posible y necesario, construir un camino propio, adecuado a la particular realidad de la empresa, a sus intereses, a sus metas, a sus desafíos y a su propia cultura de empresa.

Al final de este recorrido, que haremos en conjunto, compartiré con usted algunos criterios que estimo necesario tener en cuenta y le daré algunas sugerencias prácticas respecto de cómo construir su propio camino.... para llegar a transformar la Seguridad en una real ventaja competitiva.

Opiniones de Líderes

Directivos de importantes empresas nacionales han descubierto el valor de la Seguridad como un factor estratégico. Muchos de ellos no dudan en reconocerla como una verdadera fuente de ventaja competitiva, capaz de asegurar la continuidad de las operaciones en el largo plazo, de hacer a la empresa más rentable, de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y, al mismo tiempo, de marcar una diferencia vital respecto de la competencia.

En este capítulo he querido registrar algunas opiniones y comentarios de algunos de estos líderes, que nos entregan su testimonio y sus opiniones respecto de cómo visualizan el tema de la Seguridad en la empresa actual:

La **División Chuquicamata de Codelco Chile** es, hasta hoy, la mina de cobre a rajo abierto más grande del mundo, con una producción de 600.000 toneladas de cobre al año. Su *cash cost* en 1995 fue de 36 centavos de dólar cada libra, lo que la ubicó en el primer cuartil de las empresas productoras de cobre en el mundo. Sin embargo, este costo irá en aumento cada año porque cada año irán disminuyendo las leyes de este mineral, mientras se pronostica una disminución del valor de transacción de este metal en los mercados internacionales.

El desafío de esta empresa es enorme, y **Nelson Pizarro Contador**, como Gerente General de esta División, lo ha asumido con decisión ... y trabaja con una visión clara en su mente: mantener la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

¿ Qué está haciendo para ello ? Muchas cosas, desde luego;

pero deseo destacar dentro de ellas su posición respecto del tema de la Seguridad. El dice: ***“Lo que se puede hacer en materia de Control de Pérdidas (que es un enfoque de Seguridad), puede ser tanto o más gravitante para el desarrollo de una organización que la mayoría de los proyectos de inversión que puedan conseguirse”. Y agrega: “Una aplicación exitosa de la estrategia de Control de Pérdidas puede traer un ahorro de siete a ocho centavos de dólar por libra de cobre. Esto nos cambia el mundo, porque nos cambia conceptos claves como competitividad, estabilidad, y abre un mundo de posibilidades para esta empresa”.***

Sin duda que este Gerente General asume la Seguridad de manera distinta a como lo hace la mayoría de los Gerentes. Su actuar es distinto ... porque su visión es distinta.

Compañía Minera Disputada de Las Condes S.A., subsidiaria de la Exxon en Chile, ha sido distinguida recientemente por el Consejo Nacional de Seguridad como “La Empresa Destacada” durante 1995 por su desempeño y logros en Seguridad. Esta empresa tiene toda una tradición en su pre-ocupación y ocupación real en el tema de la Seguridad. La tasa de accidentabilidad de 0.3%, obtenida por ella en 1995, constituye un resultado extraordinario para cualquier empresa del mundo, motivo por el cual en agosto de 1996 recibió el Premio John T. Ryan, que por primera vez se entrega en Chile por la rama Los Andes del Canadian Institute of Mining Metallurgy and Petroleum, en conjunto con el Instituto de Ingenieros de Minas de Chile, en consideración a haber tenido el menor número de accidentes laborales en la minería durante 1995.

Pero ... ¿qué piensa su directivo máximo acerca de la Seguridad? **Steve P. Terni**, Presidente de la Compañía dice: ***“En Disputada entendemos la seguridad como la prioridad número uno y que no puede quedar subordinada a ningún objetivo de producción o costo. Estamos trabajando para que la Seguridad sea un verdadero valor y tener un lugar libre de accidentes. Tenemos una meta de cero accidentes de todo nuestro perso-***

nal y el de contratistas y la vamos a cumplir, porque más allá de la cifra estadística, detrás de un accidente siempre hay una persona, una familia y eso es lo más importante.

No es tarea fácil. Para lograrla se necesita un claro y decidido compromiso personal y de toda la organización. El involucramiento y la participación activa de todos los que trabajamos en Disputada es el mejor aval que tenemos para lograr nuestra meta”.

La empresa **CHILQUINTA S.A.**, por su parte, es una de las empresas de servicio que ha tenido un extraordinario desarrollo en los últimos 10 años. Actualmente, junto a Chilgener S.A., son los codueños mayoritarios de **Central Puerto S.A.**, que es una importante empresa de generación eléctrica en Argentina; es también co-dueña y operadora de **Luz del Sur S.A.**, empresa de distribución eléctrica en Lima-Perú, con una cartera de más de medio millón de clientes; es el accionista principal de **ENTEL S.A.** y está incursionando en el ámbito de los servicios sanitarios con grandes expectativas. Y con su empresa **CHILQUINTA Energía S.A.** está atenta a toda oportunidad de negocio que se presente en el campo de la energía.

¿Cómo visualizan la Seguridad los directivos de una empresa de estas características? Su Gerente General **Marcos Büchi Buc** me dijo al respecto: *“En Chilquinta tenemos la fortuna de disponer de estándares de Seguridad muy altos, tanto en el plano interno como externo, porque este tema se viene trabajando desde el origen de la industria eléctrica. ¡Aquí no hay improvisaciones!*

Para nosotros, la Seguridad no es un “producto” o algo que se pueda incorporar a través de una adquisición rápida y fácil. Tampoco es un objetivo en sí. La Seguridad es, para nuestro caso, una forma o manera de enfrentar el proceso productivo o de operaciones. Así, las personas involucradas en el proceso la entienden como parte de su tarea, como un elemento natural y no como algo impuesto; porque lo que se ha asumido,

está siempre presente. Por lo tanto, para esta empresa, la Seguridad es un activo muy importante”.

Veamos otro ejemplo:

El sector Marítimo-Portuario es un sector de enorme importancia en los escenarios económicos actuales. Es por los puertos de Chile por donde se transfiere el 74% de las importaciones y el 97% de nuestras exportaciones (1995). La eficiencia de los puertos se ha transformado en una idea casi obsesiva de los directivos del sector, y ahí la Seguridad ha tenido también mucho que aportar. Sólo a nivel de accidentes con lesiones a los trabajadores, se puede señalar que en los últimos 8 años, en los puertos de Valparaíso, San Antonio y Coquimbo por ejemplo, estos accidentes han disminuido en un 58,3%, mientras que la carga movilizada ha aumentado en un 107%. Así tenemos que mientras en 1988 ocurría un accidente con lesión por cada 2.526 toneladas transferidas, hoy ocurre uno por cada 12.564 toneladas.

Los efectos sobre la protección de la carga y sobre los equipos empleados en las faenas de carga y descarga de naves, también han sido positivos, aunque aún se está lejos de lo que se requiere para satisfacer los deseos de optimización de la eficiencia de los puertos.

Rodolfo García Sánchez, Vicepresidente Ejecutivo de la **Cámara Marítima y Portuaria de Chile**, expresa con convicción:

“Los actuales escenarios del comercio internacional en los cuales la entrega “justo a tiempo” es una necesidad, exigen que nuestros Puertos sean cada vez más eficientes y competitivos. Y para ello, la Seguridad de nuestros trabajadores, de nuestros equipos y de la carga movilizada, a lo largo de todos los procesos de embarque, descarga, almacenaje y entrega, es una cuestión fundamental”.

También es importante registrar aquí la opinión de una em-

presa manufacturera exitosa, como lo es **Ambrosoli S.A.**, que hoy exporta sus productos a cuarenta países. Se trata, por lo tanto, de una empresa que bien sabe lo que es competitividad. **Bernardo Caviglia**, Gerente General de esta empresa dice: ***“Para ser competitivos en un mercado globalizado, no sacaríamos nada con ser la mejor empresa chilena, un poquito más mala que las italianas, un poquito más mala que las alemanas o que las norteamericanas. Debemos tener una Productividad, Calidad e Innovación, a nivel mundial. Y para nosotros la Seguridad (aparte del resguardo de la salud e integridad física del trabajador, que para esta empresa es fundamental), es un elemento aglutinador de los tres factores de competitividad. Antes no lo veíamos así, pero ahora que la hemos incorporado de esta forma, vemos los resultados”.***

Pero hay un hecho más que quiero relatar, porque encuentro en él un simbolismo que debiera ser analizado con interés por el lector. Hace unos tres años participé como correlator de un Seminario sobre “Administración de Riesgos en la Gestión de la Empresa”, dirigido a los directivos del **Proyecto Minero Collahuasi**, considerado hasta hoy el proyecto minero de más grande envergadura en el mundo. El Seminario se realizaba en uno de los salones del Club de Golf de Santiago, en un ambiente bastante grato y de interés por los temas tratados.

Al finalizar el Seminario, el Gerente General del Proyecto, que era un sudafricano llamado **Louis De Ber**, se paró frente al grupo y en un español algo incorrecto, pero fascinante, hizo el siguiente discurso de clausura: ***“Para mí - dijo en forma muy convincente - la Seguridad es un buen negocio. A mí me encanta la Seguridad y ahora que ustedes terminan este Seminario, espero que les encante tanto como a mí”.***

Los escasos segundos que duró este discurso, me parecieron una extraordinaria síntesis de liderazgo en acción, en materia de Seguridad, ante quienes eran sus principales colaboradores.

¿No le parece a usted lo mismo?

Pero Qué Pasa en Latinoamérica

Tal vez sea la globalización de los mercados el factor que ha desencadenado una suerte de carrera por modernizar las legislaciones de los países, en materia de Seguridad Social. Dentro de ello, el tema de la Seguridad Laboral, de una u otra manera, ha estado presente en varios de los países latinoamericanos.

Algunos de ellos ya han promulgado sus nuevas iniciativas, modificando, actualizando o reformulando las disposiciones que constituyen el Marco Legal para el tema de la Seguridad. Estas, sin embargo, están más bien orientadas desde el punto de vista de la Seguridad Social, para garantizar a las personas las atenciones médicas y las compensaciones económicas a los trabajadores lesionados y, en algún grado, a promover también la Prevención.

No han sido pocos los observadores de países latinoamericanos que han venido a Chile, a ver y escudriñar en terreno la exitosa experiencia chilena de las Mutualidades de Empleadores, como Organismos Administradores de la Ley 16.744 sobre *Seguro Social Obligatorio contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. La experiencia de España, Alemania y otros países también ha estado presente ante los observadores latinoamericanos que participan en las propuestas legales en sus respectivos países.

Dentro de las experiencias más recientes nos encontramos, por ejemplo, con que Argentina promulgó su Ley N° 24.557 sobre **Riesgos del Trabajo** que entró en vigencia el 1 de julio de 1996. Entre sus objetivos, esta Ley se plantea reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención; reparar los daños derivados de los accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado; promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados. Y agrega un cuarto objetivo que señala: “Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparatorias”. El

tiempo dirá hasta dónde es conveniente que estas materias sean llevadas a la mesa de negociaciones con los trabajadores, en vez de constituir una obligación legal pareja para todos.

Esta misma Ley considera la creación y participación de las Administradoras de Riesgos del Trabajo (ART) y de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

Una cuestión interesante que considera esta Ley argentina es el llamado Plan de Mejoramiento de las Condiciones de Higiene y Seguridad, el que quedará incorporado a los contratos que se suscriban entre las ART y los empleadores. Habrá que estar atentos a la forma en que el sistema en su conjunto administre esta normativa legal y al beneficio real que puedan obtener de lo que parece ser una buena medida, al menos en su propósito.

Colombia ya había promulgado el año 1993 la Ley N° 100 que organiza el Sistema General de Seguridad Social Integral. Sin embargo, fue a través del Decreto N° 1295 del 22 de junio de 1994 que organiza el tercero y último de los sistemas generales, denominado **“Sistema General de Riesgos del Trabajo”**, destinado a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Los cuatro objetivos de este Sistema tienen que ver con el establecimiento de las actividades de promoción y prevención, con las prestaciones de atenciones de salud, con las prestaciones económicas y con las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y el control de los riesgos respectivos.

Este Sistema ya comenzó a regir el 1 de agosto de 1994 para los trabajadores del sector privado y el 1 de enero de 1996 para los servidores públicos. El Sistema se financia con cotizaciones variables que dependen no sólo de la actividad económica del empleador, sino que, incentivando la actuación preventiva, considera también la mayor o menor accidentalidad y el desarrollo de programas de salud ocupacional.

Para la administración de este Sistema en Colombia, se han creado las llamadas Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP), aunque las prestaciones médico-asistenciales son suministradas por las Entidades Promotoras de Salud (EPS) a la que se encuentra afiliado el trabajador, a través de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), establecidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El tiempo dirá si las doctrinas en que se sustentan estas nuevas leyes son las más justas para los trabajadores, desde un punto de vista social y, desde el punto de vista económico-empresarial, si la visión de los legisladores fue o no la más acertada para los tiempos actuales y venideros. Debe tenerse en cuenta que la Seguridad, aparte de su innegable valor por el rol social que ha de cumplir, resulta ser también un factor primordial para que las empresas y los países sean más competitivos. El conciliar estos dos factores es, hoy por hoy, una cuestión de insospechada importancia.

Al tenor de lo anterior, podemos hacer unas pequeñas reflexiones en relación a “lo bueno”, “lo malo” y “lo feo” que deriva de las disposiciones legales sobre Seguridad Laboral. Podemos decir, por ejemplo:

¡Qué Bueno!

¡Qué bueno que existan disposiciones legales para garantizar, en alguna medida, la protección de la salud e integridad física de los trabajadores! Qué bueno que los países se preocupen de la seguridad laboral. Qué bueno que la sociedad y los legisladores se ocupen de este tema, para ir disminuyendo el verdadero flagelo de los accidentes, que tanto dolor, sufrimiento, frustraciones y tantos otros efectos traen a los trabajadores lesionados y a sus familias.

¡Qué Malo!

¡Qué malo que muchas empresas sólo se limiten a cumplir estas disposiciones legales y no visualicen todos los grandes beneficios que ofrece la Seguridad en otro orden de cosas! Qué malo que no se conciba la Seguridad como un medio que también sirve para proteger los bienes de la empresa, para hacerlos más productivos; para proteger los sistemas, las operaciones y los procesos; para proteger y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y por ende para mejorar el clima laboral, las relaciones interpersonales y el compromiso; para proteger el ambiente laboral y para proteger, incluso, la misión de la empresa. Qué malo, entonces, que muchos directivos no conciban la Seguridad como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de sus empresas y que sólo la visualicen como un deber moral o como la obligación de cumplir con una normativa legal. Qué malo, por último, que a veces sean las propias leyes las que restringen o inducen a distorsionar los conceptos de accidente y de Seguridad, que frena su consideración y desarrollo como una fuente de ventaja competitiva.

¡Qué Feo!

¡Qué feo que muchas empresas ni siquiera den cumplimiento a las normas básicas, elementales de Seguridad, para proteger a los trabajadores! Qué feo que la fiscalización de los organismos gubernamentales aún sea escasa y que muchas veces se oriente a situaciones poco relevantes. Qué feo que en algunos países aún se requiera de demandas judiciales para obtener el financiamiento de las atenciones médicas que derivan de las lesiones sufridas por los trabajadores.

América Latina se encuentra en un momento coyuntural importante, donde se está consolidando la configuración de bloques y mercados competitivos. Pero aquí, aparte de las condiciones que cree y desarrolle cada país, son las empresas las que deben ser más eficientes; son las empresas las que deben optimizar

el uso de sus recursos para mejorar su productividad; son las empresas las que deberán mantener una apuesta permanente a la calidad. Porque las empresas, para seguir siendo empresas, están obligadas a ser competitivas de verdad, más allá del repetido discurso y de las buenas intenciones.

En la tarea de hacer posible todo lo anterior, la Seguridad, en su concepto integral y globalizador, no puede estar ausente, porque los efectos de la no-Seguridad en una empresa pueden ser una ventaja importante para nuestros competidores. Los beneficios de la Seguridad están disponibles para todas las empresas; y si alguna de ellas los desestima, podría constituir una omisión simplemente fatal .

La Seguridad reclama hoy un sitio importante, un lugar importante en la mente y en el quehacer de quienes dirigen las empresas. En el mundo actual, las empresas de nuestros países debieran dar a la Seguridad la misma atención e importancia que requieren la Calidad y la Productividad.

Los Desafíos de Chile

El día 29 de agosto de 1994, la voz profunda y serena del Ministro de Hacienda don Eduardo Aninat invade el país por cadena nacional de radio y televisión. El habla por encargo del Presidente de la República, para informar a la ciudadanía las prioridades económicas y sociales de su gobierno.

¿Y qué fue lo que dijo el señor Ministro de Hacienda en esa ocasión? Señaló, en primer lugar, las metas económicas del país para el último sexenio de este siglo, que hablan de un crecimiento del producto anual por habitante cercano al 50%, de la creación de medio millón de nuevos empleos, de más que duplicar el monto de las exportaciones anuales, entre otros grandes desafíos que delineó ante todo el país.

Con las cifras que dio, creó, en nuestras mentes, una visión de

lo que será nuestro país, en lo económico, a fines del presente siglo bastante cerca por lo demás. *“No seremos -dijo- una nación plenamente desarrollada, pero quedaremos en condiciones de aspirar a ello en los primeros lustros del siglo XXI”.*

Pero ¿Cómo lograremos este trascendental paso hacia el desarrollo? *“Un primer pilar esencial -dijo el Ministro- que asegure el aprovechamiento de esta oportunidad histórica, es un aumento generalizado de nuestra productividad”.*

La Seguridad no puede estar ajena a estos desafíos y, quienes de alguna u otra forma tienen que ver con ella, forman parte de esta cruzada nacional. Es por eso que hoy, más que nunca, necesitamos entrar en un proceso de reflexión respecto del rol que debe jugar hoy en día la Seguridad, en un contexto de cambios que, junto con plantearnos mayores exigencias, nos provee de oportunidades que hasta no hace muchos años no visualizábamos en su verdadera magnitud.

Con iniciativa y creatividad, para re-adaptarnos a las nuevas realidades y vientos de cambios que cruzan nuestras empresas, llegaremos a entender con mayor claridad, que cuanto más competitivas se vuelven las atmósferas, más relevancia adquiere la Seguridad si somos capaces de platearnos en la forma correcta y en un sentido correcto.

En 1994, Chile se ubicó en el lugar número 22 del ranking de competitividad mundial que desde hace algunos años viene haciendo el Foro Económico Mundial. En 1995 subió dos peldaños más, al ubicarse en el lugar número 20 a nivel mundial y en el primero a nivel latinoamericano. En 1996 Chile aparece escalando otros dos peldaños más, ubicándose en el lugar número 18 ... , pero cada vez se irá haciendo más difícil.

Hace bien recordar aquí lo que sabía y oportunamente nos advierte Michael Porter cuando nos dice: *“La ventaja competitiva es el resultado de una efectiva combinación de circunstancias nacionales y estrategias de empresas. Las condiciones de un*

país pueden crear un entorno en el que las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva internacional, pero luego ya es cosa de la empresa aprovechar la oportunidad”.

¿Recuerda usted que le hablé de una lupa al comenzar este Capítulo? Pues bien, tal vez aquí ya convenga usarla para ver mejor la última parte:

***“Las condiciones de un país
pueden crear un entorno
en el que las empresas
pueden alcanzar una ventaja competitiva,
pero luego ya es cosa de la empresa
aprovechar la oportunidad”***

Acerquemos más la lupa para ver mejor la parte final:

***“pero luego ...
ya es cosa de la empresa
aprovechar la oportunidad”***

En efecto, *pre-ocuparse* por la competencia externa, solamente, no es lo más aconsejable. Lo que conviene hacer es *ocuparse*, principalmente, de resolver la incompetencia interna; para que sean otros los que se preocupen por lo que nosotros estamos haciendo.

Los principales obstáculos que tenemos no siempre están fuera de la empresa, sino que dentro de ella, especialmente cuando no se saben aprovechar las oportunidades para optimizar los resultados.

En el mensaje dirigido al Congreso Nacional el 21 de mayo de 1995, el Presidente de la República dijo: *“Queremos ser conocidos como el país donde se hacen las cosas bien”.*

Y mientras no desterremos el flagelo de los accidentes que lesionan y mutilan a las personas; que dañan y destrozan los

equipos, maquinarias, instalaciones, materiales y productos elaborados; y que interrumpen y paralizan los procesos, no podremos decir que nos hemos ganado el privilegio de ser conocidos como “el país donde se hacen las cosas bien”.



La
EMPRESA
y los
Resultados
GLOBALES

“Por sus Frutos los Conoceréis ”

San Mateo 7:16

¡ Seamos realistas ! Lo que debe interesarnos en cualquier área de desempeño es, al final de cuentas, los Resultados. Después de todo, para eso se supone que trabajamos. Y usted, tanto como yo, habrá comprobado mil veces que las personas de éxito no son, necesariamente, las que *hacen* mucho, sino que las que *logran* mucho.

Es ésta la razón principal por la que las tendencias actuales en administración y en liderazgo ponen más énfasis en el cómo lograr que la gente trabaje más *inteligentemente*, en vez de cómo lograr que lo haga más *intensamente*. Pero no siempre las empresas están organizadas ni son administradas de manera tal que promuevan esta saludable forma de trabajo.

Pero es claro que, en un análisis final, en realidad no importa si nos esforzamos mucho o poco; no importa tanto si hicimos esto o lo otro, o si seguimos tal o cual camino, programa, método, estrategia o sistema: seremos juzgados, en definitiva, por los **Resultados** que obtengamos y ... ¡así debe ser! Recordarán aquella frase bíblica que podemos leer en San Mateo 7:16, que nos dice: “*Por sus frutos los conoceréis*”.

Los triunfos morales han venido pasando a la historia y están siendo reemplazados por lo que algunos llaman “*cultura de resultados*”. En efecto, no es, por ejemplo, mejor arquero el que “vuela” más bonito, sino el que es más eficaz para evitar goles. No es el alumno más destacado aquel que estudia más horas, sino aquel que mejor identifica, interpreta y resuelve los problemas y, a través de ello, obtiene las mejores notas. No es mejor contrincante aquel que transpira más sobre el cuadrilátero, sino aquel que logra el K.O. o, al menos, supera por puntos a su adversario.

Son los resultados los que cuentan finalmente. Las empresas se crean para obtener resultados. Se hacen inversiones ... para

obtener resultados. Se crean y aplican sistemas... para obtener resultados. Se contrata gente, se les capacita y se les paga, para obtener resultados.

Pero, ¡cuidado! No se trata esto de un planteamiento o postura maquiavélica donde *“el fin justifica los medios”*, ni se trata de inducir a la búsqueda y aplicación de métodos reñidos con la ética y la sana competencia. Hay que observar, desde luego, las reglas del juego construidas sobre la base de valores y principios éticos, además de las normas jurídicas que nos rigen, las que deben ser respetadas a cabalidad.

Creo, por lo tanto, en la importancia de una *cultura de resultados*, que permita la obtención de éstos en un escenario en que nuestras estrategias y jugadas tácticas se lleven a efecto dentro de un marco ético, social y jurídico aceptado por la sociedad en la cual estamos insertos.

Una Visión de Helicóptero

Pero... ¿cuáles son los resultados que interesan a la empresa? o, mejor aún ...

¿Cuáles son los resultados que requieren HOY las empresas para ser competitivas?

Para responder esta interrogante elevémonos primero, por un instante, para que, en algo así como en una visión de helicóptero, amplia, podamos observar a la empresa en su conjunto y, desde esa perspectiva, formarnos un juicio global al respecto.

La connotación que se da al concepto de **resultado**, en las empresas, ha venido experimentando una evolución importante en nuestro país, y en el mundo, en las últimas décadas. Recordemos que hubo una época caracterizada por una marcada y singular preocupación por la **Producción**, casi generalizada en quienes administraban las operaciones en las empresas. Las

metas relevantes estaban marcadas en volúmenes de producción, en cantidad de bienes a producir, y todo lo demás parecía ser secundario o de relativa importancia. Hasta que alguien, en una crítica autorreflexión golpeó al país con la siguiente frase: *“Ganamos la batalla por la producción, pero perdimos la batalla por la Productividad”*.

Vino, entonces, una mayor preocupación por los *costos*, y la **Productividad** pasó a ser el gran desafío de las empresas que deseaban ser rentables y competir con éxito en los mercados.

Dirá usted que estos son recuerdos del pasado. Sí, es cierto, pero no totalmente. Debemos reconocer que se trata de una etapa no del todo superada en nuestras empresas o, si usted prefiere, de un proceso de evolución todavía no concluido: en las mentes de muchas personas que hoy manejan las operaciones, en muchas empresas, aún prevalece una especie de obsesión por la producción. Que no sería mala, si no se transformara en el gran pretexto para no dedicar tiempo y esfuerzos a otras variables que contribuyen a la consolidación de una empresa realmente competitiva.

En todo caso hoy en día, a los resultados que podemos visualizar en términos de volúmenes de producción y de costos, es decir, en productividad, hemos sumado un nuevo énfasis en el concepto de **Calidad**. Y hoy es un hecho ampliamente aceptado que es la calidad de un producto, sea un bien o un servicio, que si se ofrece a un mismo precio, nos permite ganar clientes y mercados.

Hace ya varios años que algún visionario de esos que suelen aparecer muy de tarde en tarde, nos advirtió que la Calidad adquiriría un valor supremo. Sin duda que la profecía se ha venido cumpliendo, aunque seguramente aún queda mucho por ver. En todo caso, ya no hay directivo de empresa, que se precie de actualizado o “moderno”, que no esté verdaderamente interesado en este vital aspecto.

La razón es muy simple: en una economía abierta al mundo (cada vez más pequeño) y con mercados altamente competitivos, el cliente ha vuelto a ser el Rey ... pero esta vez con mayúscula. Y, más que eso, se ha transformado en el juez que tiene la facultad total e inapelable para declarar a algunos como ganadores y a otros como perdedores, condenando a estos últimos a desaparecer y dejando a los primeros en libertad condicional.

La satisfacción del cliente es la consigna actual. Sin productos satisfactorios, ya sea que se trate de bienes o servicios, no habrá clientes; y sin clientes, simplemente no hay empresa. ¡Con razón el afamado Peter Drucker define al cliente, simplemente, como aquel que puede decir **no!**, lo que trae a nuestra mente la imagen de aquel histórico y romano dedo pulgar, indicando hacia arriba o hacia abajo, con el significado que tanto usted como yo conocemos muy bien.

Para lograr la satisfacción del cliente y la permanencia de la empresa necesitamos, por lo tanto, de la productividad y de la calidad, hacia las que deben apuntar los esfuerzos empresariales, las estrategias, los programas, las acciones, las metas ... y los resultados; de todos quienes forman parte de la organización, independiente del nivel jerárquico que ostenten, independiente de que sean de línea o asesores, independiente de los cargos y funciones, o roles, que cumplan dentro de la empresa.

Pero es necesario entender que en los ambientes competitivos los conceptos productividad y calidad, que si bien son de larga data, tienen dimensiones distintas a las que tenían en el pasado e implican desafíos que también hoy son muy diferentes.

Hace años, aunque por motivos diferentes, se nos instaba desde pequeños a intentar superar a los demás, pero luego se nos dijo: *“El necio trata de superar a los demás; el hombre sabio, en cambio, trata de superarse a sí mismo”*.

¿En qué quedamos? Bueno, yo creo que lo más aconsejable es superarse a sí mismo, pero... ¿hasta dónde? Pues, ... ¡hasta

superar a los demás! Porque alegrarnos, o simplemente conformarnos con haber mejorado la productividad en un 5 %, por ejemplo, puede ser fatal si nuestros competidores la han aumentado en un 10 o 15%.

Consciente de esta realidad, el Foro de Desarrollo Productivo, en su primera reunión celebrada en julio de 1994 adoptó el acuerdo de crear el **Centro Nacional de la Productividad y la Calidad**, como la institución responsable de promover y movilizar el esfuerzo nacional en torno a estos temas. Se trata de una institución nacional, tripartita (gobierno, empresarios y trabajadores) y autónoma, que propone políticas y orientaciones, implementa acciones y estimula procesos destinados a aumentar la competitividad de nuestra economía, para lograr un nivel de desarrollo que asegure una mejor calidad de vida a todos los chilenos.

Sabemos que esto es fundamental, pero no es todo. Necesitamos seguir avanzando, pero con una visión granangular, más amplia, que observe y que escudriñe todo, porque las fuentes de ventaja competitiva no siempre están a la vista; una visión amplia que relacione todo y que integre todo ... como sistema. Altos volúmenes de producción, a bajos costos y con una excelente calidad, si bien constituyen una aspiración altamente deseable, no son garantía suficiente de éxito sostenible en el largo plazo.

Porque ... ¿puede ser exitosa en el largo plazo una empresa con buenos resultados en producción, calidad y costos, si para lograrlos genera accidentes que lesionan y mutilan a los trabajadores y deterioran los equipos de producción, o se degrada el medio ambiente, o se deteriora la imagen de la empresa, por ejemplo?

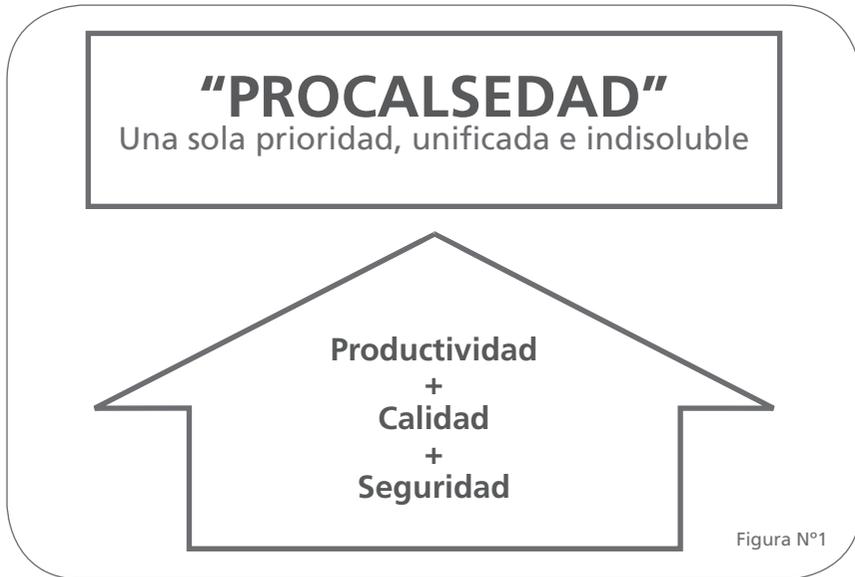
“PROCALSEDAD”

Eugenio Díaz Corvalán, Director Ejecutivo del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, en un Seminario sobre “Seguridad, Calidad y Productividad: Enfoque Moderno de Administración” que organizó el Consejo Nacional de Seguridad, señaló: *“Las modernas tendencias sobre calidad y productividad involucran una nueva mirada sobre el tema de la seguridad, una revalorización de su significado y de su rol en el funcionamiento general de la compañía. Una empresa que no tiene elevados estándares de seguridad, ciertamente, no será una empresa competitiva. Dicho crudamente, verá afectada su sobrevivencia”*.

Porque la Seguridad, sea buena o sea mala, es también un resultado relevante; de la misma manera que la Calidad, buena o mala, es un resultado; y como la Productividad, ya sea buena o mala, también es un resultado.

Entonces, una trilogía fundamental para mejorar la competitividad de nuestras empresas y de nuestro país, descansa en la Productividad, en la Calidad y en la Seguridad. Estos tres factores, íntimamente relacionados entre sí, deben constituir una sola prioridad, unificada e indisoluble.

¡Ojalá pudiera existir en el léxico empresarial el concepto **PROCALSEDAD!** ... para fundir estos tres conceptos en uno solo, de manera que podamos, sin sesgos de ninguna naturaleza, incorporar este nuevo, amplio y tridimensional concepto, a la visión, a la misión, a los valores y a los objetivos y quehacer de nuestras empresas. Porque si queremos ser un país más competitivo, y si queremos ser empresas más competitivas, debemos ser algo mejores que los demás en productividad, en calidad y en Seguridad.



Le sugiero que tome nuevamente la lupa para ver mejor lo escrito anteriormente, porque no se trata de ser buenos en productividad, en calidad y en seguridad, sino que: “si queremos ser un país más competitivo, y si queremos ser empresas más competitivas ...

“ ... debemos ser algo mejores que los demás en productividad, en calidad y en seguridad”.

He aquí tres fuentes de ventaja competitiva, obligatorias, en donde la Seguridad haya sido hasta ahora la menos explorada y, por lo mismo, donde aún tenemos una gran reserva de oportunidades ... y desafíos. Y ... algo más, cuya comprensión y aceptación resultan ser fundamentales: La Productividad, la Calidad y la Seguridad no sólo están relacionadas entre sí sino que, además, son *in-ter-de-pen-dien-tes*. Es decir, el desatender alguna de ellas, cualquiera que sea, resulta peligroso; porque el efecto de esta desatención repercutirá adversamente contra aquella que, precisamente, queremos priorizar.

En otras palabras, usted nunca podrá optimizar la Productividad mientras no frene o controle los accidentes que dañan a las personas, deterioran los equipos y paralizan los procesos, entre otros múltiples efectos de tales eventos. Tampoco podrá optimizar la Calidad mientras subsistan las causas que dan paso a la ocurrencia de los accidentes.... porque generalmente son las mismas.

Ya he mencionado como los accidentes afectan negativamente la productividad de las empresas. Miles de ellas sufren a diario el impacto de los accidentes, muchas veces más allá de lo que están en condiciones de soportar. El colapso puede ser repentino, como cuando es producto de una explosión, incendio o accidente catastrófico, pero también puede tratarse de un deterioro gradual e insidioso que va socavando lentamente la eficiencia de la empresa en su base misma: los trabajadores se lesionan o enferman; los equipos, maquinarias e instalaciones se destrozan o van disminuyendo su nivel de operatividad; hay costos que indebida e inconscientemente se asumen como algo natural y hay paralizaciones y demoras en la producción que se van sumando, llegando a niveles que, por falta de información adecuada, no asombran ni conmueven a quienes dirigen las empresas.

Es una realidad, desconocida en su verdadera magnitud, frente a la cual nos volvemos demasiado complacientes y permanecemos inactivos frente a ella, permitiendo que estas pérdidas sigan ocurriendo y afectando severamente nuestros objetivos de productividad.

Por otra parte, como ya lo he señalado, la Seguridad y la Calidad también son interdependientes. En los últimos años hemos sido testigos de como el concepto de Calidad ha venido evolucionando y de como los teóricos y especialistas nos aportan nuevas ideas en torno a esta proverbial palabra, tan acariciada en estos tiempos. Los especialistas en seguridad, como buenos observadores, hemos estado muy atentos a este fenómeno y nos ha venido llamando la atención una gran cantidad de

“coincidencias” entre Calidad y Seguridad: *“Al parecer -dijo alguien- Calidad y Seguridad tienen muchas cosas en común”.*

La sospecha empezó a cundir entre los especialistas en seguridad y se ha transformado en frecuente tema de conversación, dando origen a diversos e interesantes comentarios, como también a su análisis en diferentes jornadas que han promovido diversos organismos, especialmente el Consejo **Nacional de Seguridad**.

En lo que a mí respecta , creo conveniente destacar las siguientes similitudes, todas de gran trascendencia:

Origen Común

La Seguridad ha sido vista de diferentes maneras a través de los años. Sin embargo, la conclusión actual, aceptada sin reservas por la mayoría de los especialistas, es que **la Seguridad es, simplemente, un resultado de un trabajo bien hecho;** es decir, la Seguridad resulta de hacer bien las cosas. Y por supuesto, nadie duda que la Calidad también es un resultado de un trabajo correctamente realizado.

Las ideas anteriores son fácil y comúnmente aceptadas, pero es necesario dejar aquí mismo planteado el corolario que deriva de tales afirmaciones: *Tanto los accidentes que ocurren en la empresa como las fallas o defectos en lo que se produce, significa que las cosas no se están haciendo bien.*

Fundamento Común

Decíamos hace algunos años que la Seguridad era parte del trabajo. Pero ello tenía una connotación tal que a muchos inducía a pensar que si la Seguridad era una parte, ésta podía ser separada para encomendarla a otro, distinto de quien asumía la tarea. Hoy se afirma, por el contrario, que la Seguridad es un

componente del trabajo; es decir, es como un ingrediente que forma parte de la constitución y naturaleza del trabajo, por lo que es absurdo proceder como si pudiera ser separada de él. Y por supuesto que la Calidad también es un componente del trabajo, en los términos explicados.

Responsabilidad Común

Consecuente con lo anterior, la responsabilidad por la Seguridad y por la Calidad es inherente, irrenunciable e intransferible, de cada persona, en cada trabajo, cualquiera que éste sea, independiente de la colaboración y asesoría que puedan recibir de parte de los especialistas en las respectivas disciplinas.

Así, el que alguien diga: *“Yo me hago cargo de este trabajo y responderé por él, pero que otro responda por la Seguridad”*, es tan absurdo e inadmisibles como si alguien dijera: *“Yo me hago cargo de este trabajo y responderé por él, pero que otro responda por la Calidad”*.

Como decía Deming: *“La calidad no se puede delegar, como no se puede delegar la ética”*. ¿No le parece que podríamos decir lo mismo acerca de la Seguridad?

Causas Comunes

La gente comete errores, que son causas de accidentes, por las mismas razones que comete errores que afectan la calidad: falta de conocimientos, falta de capacidad física o mental, o falta de motivación adecuada. Por su parte, las condiciones físicas deficientes de equipos, maquinarias, herramientas, instalaciones, etc., que son causas directas de accidentes, también dificultan el cumplimiento de los estándares de calidad.

Y es claro que las fallas en los procedimientos, métodos inadecuados, dirección ineficiente, instrucciones no claras, entre

otras, también son causas comunes de resultados no deseados tanto desde el punto de vista de la seguridad como de la calidad.

Ideales Comunes

En la práctica, el criterio prevaleciente es que algo es seguro si los riesgos que implica son considerados como aceptables. No se trata, por lo tanto, de garantizar *cero riesgo* porque ello, además de ser utópico, sería una propuesta paralizadora de la actividad humana. No obstante, el ideal, la meta final, el desafío, es *cero daño*; es decir, evitar todo tipo de accidentes que dañen a las personas, a la propiedad o a los procesos.

Por su parte, el ideal de la Calidad es *cero defecto*, entendiendo por defecto las desviaciones negativas que se apartan de los estándares establecidos para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Referencias Comunes

La necesidad de objetivizar ambos conceptos, se ha resuelto por la vía del establecimiento de estándares de referencia convencionales. De esta manera, se acepta el hecho de que los niveles deseados de Seguridad y de Calidad se obtienen, cuando se satisfacen los estándares, requerimientos o expectativas.

Instancias Comunes

Este es un aspecto muy importante desde el punto de vista preventivo: La seguridad debe procurarse en todas las instancias del proceso y no sólo en su fase final de ejecución. Y mientras más al origen de la actividad (en su fase de planificación y de diseño, por ejemplo), se tengan en cuenta las consideraciones de seguridad, mejor.

De la misma manera, la Calidad debe procurarse en todas las instancias del proceso: concepción, diseño, planificación, eje-

cución, control, etc.. Más aún, Seguridad y Calidad también se gestan cuando se contrata, cuando se compra, cuando se instruye, cuando se mantiene, etc..

Medidas Comunes

La medida de la Calidad es el precio del incumplimiento. La mejor medida de la Seguridad es el precio del incumplimiento o costo que nos significa la no-Seguridad. Habría que preguntarse, entonces, cuál sería el costo que debería asumir la empresa si no adoptara acciones preventivas y más aún ... *¿cuál es realmente* el costo actual que representa a la empresa la brecha de no-Seguridad que aún mantiene?

Soluciones Comunes

La Seguridad y la Calidad se obtienen mejor a través de un sistema de gestión, basado en un liderazgo eficaz, que promueva el buen desempeño y fomente la participación, como también el mejoramiento continuo generado en un proceso de evaluación permanente, para influir positivamente en todas las instancias del proceso.

Masaaki Imai, en su libro Kaizen, dice asertivamente: *“Que no haya equivocaciones, la calidad es responsabilidad de la administración y la mala calidad es resultado de la mala administración”*. Difícilmente podremos encontrar una idea como ésta que sea más aplicable a la seguridad: *“Que no haya equivocaciones, la seguridad es responsabilidad de la administración y la mala seguridad es resultado de la mala administración”*.

Principio Común

He aquí el Gran Punto de Encuentro para la calidad y la seguridad, que se da nada menos que en el punto de partida de

ambos procesos:

“El Principio fundamental de la Calidad es la Prevención”

Aún está fresco en nuestra memoria aquellos tiempos en que la calidad ponía su acento en el control post-proceso. Pero de ahí se pasó al llamado Aseguramiento de la Calidad que, para lograrlo, obligó a introducir más nítidamente el concepto preventivo, para evitar las fallas en las distintas fases del proceso. Ahora, cuando en esta temática reina el concepto de Calidad Total, más se requiere de la prevención.

Y, prácticamente desde su origen:

“El principio fundamental de la Seguridad es la Prevención”.

Categorícamente, sin Prevención, la calidad y la seguridad son impensables. Porque Prevención es reflexión antes de la acción, para asegurarse que las cosas se hagan bien y que, en consecuencia, resulten de la forma en que se han planificado.

Prevenir no sólo significa prever, sino que prever más predecir y más preactuar, para evitar que ocurra o resulte lo que no deseamos o, visto en forma positiva, para asegurarnos que las cosas sucedan y resulten tal como lo deseamos. Y todo esto desde el punto de vista de la seguridad y de la calidad, tanto como de la producción, los costos, el clima laboral y cualquier otro tipo de resultado.

Pero volviendo a lo anterior, después de todas las similitudes y aspectos comunes que tienen entre sí la seguridad y la calidad, se puede arribar a una gran conclusión:

**Seguridad y Calidad
tienen tanto en común
que es imposible (¡o al menos absurdo!),
mostrar interés sólo por una de ellas
y desinterés por la otra.**

Tal como ya lo he señalado, al ser interdependientes la calidad y seguridad, resulta peligroso desatender una de ellas, porque esta desatención afectará también a la que queremos mejorar.

Y al considerar, entonces, la íntima relación e inter-dependencia existentes entre la Productividad, la Calidad y la Seguridad, es bueno concluir en la conveniencia de asimilar un concepto unificado, con la idea que he tratado de transmitir con la "palabra" PROCALSEDAD. Así, debemos convenir en que:

**Por ser inter-dependientes,
la Productividad, la Calidad y la Seguridad
deben ser parte de una sola estrategia
y constituir una sola prioridad, unificada e indisoluble.**

Así, las campañas aisladas que a veces se orientan a mejorar la producción y otras veces a bajar los costos; la preocupación de octubre por la calidad o la semana de la seguridad en alguna época del año, si no se mantienen en su conjunto y las veinticuatro horas de cada día, todos los meses y todos los años, poco o nada contribuyen a mejorar la empresa. Porque disgregan, parcializan y confunden, al exigir focalizar de un lado a otro la atención de los trabajadores, de todo nivel.

CALIDAD Y SEGURIDAD

¿Qué tienen en común?

1

Origen

La Calidad y la Seguridad
son resultado de un trabajo bien hecho

2

Fundamento

La Calidad y la Seguridad
son componentes del trabajo

3

Responsabilidades

La Calidad y la Seguridad
son responsabilidad de quien asume el trabajo

4

Causas

Las causas de los problemas de Calidad y de Seguridad
son las mismas

5

Ideales

El ideal de la Calidad es cero defecto.
El ideal de la Seguridad es cero daño

6

Medidas

La medida tanto de la Calidad como de la Seguridad
es el precio del incumplimiento

7

Instancias

La Calidad y la Seguridad deben procurarse
en todas las instancias del proceso

8

Principio

El Principio fundamental de la Calidad y de la Seguridad
es la Prevención

Cuadro N°1

Más que visión de túnel, se requiere de una visión granangular y desde lo alto, aunque de vez en cuando debamos acercarnos para observar de cerca ciertas imágenes: una Visión de Helicóptero, que nos permita ver las cosas y las situaciones de manera sistémica.

Resultados Globales

Hasta aquí he planteado que la productividad, buena o mala, es un resultado; que la calidad, buena o mala, es un resultado; y que la seguridad, buena o mala, es un resultado. Pero hay muchos otros resultados más: Así como la baja producción, los costos altos, las fallas o defectos en los productos y los accidentes, son resultados malos, también lo son los conflictos, los problemas de relaciones interpersonales, el mal clima laboral, el deterioro de la imagen de la empresa y la ausencia de relaciones de confianza, entre otros. De la misma manera, además de que los altos niveles de producción, los bajos costos, la ausencia de defectos, de fallas y de accidentes, son buenos resultados, también lo son el buen clima laboral, la ausencia de conflictos, las buenas relaciones interpersonales, la buena imagen de la empresa, las relaciones de confianza entre todos y la ausencia de accidentes.

Todos éstos son resultados, buenos o malos, porque resultan de la gestión y funcionamiento de la empresa como tal y de lo que cada persona hace en su rol, función, tarea o nivel. Es decir, estoy hablando de **Resultados Globales (RG)**, los que podrían definirse, precisamente, como: *“Todo lo que resulta, sea bueno o malo, de la gestión de la empresa en su conjunto o de la gestión de cada uno de los que tienen responsabilidades directivas, operativas o de cualquier otro tipo”*. Se trata de un concepto amplio, que exige un esfuerzo también amplio para ir logrando avances y resultados sostenidos, maximizando todo tipo de resultados positivos y deseados, pero también minimizando los negativos y efectos no deseados.

Cada persona en la organización, entonces, debiera responder

por lo que estoy denominando Resultados Globales, en todo sentido, y no sólo asumiendo la responsabilidad por algunos aspectos parciales del trabajo.



Figura N°2

Buenos niveles de producción, de buena calidad y a bajos costos, sin duda que constituyen un buen logro para cualquier empresa. ¡En buena hora que así sea!, pero en lo que a mí respecta, creo que al concepto de *resultado* debe dársele una connotación o significado amplio y no sólo restringido a la cantidad, calidad y costos de los productos. Prefiero hablar de resultados globales, sumando a lo anterior todas aquellas cosas que, para bien o para mal (según procedamos), *resultan* de nuestra gestión al interior de las empresas.

Hoy en día resulta peligroso descuidar la búsqueda de resultados globalmente concebidos, porque el éxito obtenido hoy nos puede llevar a sacrificar los resultados del mañana, trans-

formando una alegría momentánea en una pesadilla duradera o permanente.

Lograr hoy buenos resultados en lo económico, pero dejando como secuelas equipos destrozados, gente mutilada y un clima organizacional amenazante, o bien sembrando otro tipo de desgracias e insatisfacciones, no puede enorgullecer a ningún ejecutivo con visión de futuro. Ellos saben que los resultados son los que mandan ... finalmente; pero saben que se trata de resultados globales. De otro modo, estaríamos hipotecando el futuro de nuestras empresas, cuando una de nuestras responsabilidades primarias es asegurar su exitosa permanencia en el tiempo.

La Empresa Orientada al Cliente

Esto de la empresa orientada al cliente no es una cuestión tan simple como muchos quisiéramos creer. Diría, más bien, que es una cuestión compleja, porque los clientes son complejos. Y eso de andar averiguando qué es lo que el cliente quiere se complica mucho porque las necesidades son distintas de un cliente a otro, sus gustos son distintos, sus percepciones son también distintas. Pero es fácil caer en el error de guiarse por lo que a uno le gustaría, pensando que eso va a hacer feliz a todos nuestros clientes.

Hay una historia, “parecida pero distinta” a una que usted seguramente conoce, que ilustra muy bien este fenómeno:

“Había una vez un chiquillo de unos 11 ó 12 años, buenmozo, que caminaba un buen día por el campo. De pronto, desde los matorrales, le saltó sobre sí un sapo que con voz desesperada e implorando le dijo: *“en realidad yo no soy sapo, soy una princesa que ... (le contó todo el conocido cuento). Y si me das un beso en la boca (¿hocico?), apasionado, volveré a ser la princesa de antes y seré sólo para tí”*. El jovencito tomó el sapo y, sin decir nada, se lo guardó en un bolsillo y siguió caminando. Al

poco rato, el sapo volvió a saltarle al hombro y le repitió la misma historia, pero insistiendo en aquello de que sólo sería para él. El niño toma nuevamente el sapo, lo mira y se dice a sí mismo: *“En realidad, prefiero tener un sapo que hable humano y no una princesa estupenda. Después de todo, sólo tengo 11 años”*.

El japonés Masaaki Imai, es algo así como el gran gurú del Mejoramiento Continuo. Su libro más conocido, que ya he citado, se llama *Kaizen* que significa, precisamente, mejoramiento continuo, y es también uno de los grandes impulsores del concepto asociado a “la empresa orientada al Cliente”.

Masaaki Imai estuvo en Chile en el mes de junio de 1995 invitado por PROCAL, de la Pontificia Universidad Católica de Chile a dictar una conferencia en el VI Congreso de Productividad y Calidad en la Empresa, denominado CALIDAD 2000. Tuve el privilegio de estar en ese evento, donde Masaaki Imai planteaba que si queríamos orientarnos al Cliente, deberíamos tener muy claro que a éste lo que realmente le interesa es **“Calidad, Precio y Entrega”**.

En efecto, puede ser que al cliente no le importe, al menos directamente, si la empresa es productiva o no; puede que al cliente no le interese, directamente, si la empresa tiene o no un buen clima laboral o si tiene o no un buen nivel de seguridad. Al cliente lo que le interesa es *Calidad, Precio y Entrega*.

Pero la empresa necesita ser productiva, tener un buen nivel de seguridad y un buen clima laboral, entre otras cosas, para poder ofrecer al cliente lo que a éste le interesa: Calidad, Precio y Entrega.

Pero debemos tener en cuenta, además, algo que es muy importante: que si bien, según algunos destacados autores *“el Cliente es lo Primero”*, no es lo único. Él requiere de la empresa CPE (Calidad, Precio y Entrega), pero debemos recordar que la empresa tiene también:

a) Trabajadores.- que requieren de ella una recompensa económica “justa” por su trabajo, estabilidad en el empleo, buenas condiciones de trabajo, buen trato, reconocimiento y posibilidades de desarrollo, entre otras cosas que a usted como tal, tanto como a mí, también le interesan.

b) Propietarios.- que viendo en la empresa un buen negocio, esperan de ella un buen retorno a sus inversiones y permanencia en el tiempo, además de imagen y prestigio, entre otras cosas.

c) Comunidad.- que espera de la empresa generación de empleos, creación de riqueza, desarrollo tecnológico, progreso, contribución al desarrollo económico y social, entre otras cosas.

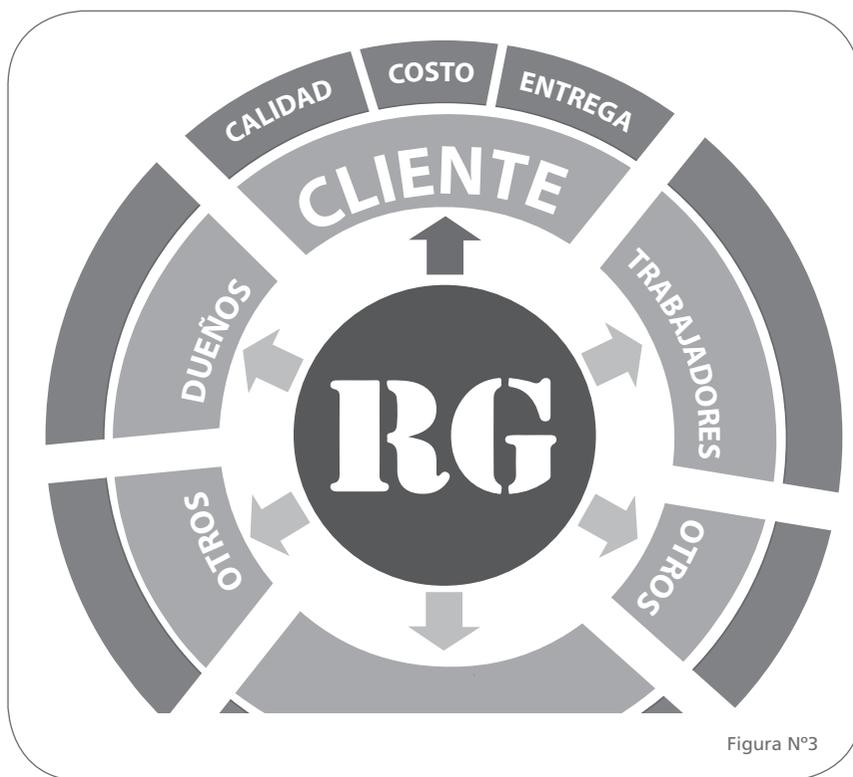


Figura N°3

Todo esto nos vuelve a demostrar que, para satisfacer los requerimientos de los clientes, de los trabajadores, de los dueños, de la comunidad y de cualquier otro interlocutor, la empresa necesita trabajar en función de lo que he denominado “Resultados Globales”, como se puede apreciar gráficamente en la figura anterior.

El concepto Kaizen, de Masaaki Imai, cuyo significado como ya he dicho es *mejoramiento continuo*, tiene la virtud de ser aplicable a todo lo que es mejorable e implica el reto de estar desafiando en forma permanente a los estándares existentes, su aplicación y sus efectos o logros.



El Fenómeno **ACCIDENTAL**

Accidentes: Un Vistazo Inicial a sus Efectos

Aspiramos, legítimamente, a ser un país desarrollado; pero no lo seremos en tanto no seamos capaces de mejorar el control del fenómeno accidental, especialmente en las empresas productivas que deben competir en los mercados internacionales. Porque si aceptamos la idea de que la Seguridad no es más que un resultado de hacer bien las cosas, consecuentemente debemos entender que los accidentes son signos evidentes e inequívocos de fallas en los sistemas y procesos: algo se está haciendo mal; en cambio, la ausencia de accidentes es, en cierto modo, sinónimo de normalidad en los mismos.

En este capítulo, sólo deseamos dar un vistazo rápido, somero, a los efectos o consecuencias de los accidentes. Se supone que éste es un tema conocido, pero tal vez no lo sea en su verdadera magnitud y, más aún, es probable que nunca lleguemos a comprender su verdadero significado.

Sabemos sí que en Chile *“se producen”* cada año alrededor de 650.000 accidentes con lesión que implican un alejamiento temporal del trabajador de sus empresas; algunos de ellos (no menos de 5.000), resultan mutilados o con algún grado de incapacidad para siempre y ... *¡cerca de ochocientos mueren en el acto de ganarse la vida!*

Los efectos sociales son muchos y relevantes para los que sufren estos infortunios, directa o indirectamente: dolor, sufrimiento, vidas truncadas prematuramente, frustraciones de hijos que ven dificultado o impedido su acceso a nuevos horizontes, etc.. Es un drama mayor del que la comunidad no puede permanecer ajena, al menos por un elemental sentido de solidaridad.

También sabemos que estos 650.000 accidentes con lesión estadísticamente registrable, representan unos 8.500.000 días perdidos, que se restan al proceso productivo nacional. Esto equivale a un contingente de 25.000 trabajadores, muchos de ellos

especializados, que no concurre a su trabajo, fenómeno que se repite día a día, semana a semana, mes a mes, año a año. Imagine usted, por lo tanto, que siendo un país que aún está en vías de desarrollo y quedándonos todavía un largo camino por recorrer, nos damos el lujo de tener paralizadas permanentemente el equivalente a 25 empresas de 1.000 trabajadores cada una.

¡ No es así el país que queremos ser !

Pero hay algo más; los accidentes en su afán devastador no sólo lesionan a las personas, sino que también dañan, destrozan y deterioran a equipos, maquinarias, instalaciones, materias primas, herramientas, productos elaborados y bienes en general. Todo esto tiene un altísimo costo que grava innecesariamente la economía de las empresas, mucho más allá de lo que los gerentes normalmente se imaginan y están dispuestos a aceptar. Y más oneroso aún es el costo de las interrupciones, paralizaciones de procesos y demoras en la producción, que se van sumando peligrosa aunque muchas veces inadvertidamente.

Todo lo anterior configura un cuadro digno de merecer una especial atención del nivel gerencial de las empresas, buscando primeramente el conocer la magnitud real de los efectos globales de los accidentes, en sus diversas manifestaciones: físicas, psicológicas, morales, sociales, económicas, legales, funcionales, ecológicas, etc..

Si nos concentramos en los efectos económicos de los accidentes podríamos señalar que, sólo en el universo cubierto por el Sistema de Mutualidades que administra la Ley N° 16.744, que cubre alrededor del 50% de la población laboral del país, el costo de las lesiones, por concepto de tratamiento médico, rehabilitación, pago de subsidios, indemnizaciones y pensiones, según corresponda, es del orden de los US \$ 200.000.000 anuales, a pesar de la eficiencia que se le reconoce a este sistema.

Un estudio internacional dado a conocer por Frank E. Bird Jr.,

señala que los costos indirectos de los accidentes, incluyendo el daño a la propiedad, las paralizaciones y otros efectos, varía entre 6 y 53 veces más que los costos directos. Por su parte, W. Allison llegó a establecer este rango entre 10 y 30 veces. De manera que, si aplicáramos una relación relativamente conservadora de 1:15, tendríamos que el costo indirecto de los accidentes ocurridos sólo en las empresas adheridas al Sistema de Mutualidades, representados principalmente por los daños a equipos, maquinarias, materias primas, productos elaborados, interrupciones temporales y paralizaciones definitivas de procesos, más el costo que significa el dejar de producir, sería del orden de los US \$ 3.000.000.000.

¿Qué pasa en el resto de las empresas, que no están adheridas al Sistema de Mutualidades? No lo sabemos, pero si hiciéramos una proyección lineal y usáramos los mismos criterios, llegaríamos a la no despreciable suma de US \$ 6.000.000.000 que, cada año, estaríamos tirando por la borda. Controlar este despilfarro constituye una gran necesidad ... ¡y un desafío impostergable para las empresas!

Saque usted mismo algunas cuentas y verá qué podría hacer nuestro país en materia de soluciones habitacionales, o de construcción de escuelas, o de mejoramiento de la infraestructura vial, o de ampliación de la cobertura de la salud, por ejemplo. O sepa, por lo menos, que con este monto se podrían construir a lo menos 150 hospitales de 300 camas cada uno. Sí ... ¡con el equivalente a las pérdidas accidentales de un sólo año! En teoría, todo este despilfarro se puede eliminar; en la práctica, es posible hacerlo en un alto porcentaje.

Pero es claro que un país como Chile o cualquier otro de Latinoamérica, que aspire seriamente a integrarse al club de los países desarrollados, no lo logrará en tanto no resuelva este problema. Los accidentes, por lo tanto, constituyen un gran freno al desarrollo.

... ¡ Y no sólo por la magnitud de los efectos que he mencionado, sino porque hay algo mucho más significativo aún, que es lo que veremos a continuación!

¡ Acompáñeme!

Un Segundo Vistazo, pero con lupa

El mero conocimiento de los efectos que los accidentes provocan sobre las personas no sólo debería *conmovernos*, sino que *movernos* decididamente en una acción tendiente a controlar este flagelo. Y si además consideramos los efectos que éstos tienen sobre la economía y eficiencia de la empresa, aparte de la responsabilidad social que pesa sobre ellas, el control de los accidentes se transforma en un imperativo de sana gestión.

Pero veamos algo más. La Seguridad, como ya lo he señalado, se entiende hoy en día como “*resultado de un trabajo bien hecho*”, es decir, la ausencia de accidentes resulta de hacer bien las cosas. Si aceptamos este planteamiento, también deberíamos aceptar, sin reservas, la idea de que cuando ocurren accidentes, es un hecho que las cosas no se están haciendo bien. En otras palabras ...

**“La ocurrencia de accidentes
son manifestaciones inequívocas de que hay
fallas, omisiones o debilidades
en los sistemas y procesos”**

Así las cosas, los accidentes no sólo indican que anda mal la Seguridad, sino que el problema es más de fondo, de mayor amplitud y de mayor relevancia en la gestión de una empresa. En efecto, las *causas* de los accidentes son, generalmente, las mismas que devienen en problemas de producción, de calidad, de costos y de eficiencia en general.

La afirmación anterior hace cambiar radicalmente la concep-

ción de la Seguridad, puesto que el combatir las causas de los accidentes no sólo influye en su eliminación o disminución, sino que también redundará en un mejoramiento de la Producción, de la Calidad y de los Costos; después de todo, al igual que la Seguridad, estas variables también son el resultado de un trabajo bien hecho. Todos estos conceptos no sólo están interrelacionados, sino que son **inter-dependientes**.

A modo de ejemplo podríamos señalar, sin necesidad de entrar en tecnicismos, que todas las deficiencias que pudiéramos enlistar como causas de accidentes, así se trate de falta de conocimientos, instrucciones mal dadas, equipos en mal estado, falta de procedimientos, diseños inadecuados, malas especificaciones de compras, u otras, son plenamente válidas también para explicar las fallas de calidad, de producción y de costos. La conceptualización de lo anterior constituye un gran hallazgo que pueden hacer los directivos actuales.

Hace poco conocí a un alto ejecutivo mexicano, que durante varios años trabajó en una empresa dirigida por japoneses. Hoy es Gerente General de empresas IPAC, en la que está abocado a introducir algunos cambios culturales de fondo. En una reunión sostenida con él, nos dijo: *“Antes me costaba mucho juntar los conceptos de calidad, de productividad, de seguridad, de servicio y de moral de los trabajadores. Hoy no sabría como poder separarlos”*.

La idea de que los conceptos de Productividad, Calidad y Seguridad son *inter-dependientes*, ya ha sido fundamentada en el capítulo anterior. Basándose en ello, se puede señalar fehacientemente que ...

**Mientras ocurran accidentes
que alejen a las personas de su trabajo,
que dañen a los equipos, maquinarias e instalaciones,
y paralicen o interrumpan los procesos,
la productividad NO ha sido optimizada.**

Más aún, ello significa que todavía queda mucho por hacer al respecto. Y si sus niveles de productividad le son suficientes para competir con éxito (por el momento), es bueno que vaya pensando, desde ya, en como agregar una nueva ventaja competitiva ... porque sus competidores están en la misma búsqueda.

De la misma manera se puede colegir que mientras haya problemas de Seguridad, la Calidad es imposible de lograrla plenamente ... ¡porque las causas de los problemas de calidad y de seguridad son generalmente las mismas!

Lo dicho anteriormente se puede apreciar en los ejemplos que se dan en el Cuadro N° 2 que se inserta en la página siguiente.

De todo lo anterior podemos concluir que si la magnitud de los *efectos globales de los accidentes* es considerable para cualquier empresa, más aún lo es la magnitud de los *efectos globales de las causas de los accidentes*, con todo lo que ello representa para la producción, para la calidad y para los costos operacionales.

CAUSAS COMUNES

A problemas de Producción, de Calidad y de Seguridad
(Ejemplos)

- Falta de conocimientos y/o habilidades
- Equipos obsoletos, en mal estado o desajustados
- Falta de Procedimiento
- Instrucciones mal dadas por la supervisión
- Diseños inadecuados
- Problemas de espacio, de orden y de limpieza
- Malas especificaciones de compra
- Motivaciones inadecuadas o insuficientes
- Trabajadores y directivos con problemas de estrés
- Otras varias por el estilo

Cuadro N°2

Las Pérdidas Accidentales

Frank Bird Jr., destacadísimo ingeniero norteamericano a quien tuvimos el privilegio de tener varias veces en Chile en la década de los `70 y comienzos de los `80, dictando conferencias y seminarios, desarrolló un enfoque de gestión de la seguridad, conocido como **Control de Pérdidas**, en que una de sus particularidades es que relaciona esta disciplina con los desafíos gerenciales y, por ende, con el éxito de las empresas.

Antes, en 1957, otro ingeniero norteamericano llamado Alan Kling, había presentado un trabajo en el Congreso Anual de Seguridad que se celebra en los Estados Unidos, al cual concurren alrededor de 20.000 personas, se dictan decenas sino cientos de conferencias y se hacen exposiciones de libros, materiales y equipos que representan lo más actualizado en el tema de la Seguridad.

El trabajo de Kling, en lo medular, proponía observar el fenómeno de los accidentes, en cuanto a sus consecuencias, desde una perspectiva distinta. Hasta esa fecha, la visión predominante consistía en asimilar o relacionar los accidentes casi exclusivamente con las lesiones. Kling, dándose cuenta que ésta era una visión sesgada y limitante, decía: *“Creo que los objetivos de la Seguridad debieran expresarse y medirse mejor, en términos de **pérdidas**”*.

El argumento era bastante simple pero suficientemente iluminador como para gatillar un nuevo movimiento en el desarrollo de la Seguridad: Cuando ocurren accidentes que dañan a las personas, independiente de la lesión, producen en el trabajador afectados diferentes tipos de **pérdidas** tales como: *pérdida* de su bienestar físico, *pérdida* de tranquilidad, *pérdida* de su capacidad de ganancia, *pérdida* de imagen, de prestigio, de orgullo personal, de autoestima, y de otros valores personales.

Pero los accidentes también producen *pérdidas* -decía Kling- en relación al activo de la empresa, al dañar a equipos, maqui-

narias, herramientas, materiales, productos elaborados, materias primas, etc.; además -continuaba diciendo- los accidentes producen *pérdida* de la capacidad de producción, al alejar a personas de su trabajo y al paralizar maquinarias, equipos y procesos; y, finalmente, los accidentes también pueden producir *pérdidas* de participación en el mercado consumidor, al no poder atender oportuna y satisfactoriamente a los clientes.

Hoy se puede decir, simplemente, que **“pérdida es todo desperdicio evitable de recursos”**. Si usted presta atención a este concepto, concluirá en que el Control de Pérdidas es un concepto muy amplio y de gran trascendencia para el éxito de una empresa, pues tiene que ver directamente con la optimización en el uso de los recursos, de todo tipo. Sin duda, se trata de un objetivo relevante que no puede estar ausente en los desafíos gerenciales y de toda la organización en una empresa puesto que, al decir de muchos especialistas en el tema, la principal responsabilidad de los directivos consiste en hacer productivos los recursos que se les entregan a su cargo.

El concepto de pérdida es muy importante. Un gerente me dijo hace algún tiempo que para él una pérdida era *“una ganancia no lograda”*. Me parece interesante esa forma de entender este concepto, porque en el fondo lo que este gerente decía es que las pérdidas producidas en una empresa, ya sea que deriven de daños o de derroches, estarían en la columna de las ganancias ... si se hubieran evitado.

Las Causas Reales de los Accidentes

Un importante Principio Administrativo nos dice que: *“Una Decisión lógica sólo puede ser tomada, si primero se definen sus causas básicas o problema real”*.

En efecto, el actuar basándose en los síntomas de los problemas o en sus manifestaciones más que en sus causas básicas, constituye un error de común ocurrencia en las empresas, a

todo nivel. En materia de accidentes ocurre lo mismo.

Hasta ahora he hecho una referencia a los efectos de los accidentes, intentando mostrar el amplio espectro en que estos se manifiestan. También he relacionado la problemática del fenómeno accidental con las fallas y deficiencias que se observan o experimentan a nivel de producción, de calidad y de costos, insistiendo que todas estas variables son inter-dependientes entre sí.

Resulta interesante entonces, indagar sobre el origen de los accidentes o las causas reales que derivan en su ocurrencia. Porque, como lo dice Allen, las buenas decisiones sólo podemos tomarlas si primero conocemos las causas básicas o problemas reales. *“La mitad de los problemas que existen en el mundo -escribió un decano de la Universidad de Columbia- se deben a que las personas intentan tomar decisiones sin tener un conocimiento suficiente de las causas sobre las cuales tomar esa decisión”* .

Es verdad; nadie en el mundo es tan inteligente como para poder tomar una decisión acertada acerca de un problema, si no conoce adecuadamente el problema, los hechos que lo configuran y las causas que lo provocan.

La importancia de definir con claridad el problema es una cuestión básica, fundamental. *“Un problema bien planteado -se dice- es un problema medio solucionado”*.

Recuerdo haber leído en alguno de los libros de Dale Carnegie, la historia de un alto directivo de empresa, que se quejaba de sus colaboradores inmediatos, porque debía dedicar a ellos prácticamente la mitad de su tiempo, en reuniones donde cada cual exponía desordenados y a veces confusos pormenores de distintos problemas, y luego se callaban esperando la decisión del alto ejecutivo... ¡hasta que el mismo tuvo que idear un plan, para evitar tanta ineficiencia y derroche!

¿En qué consistió el plan de este directivo?: Suspendió de inmediato el procedimiento que había utilizado durante más de quince años para las reuniones y entrevistas que sostenía con sus ejecutivos subalternos. *“A partir de ahora -les dijo- cada vez que recurran a mi en busca de decisiones o soluciones a problemas que surgen en sus áreas de responsabilidad, me traerán claras respuestas a las siguientes cuatro preguntas: ¿En qué consiste exactamente el problema? ¿Cuáles son las causas del problema? ¿Cuáles son las soluciones posibles? y ¿Qué solución propone usted?”.*

Si me lo permite, le sugiero que agregue una quinta pregunta: ¿Por qué propone usted esa solución? Sumada a las anteriores, esta pregunta impulsa a la búsqueda de mayores argumentos y fundamentos, que hagan más aconsejable y justificable la solución que se está proponiendo ... y no otra.

He llamado a estas preguntas **“Las 5 Preguntas de Oro”**, porque pueden trabajar para usted, mejorando en forma significativa los resultados, fomentando la participación y el compromiso, y despertando la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores.

“Las 5 Preguntas de Oro” nos ponen de relieve la importancia de identificar con claridad las causas de los accidentes, para llegar a las decisiones y soluciones que sean las más eficaces. Porque ... “Una decisión lógica sólo puede ser tomada, si primero se identifican sus causas básicas o problema real”.

“Las Cinco Preguntas de Oro”

Para fomentar la iniciativa, para ampliar la participación,
para aumentar el compromiso
y para mejorar los Resultados.

¿ PROBLEMA ?

1

¿ En qué consiste exactamente ?

2

¿ Cuáles son sus Causas ?

3

¿ Cuáles son las Soluciones posibles ?

4

¿ Qué solución Propone usted ?

5

¿ Por Qué propone usted esa solución ?

Cuadro N°3

Para Muestra ... ¡Tres Botones!

Tengo un colega que dice: *“Los accidentes hablan ... ¡y lo hacen con voz fuerte y clara!”*. ¿Extraño, piensa usted? No, no lo es tanto. Mientras estaba abocado a la última revisión de este libro, ocurrió un incendio en un importante centro comercial santiaguino. ¿Habló *fuerte* este accidente? ¡claro que sí! ... y a todo el país; porque las pérdidas directas que provocó en daños a mercaderías, instalaciones y otros, se estimaron en más de US \$ 10.000.000, varios meses para reestablecer la normalidad y más de 600 empleados que han perdido, al menos temporalmente, su fuente de trabajo.

¿Y habló *claro* este accidente? Sí, pero no todos entienden,

lamentablemente, su lenguaje. Más aún, algunos ni siquiera se interesan en aprenderlo o piensan que, si algo “dijo” este accidente, el mensaje era sólo para quienes administran ese centro comercial.

Desde luego que no tan frecuentemente los accidentes que ocurren en las empresas son de la magnitud del caso anterior pero, como lo señalé al comienzo de este mismo capítulo, en Chile se producen cada año alrededor de 650.000 accidentes con lesiones incapacitantes ... ¡que algún mensaje fuerte y claro nos están entregando! No es exagerado decir que, paralelamente, ocurren a lo menos diez veces más accidentes con daños a la propiedad ... que también nos están diciendo algo. Y, según un estudio realizado hace ya varios años en Estados Unidos, ocurren alrededor de 600 cuasi-accidentes por cada lesión incapacitante ... que también, aunque con voz más bajita y amistosa, nos están diciendo algo.

¿Es que padecemos de sordera y no podemos “escuchar” o es que no queremos “escuchar”? Prefiero pensar que lo que hace falta a las gerencias es aprender el lenguaje en que los accidentes hablan. Para entender mejor lo que quiero explicar, veamos algunos ejemplos que he llamado *botones de muestra*:

Primer Botón

Una empresa que tenía una alta accidentalidad, decidió hacer algo eficaz para disminuirla rápidamente, porque de pronto se dieron cuenta que ya se estaba en niveles insostenibles. ¿Cuál fué la decisión?: despedir o no renovar contrato a aquellos trabajadores que habían tenido más de una cierta cantidad de accidentes. ¿Se resolvió con ello el problema? Sí, pero parcialmente, temporalmente y ... ¡aparentemente!

¿Eran culpables o víctimas en estos casos los trabajadores? No lo sé ni me interesa mucho, porque ello no resuelve el problema. Pero aquellos accidentes continúan hablando y preguntando:

“¿Cómo son los sistemas de selección de la empresa?” “¿Son efectivos los programas de inducción, si es que se tienen?” “¿Se provee a los trabajadores la capacitación necesaria para que hagan bien lo que tienen que hacer?” “¿Se les informa adecuadamente acerca de los riesgos inherentes a las labores que realizan?”

De no “escuchar” y “responder” convenientemente estas preguntas, la empresa continuará manteniendo un ambiente propicio, no sólo para que ocurran accidentes, sino que para que subsistan problemas de desempeño en general, con su consiguiente efecto sobre la producción, la calidad y los costos, a lo menos.

Segundo Botón

La caldera explotó, provocando daños al fogón y a los tubos. Debido a la fuerte vibración provocada por la explosión, se cortó una línea de vapor externa que ocasionó quemaduras graves en la cara y tórax del operador. La caldera estuvo 17 días en reparación, paralizando completamente el proceso, y el operador perdió la visión del ojo izquierdo, lo que le impidió retornar al trabajo.

¿Qué hizo la empresa en este caso? Algo muy simple y “lógico”: reparar lo más rápidamente posible la caldera y dejarla a cargo del ayudante del que era, hasta el día del accidente, el operador titular de ella. ¿Nada más? ¡Nada más!

¿Y qué decía mientras tanto el accidente? Decía: *Uno: “El quemador de la caldera se apagó debido a una baja temperatura del combustible originada en una falla del calentador eléctrico”. Dos: “La falla del calentador eléctrico no fue reportada por el operador”. Tres: “El operador no fue correctamente seleccionado y tenía muy poca experiencia en este tipo de trabajo”. Cuatro: “La empresa no tiene sistemas de selección adecuados ni para este ni para otros cargos”. Cinco: “No hay un programa de mantención preventiva para la caldera ... ni*

para los otros equipos". Seis: "La caldera fue comprada usada y sus bombas de alimentación de agua han perdido significativamente su rendimiento". Siete: "Esta pérdida de rendimiento crea problemas al operador para mantener el nivel de agua en las horas de peak". Ocho: "El quemador de la caldera se apagó, precisamente, mientras el operador intentaba mantener el nivel de agua de la caldera".

¿Mambo? No, hay aún más, pero estas ocho declaraciones del accidente nos dicen que el problema no se ha resuelto reparando la caldera y poniendo otro operador. Los vecinos deben estar atentos porque aquella caldera puede volver a explotar. Mientras tanto, en la empresa continuarán ocurriendo otros accidentes, que formarán también parte de los 650.000 que registramos cada año.

Tercer Botón

Marcelo fue severa y descontroladamente reprendido por su jefe. Claro, el error que cometió Marcelo tendría un costo alto para la empresa, además de la leve lesión que el mismo sufrió, pero que pudo haber sido bastante grave.

¿Qué comentario nos hace en este caso el accidente? Nos dice: *"¿Acaso Marcelo querría lesionarse gravemente para disponer de una larga licencia? ¡No! ¿Desearía, entonces, provocar un daño a la empresa? ¡Tampoco! Marcelo es, simplemente un trabajador normal, que desea hacer bien su trabajo y pone todo su empeño en no cometer errores; pero ello sólo le es posible ... ¡hasta donde sus capacidades actuales se lo permiten!"*

Entonces, la reprimenda severa y descontrolada del jefe de Marcelo fue absurda. ¡Definitivamente absurda! Algo así como si a un hijo que padece de hepatitis intentáramos sanarlo suministrándole jarabe para la tos. ¡A nadie se le ocurriría semejante tratamiento! La severa reprimenda, en este caso, en nada contribuyó a mejorar el desempeño de este trabajador, porque

la causa del error cometido fue “falta de conocimientos y de información suficiente acerca de como ejecutar correctamente la tarea que se le asignó”. Y ... ¡eso no se corrige con amonestaciones! Más aún, la responsabilidad por ello recae, precisamente, en quien hizo esta amonestación.

Los tres *botones de muestra* anteriores, pretenden insistir en la necesidad de que todos quienes tengan responsabilidades directivas y de toma de decisiones, aprendan el lenguaje de los accidentes ... ¡que nos hablan con voz fuerte y clara! Porque mientras no aprendamos este lenguaje, nos será imposible controlar el flagelo de los accidentes, tanto en lo humano como en lo económico. Aprender este lenguaje es un requisito para el desarrollo.

Modelo de Causalidad de Frank E. Bird Jr.

Existen varios modelos que nos ayudan a comprender mejor este fenómeno, destacándose dentro de ellos, por lo simple, práctico y efectivo, el denominado “**Modelo de Causalidad de Pérdidas Accidentales**”, desarrollado por Frank E. Bird Jr. a partir de otro modelo diseñado originalmente por H.W. Heinrich allá por los años '30.

El modelo de Bird se caracteriza por su insistencia, casi obsesiva, en encontrar el origen de los accidentes. De ahí que el modelo en sí se haya construido sobre la base de la pregunta “**¿por qué?**”, que se vuelve a repetir y a repetir en cuanto se tiene la respuesta a la pregunta anterior. Pero también tiene el tacto suficiente como para no irse a buscar las causas fuera de los muros de la empresa, pues su idea predominante es que la empresa puede y debe tomar internamente las medidas de control que sean necesarias para prevenir la ocurrencia de accidentes.

En verdad, pudiera ser ésta una limitante del modelo, al no poder explicar algunos accidentes originados por factores externos a la empresa que no pueden ser controlados por ella;

pero estos casos son los menos, y prevalece como una fortaleza importante la idea de que una buena gestión puede aprovechar las múltiples y variadas instancias que tiene para prevenir los accidentes de todo tipo.

El Modelo de Bird se representa gráficamente como se muestra en la figura N° 4 y se puede explicar de la siguiente manera, a partir de la última ficha o bloque:

Pérdidas

Es la valoración, económica y no económica, de todos los distintos efectos (físicos, psicológicos, económicos, legales, funcionales, ambientales, etc.) de los accidentes, que deriven de los daños a las personas y/o daños a los bienes de la

MODELO DE CAUSALIDAD DE ACCIDENTES Y PERDIDAS Frank E. Bird Jr.

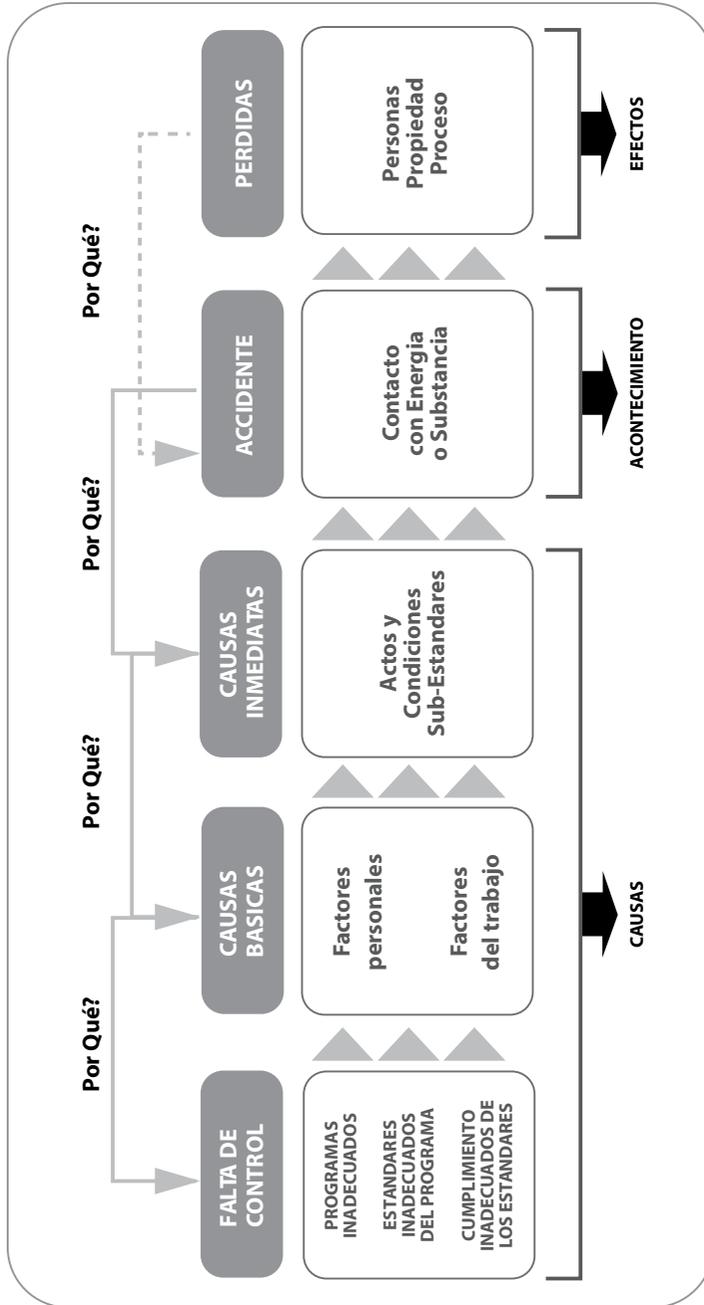


Figura N°4

empresa, incluido aquellos relacionados con las interrupciones y paralizaciones de procesos.

Es, lo que Luis Lodi Johnson, destacado profesional del ámbito del control de riesgos, denomina “cosecha”, haciendo una interesante metáfora con la relación “siembra-cosecha”, en donde la siembra es la gestión de la empresa en materia de administración de riesgos y la cosecha el nivel de pérdidas (alto o bajo) que se obtiene de dicha gestión. Obviamente, cuando la siembra es mala, el nivel de pérdidas es mayor.

Dicho de otro modo, cada empresa tiene el nivel de pérdidas accidentales que su administración merece. Ni más, ni menos. Puede parecer duro decirlo, para aquellas empresas que tienen muchos accidentes ... ¡ pero es así !

Accidente

Definido como: **“Todo evento o acontecimiento no deseado e insuficientemente controlado, que resulta en daños a las personas y/o daños a la propiedad, y pérdidas en los procesos”.**

Así definido, el accidente es, desde luego, un enemigo importante para cualquier empresa, que se contrapone al logro de los resultados que ella afanosamente busca.

Desde un punto de vista ingenieril, es bueno tener en cuenta que el accidente, generalmente, involucra el contacto de una sustancia o fuente de energía con el cuerpo de las personas o con las estructuras materiales. Cuando la energía involucrada supera la capacidad o resistencia límite de las personas, se produce el daño, ya sea lesión o enfermedad profesional. Cuando la energía involucrada entra en contacto con las estructuras materiales y supera su capacidad o resistencia límite, se produce el llamado daño a la propiedad.

Por otra parte, desde un punto de vista de gestión, es bueno

considerar a los accidentes como “problemas”, con lo que se hace aplicable a ellos la idea de Peter M. Senge en el sentido de que “los problemas de hoy son el resultado de las “soluciones” a los problemas de ayer”.

Causas Inmediatas

Aquí surge la primera pregunta indagadora del Modelo: *¿Por qué se produjo el acontecimiento no deseado?* La respuesta parte reconociendo la universalmente aceptada Ley de Causalidad que nos dice: *“Nada ocurre a menos que exista para ello una causa bien definida que lo provoque. En otras palabras, no hay efecto sin causa”*.

En este caso, las causas que directamente “producen” el accidente, se conocen con el nombre de Causas Inmediatas y se clasifican en dos grupos: Los Actos Subestándares, que provienen de las personas, y las Condiciones Subestándares, que radican en el ambiente físico. En algunas empresas aún suele hablarse sólo de actos y condiciones inseguras; si bien este concepto es válido y útil, su significado y alcance o amplitud es notablemente distinto al concepto subestándar, lo que constituye una diferencia fundamental, como lo explicaré más adelante en el Capítulo número siete, bajo el título de *¡No es lo Mismo!*

Las causas inmediatas, ya sean actos o condiciones subestándares, son desviaciones que se producen bajo los estándares establecidos para el desempeño de las personas o para las condiciones del medio o ambiente en que se desarrolla la actividad.

Estos actos y condiciones subestándares son sólo *síntomas* del problema y, por lo mismo, se pueden percibir directamente por alguno de los cinco sentidos: una acción indebida de un trabajador se puede ver, un ruido anormal se puede escuchar, una vibración se puede palpar, el escape de un gas se puede oler, etc..

Por ser las causas inmediatas sólo síntomas de los problemas,

todo esfuerzo tendiente a eliminarlas directamente, si bien es necesario, sólo constituye soluciones de parche y/o de corto plazo, que equivalen a calmar, aliviar temporalmente o remendar la situación. Y muchas veces representan un costo demasiado oneroso para las empresas dado que, si no se solucionan los problemas en su raíz, vuelven a aparecer frecuentemente.

Causas Básicas

Las buenas decisiones sólo se pueden tomar cuando se conoce el *problema real*, es decir, sus causas básicas, y no cuando se pretende actuar sobre los síntomas.

Con demasiada frecuencia nos dejamos confundir, prestando demasiada atención sólo a los actos y condiciones subestándares que no son más que síntomas del problema. Y todavía quedan muchos Supervisores con una marcada tendencia a apuntar con “el dedo acusador” al trabajador que comete un error y no se percatan que cuando hacen eso hay tres dedos (acusadores también) que quedan apuntando hacia ellos mismos y uno, el más “gordito”, que apunta hacia más arriba.

Las Causas Básicas son la respuesta a las preguntas: *¿Por qué* la gente incurre en actos subestándares? y... *¿Por qué* existen condiciones subestándares?

¿No será, por ejemplo, que el trabajador comete actos subestándares porque no le hemos asignado las tareas de acuerdo a sus capacidades y aptitudes? ¿No será que comete errores porque no le hemos enseñado, instruido o motivado para que haga sus tareas en forma correcta? ¡Hay tres dedos que apuntan hacia uno!

Como se sabe, la gente comete actos subestándares o no hace lo que debe hacer en la forma que debe hacerlo, básicamente por tres razones:

- Porque carece de los conocimientos necesarios para hacer correctamente lo que debe hacer.
- Porque carece de las capacidades o aptitudes físicas y psicológicas requeridas por las tareas o rol que deba desempeñar.
- Porque carece de los motivos adecuados que le impulsen a hacer las cosas en forma correcta.

A las causas básicas que nos explican por qué la gente no hace lo que debe hacer, en forma correcta, se les llama **Factores Personales**.

Por su parte, las condiciones subestándares se producen por los llamados **Factores del Trabajo**, entre los cuales destacan los problemas de diseño, las malas especificaciones de compras y las deficiencias en la mantención.

En efecto, muchas condiciones subestándares se generan en el tablero de dibujo, cuando se diseñan las cosas. Otras son incorporadas por la vía de adquisiciones: las empresas compran riesgos, a veces innecesariamente, al comprar sin las debidas consideraciones de seguridad. Otras condiciones subestándares van surgiendo por deficiencias en los planes de mantención preventiva.

Por lo tanto, resolver los problemas a nivel de causas básicas, equivale a adoptar soluciones de más largo plazo, que perdurarán en el tiempo ... y que representarán un menor costo para las empresas.

Falta de Control

Es el origen de todo el fenómeno accidental y de las pérdidas que de él resultan. Es lo que Deming denominaría "*las fuentes*

de problemas, las fuentes de mejoras”, respecto de las cuales tan enfática y persistentemente hablaba a sus discípulos.

La falta de control nos invita a mirar hacia los sistemas, programas y procesos, pues responde a las preguntas: *¿Por qué se producen los llamados factores personales? y ¿por qué se producen los factores del trabajo?*

Recordemos que al hablar de “el dedo acusador” decíamos que hay también uno (el más “gordito”) que apunta hacia arriba: *¿Qué hay de los sistemas de la empresa? ¿Hay adecuados sistemas de selección, por ejemplo? ¿Y cómo son, si es que existen, los programas de inducción y de capacitación a los trabajadores? ¿Cómo son los estilos de liderazgo y los esfuerzos para motivar o, al menos, para evitar la desmotivación? ¿Y los programas o sistemas de adquisiciones, de ingeniería, de mantención preventiva?*

Los accidentes son resultado de fallas, omisiones y debilidades de los sistemas, programas y procesos. ¡He ahí las fuentes de problemas y he ahí las fuentes de mejoras! Actuar en esta instancia equivale a lo que Russell L. Ackoff llamaría “disolver” los problemas, más que simplemente “resolverlos”.

La falta de control se debe o se puede deber a:

- La inexistencia de programas o sistemas (de selección, de compras, de mantenimiento, de capacitación, de ingeniería, de motivación, etc.).
- Estándares inexistentes o inadecuados, respecto de los programas o sistemas, que sean suficientes para los requerimientos de los distintos procesos.
- Incumplimiento de los estándares establecidos para los distintos programas o sistemas de la organización.

El Modelo de Causalidad de los Accidentes y Pérdidas, de Frank E. Bird Jr., se basa en el Principio de la Multicausalidad, que nos señala: *“Los problemas en general y los accidentes en particular, nunca son el resultado de una sola causa”*.

Pero también nos conduce al origen o fuentes de los problemas, coincidiendo con lo que Philip B. Crosby dice respecto de la Calidad: *“Echar la culpa a los trabajadores por la mala calidad no es más que una excusa de la administración. El resultado de muchos estudios realizados por expertos indican que, casi invariablemente, por lo menos el 80% de todos los defectos, son problemas que sólo la administración puede resolver, porque están, en realidad, fuera del control del trabajador”*.

Variaciones al Modelo de Bird

De los propios escritos y enseñanzas de Bird, con quien algunos chilenos tuvimos la fortuna de compartir en varias ocasiones, se pueden presentar algunas variaciones a su modelo original, respetando su esencia y reforzando sus propios dichos.

En efecto, se sabe por ejemplo que el Modelo de Bird es un modelo “probabilístico”, en el sentido que no siempre que exista una condición subestándar ocurrirá indefectiblemente un accidente. De la misma manera, no siempre que alguien incurra en un acto subestándar terminará necesariamente en un accidente. Al revés sí que es “determinístico”; es decir, cada vez que se produce un accidente, siempre habrá habido al menos una causa inmediata que lo haya provocado, con las consiguientes causas básicas y de falta de control.

Lo anterior puede ser graficado como se muestra en la figura N° 5.

Básicamente este gráfico nos sirve para señalar que, en presencia de actos y/o condiciones subestándares, surgen las siguientes alternativas:

- Que el acto y/o la condición subestándar se transforme en causa real de un accidente, dando origen a este “acontecimiento no deseado” y generando, como consecuencias, pérdidas reales.

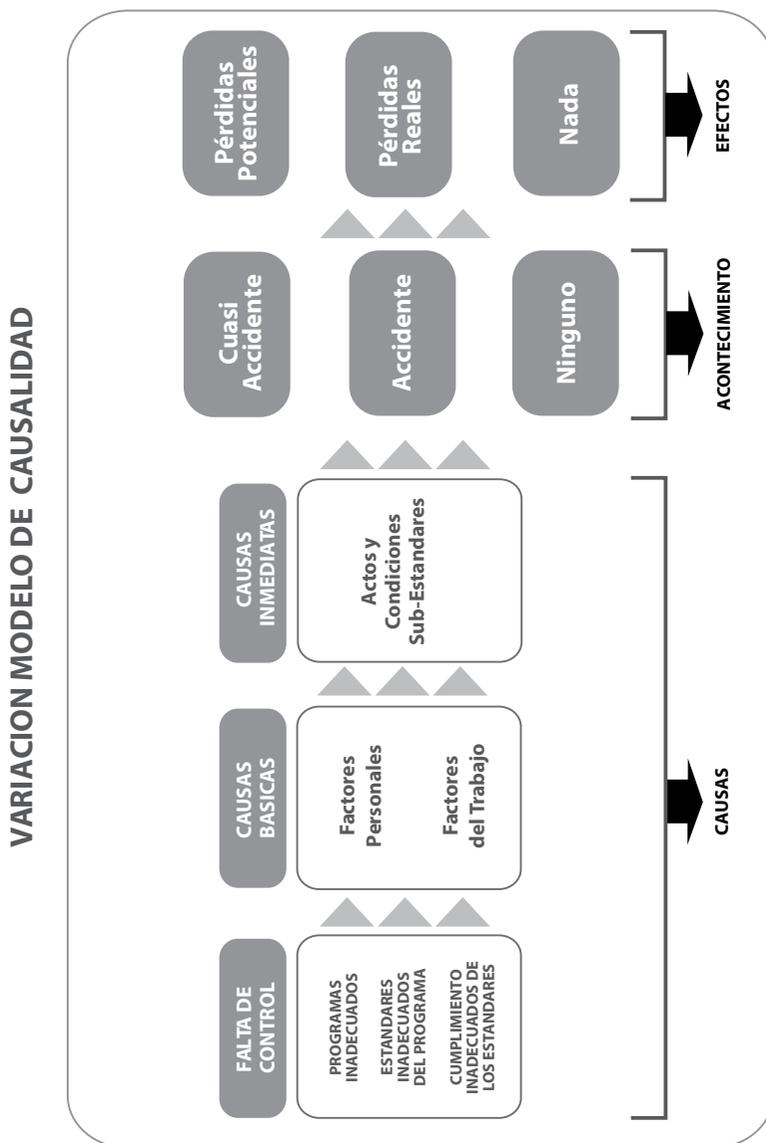


Figura N°5

- Que el acto y/o la condición subestándar desencadenen un acontecimiento no deseado, pero, o no se produjo el “contacto” o, si se produjo, la energía involucrada no superó la resistencia límite ni de personas ni de estructuras y, por lo tanto, sólo se llegó a niveles de pérdidas potenciales. Estamos aquí frente a un cuasi-accidente, que bajo circunstancias levemente diferentes pudo haber derivado en pérdidas.
- Que el acto y/o la condición subestándar no desencadenen ningún acontecimiento no deseado ¡esta vez! Tal es el caso, por ejemplo, de no detener el vehículo ante un semáforo con luz roja; no siempre que se comete este acto subestándar se produce un accidente ¡gracias a Dios!

El sistema sudafricano conocido como NOSA (National Occupational Safety Association), utiliza el siguiente modelo, que tiene las mismas raíces que el modelo de Bird:

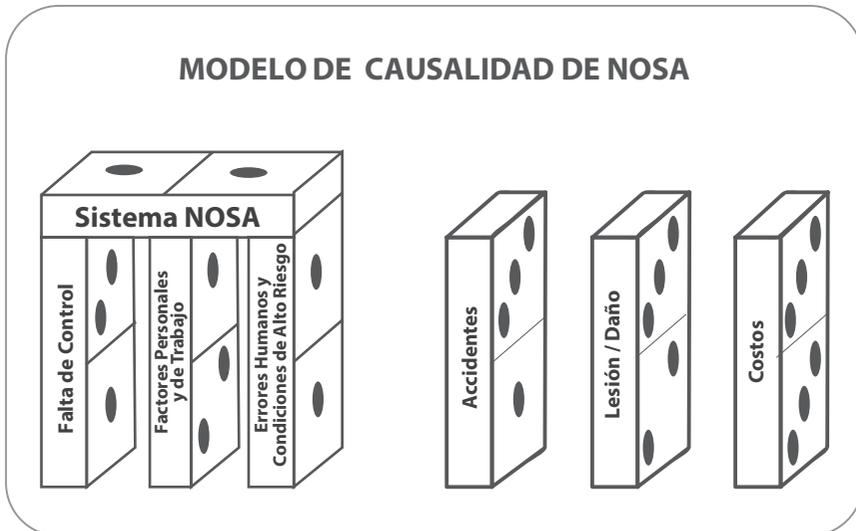


Figura N°6

¿Qué características especiales, o distintas, tiene este modelo en relación al de Bird?:

- Aunque últimamente usa los *términos “errores humanos”* y *“condiciones de alto riesgo”*, en vez de actos y condiciones inseguras, respectivamente, su campo de acción es bastante más conservador que el que promueve el Control de Pérdidas. En todo caso, es una alternativa válida para quienes deseen focalizar su esfuerzo hacia el control de los accidentes.
- Agrega una sexta ficha en su secuencia que utiliza el conocido *efecto dominó*, que originalmente lo utilizó H. W. Heinrich, con el propósito de separar o distinguir las *lesiones y daños*, del *costo* que ellos representan y que merman las utilidades de la compañía.
- El Sistema NOSA es incorporado al Modelo de Causalidad, considerándolo como el *“factor estabilizador”*, que impide o dificulta que se desencadene el efecto dominó que deriva en accidentes, daños y costos.

He dejado para el final una variación importante, que podemos recoger de los escritos y enseñanzas de Bird. Esta se muestra en la figura N° 7, de la página subsiguiente y que más que pretender ser un nuevo modelo de causalidad, pretendo mostrar gráficamente, a través de ella, la importancia fundamental que tiene la clara diferenciación de los conceptos *“inseguro”* y *“subestándar”*.

En efecto, el concepto *“inseguro”* es *subjetivo* y *relativo*, a diferencia del concepto *“subestándar”* que es *objetivo* y *categorico*. Pero la diferencia fundamental radica en que el primero es un concepto limitado sólo a la ocurrencia de accidentes, mientras que el concepto subestándar tiene una significación y cobertura tan *amplia* como la que queramos darle al estándar, norma o procedimiento en cuestión.

Todos los planteamientos modernos nos aconsejan que los estándares y procedimientos deben definir, describir y facilitar la *forma correcta de hacer las cosas* y no sólo la *forma segura* de hacer las mismas. ¿Por qué no tener un estándar o procedimiento que nos defina, describa y facilite la forma más rápida, más económica, más segura, más fácil y más cómoda de hacer las cosas, al mismo tiempo? ¿Que es difícil? ¡Claro que sí! Pero dígame si no es absurdo tener un procedimiento desde el punto de vista de la seguridad, que muy pocos consideran de verdad; otro procedimiento desde el punto de vista de la calidad; otro desde el punto de vista de la rapidez, etc.. ¿Por qué no hacer un solo esfuerzo para buscar la mejor manera de hacer las cosas?

La figura siguiente, donde he aplicado la lupa para llamar la atención sobre este punto, pretende mostrar la diferencia fundamental entre los conceptos inseguro y subestándar. Y, por la importancia que ello tiene, volveré a referirme más en detalle a este mismo tema en el capítulo siete, bajo el título *¡No es lo Mismo!*

El origen o fuente de los problemas asociados a la productividad, a la calidad y a la seguridad, es el mismo: la Falta de Control o ineffectividad del control. Esta ineffectividad del control da lugar a las Causas Básicas, ya sea que se trate de Factores Personales o Factores del Trabajo, explicadas anteriormente al comentar el modelo de Bird. Y son estas mismas causas básicas las que generan o permiten la comisión de Actos Subestándares o el surgimiento de Condiciones Subestándares, respectivamente.

CAUSALIDAD DE EVENTOS GENERADORES DE PERDIDAS

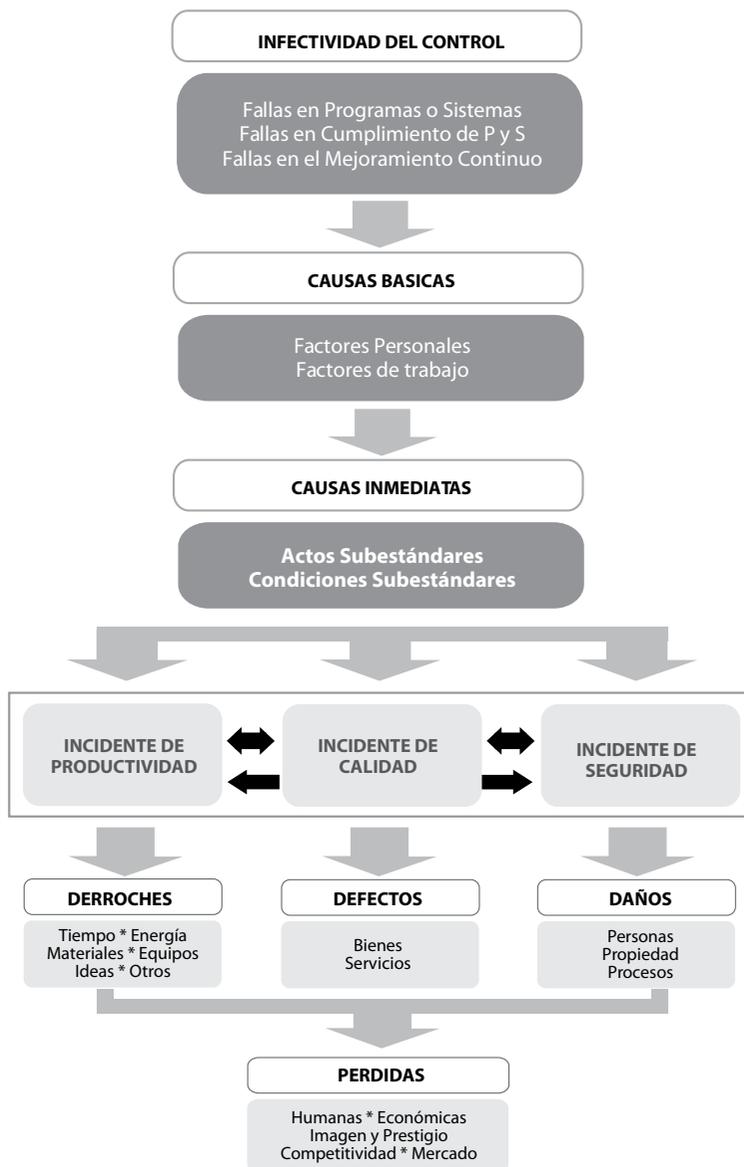
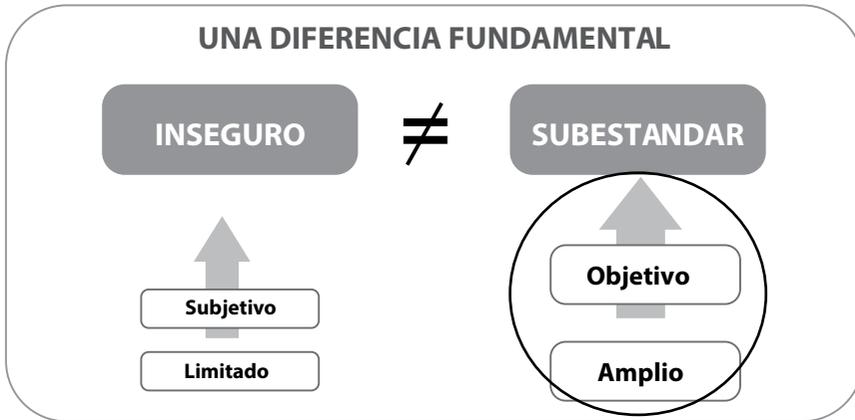


Figura N°7

Insisto en que en este caso, estamos aplicando el concepto amplio de estándar. Es decir, aquel que define y describe “la forma correcta” de hacer las cosas, en donde el resultado esperado cuando nos apartamos de él no sólo es un accidente, sino que puede ser un problema de productividad, de calidad o de seguridad, indistintamente.



Así, como resultado de los actos y condiciones subestándares, podemos tener Incidentes de Productividad, *Incidentes de Calidad* e *Incidentes de Seguridad* que, además de tener un mismo origen, se retroalimentan negativamente entre sí, concluyendo o derivando finalmente en *Derroches, Defectos y Daños*. Y todos ellos tienen de común el hecho de ser generadores de **PERDIDAS**.

Habrás notado ya que una gestión que controle en la fuente la generación de actos y condiciones subestándares, trae como resultado un mejoramiento de la Productividad, de la Calidad y de la Seguridad; es decir, de la **PROCALSEIDAD**.



Una
Nueva
VISION
de la **SEGU**
RIDAD

Antes y Ahora

El desarrollo de todo está primero en la mente de las personas. Por eso, no cabe dudas de que uno de los aspectos que más frena en la actualidad el desarrollo práctico de la Seguridad, en la mayoría de las empresas, sea la conservación de esquemas mentales, mitos, ideas y paradigmas que estuvieron vigentes en décadas pasadas, en otros escenarios, en otras realidades. Y es preocupante que, por una extraña razón, el solo escuchar la palabra Seguridad, algo gatilla en las mentes de los directivos de empresas que les transporta en forma automática a las ideas, alcances y medidas ¡que predominaron en la época de la Revolución Industrial!

Pero la situación actual es muy distinta, en todo orden de cosas y, particularmente en todo aquello que rodea el quehacer de las empresas . Y está claro que, quien no avanza al menos al ritmo del desarrollo, en realidad está retrocediendo.

A través de los años, desde el inicio del movimiento organizado de Seguridad en el mundo, se han venido lanzando y propagando algunos slogans que, arraigándose en la mente de las personas, han influido sobre ellas y condicionado su actitud y desempeño en esta materia.

Puede que tales slogans hayan, en su momento, contribuido a mejorar la seguridad, pero un preocupante saldo de duda surge cuando hoy, con la perspectiva actual, se observa que tales propuestas generan actitudes diferentes y muchas veces contradictorias, según sea que el interlocutor o receptor de estos planteamientos sea un trabajador, un ejecutivo o un empresario.

En efecto, el lema **“lento, pero seguro”**, por ejemplo, es de fácil aceptación por parte del trabajador, puesto que en lo inmediato tal propuesta le beneficia, tanto por la supuesta seguridad asociada al trabajo lento como por la menor exigencia que conlleva en cuanto a esfuerzo en su desempeño y rendimiento en

lo concerniente a resultados.

Pero la empresa, por su parte, que puede estar muy interesada en la seguridad de sus trabajadores preferiría, obviamente, que esta seguridad se lograra sin desmedro de la eficiencia operacional. En otras palabras, a la empresa le interesa que el trabajo sea **“seguro, pero rápido”** antes que **“lento, pero seguro”**.

Así las cosas, el concepto de **“lento, pero seguro”** no está en armonía con los intereses de la empresa ni con la necesidad cada vez más creciente de ser **“rápidas, seguras y eficientes”**.

“Seguridad ante todo”, ha sido otro planteamiento que invadió el campo laboral en el mundo, en décadas pasadas, con el beneplácito de los trabajadores y muchas veces con el entusiasta consentimiento de los especialistas en Seguridad, pero también con el natural recelo de quienes dirigen las empresas.

La razón es la misma: los deseos son contradictorios. No hay empresa en el mundo que esté para hacer **“seguridad ante todo”**, por mucho que la protección de sus trabajadores se sitúe en un lugar importante de sus preocupaciones.

¿Hasta dónde las propuestas de **“lento, pero seguro”** y **“seguridad ante todo”** han frenado el desarrollo de la Seguridad? ¿Hasta dónde tales planteamientos, por no considerar el interés común de empresarios y trabajadores, han cercenado o inhibido los esfuerzos de los primeros en perjuicio de los segundos y de ellos mismos? ¿Hasta dónde los propios especialistas en seguridad, influidos por estos caminos fáciles, no nos vimos exigidos a buscar con mayor urgencia nuevos y más eficaces derroteros desde un punto de vista de la realidad empresario-laboral?

El mundo actual nos plantea una sentencia clara: Si queremos progresar, tenemos que innovar ... porque el cambio nos exige nuevos cambios. Y en Seguridad, como en toda disciplina, de-

bemos estar muy conscientes de que lo que ayer era lo adecuado, lo correcto, la solución, es muy probable que hoy ya no lo sea tanto y que mañana lo será aún menos.

Hubo que buscar, entonces, nuevos caminos; estrategias comunes, que involucren a todos y que integren los esfuerzos de todos en una acción mancomunada y concertada de empresarios y trabajadores, para controlar el flagelo de los accidentes en todo su significado.

Tal vez, el punto de partida haya estado en el reconocimiento de que los accidentes no discriminan en su afán deteriorador y así como dañan a las personas, también deterioran las maquinarias, los equipos y las instalaciones que las empresas tienen para producir. Así, los accidentes no sólo son “enemigos” de los trabajadores a quienes pueden lesionar, sino que, en definitiva, son un gran enemigo de las empresas y de la sociedad en general.

De ahí entonces que el lema **“Seguridad para todos, en todo momento, en todo lugar”**, tenga mucho más sentido que los slogans anteriores. Esta propuesta tiene la virtud de no excluir a nadie, porque todo el mundo necesita seguridad y la necesita en todo momento y en todo lugar. La seguridad debe ser considerada como un bien común que beneficia a todos y que por lo tanto debe interesar a todos y, por sobre todo, comprometer a todos.

En los últimos años la Seguridad, como disciplina, se ha desarrollado en forma significativa, manteniendo inalterable y en su esencia el objetivo central que es la protección de las personas, pero ampliándose también a otros propósitos, que son coherentes con los desafíos gerenciales y creando medios compatibles y contribuyentes con los actuales sistemas de gestión de las empresas.

Ideas Asociadas a un Enfoque Actualizado

De las ideas que pudieran ser las más útiles de tener en cuenta, en relación a los enfoques actualizados de la seguridad, creo conveniente destacar las siguientes:

- La seguridad es, antes que nada, un **“componente”** del trabajo; es decir, es inherente a su constitución y naturaleza. En otras palabras, no es una **“parte”** del trabajo, que pudiera tomarse, sacarse y entregársela a otro para que se haga cargo de ella. Es un error básico, proceder como si la seguridad pudiera separarse del trabajo.
- La seguridad, al igual que los buenos rendimientos cuantitativos, la calidad y los bajos costos, es resultado o consecuencia natural de hacer bien las cosas. Dicho de otra manera: **“La Seguridad es resultado de un trabajo bien hecho”**. Aquí, la palabra trabajo no sólo se refiere al trabajo manual u operativo, sino que también (y de manera especial) al trabajo directivo, al trabajo de diseño, al trabajo de planificación, al trabajo de selección y contratación, al trabajo de compras, etc.; es decir, todos los trabajos.
- Como corolario de lo anterior, debemos entender que la responsabilidad por la seguridad es inherente, irrenunciable e intransferible, de cada persona, en cada trabajo, rol o función, en cada nivel; independiente de la colaboración y asesoría que puedan recibir de parte de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad o de los especialistas en el tema. Y algo más que también debe tenerse presente: el grado de responsabilidad por la seguridad en una organización, es proporcional a la autoridad que se tenga para la toma de decisiones.
- Los macro-objetivos de la seguridad tienen que ver hoy en día no sólo con la protección de las personas, sino que también con la protección de los bienes de la empresa, con la

protección de los procesos productivos, con la protección del medio ambiente laboral y, en definitiva, con la protección de la misión empresarial.

- Los accidentes producen efectos físicos, psicológicos, sociales, económicos, legales, funcionales y ecológicos, entre otros, que afectan la calidad de vida de los trabajadores y socavan la capacidad competitiva de la empresa. En definitiva, los accidentes constituyen un derroche de recursos que va mucho más allá de los efectos inmediatos o directos que producen.
- Los accidentes no sólo indican que está fallando la seguridad. En realidad, y esto es muy importante de tener en cuenta y de reflexionar sobre ello, los accidentes son manifestaciones inequívocas de fallas, omisiones y/o debilidades en los sistemas y procesos, que es necesario corregir. Y, por sobre todo, debe tenerse en cuenta que las causas de los accidentes son, en su gran mayoría, las mismas que originan los problemas de producción, de calidad, de costos, e incluso de clima laboral. Por lo tanto, un sistema que corrige estas causas en su origen, no sólo mejora el grado de seguridad sino que la gestión global de la empresa y los resultados de todo tipo.
- El Principio fundamental de la seguridad es la Prevención. Y prevenir, en su concepto amplio, significa que las cosas se hagan *“bien, a la primera ... y siempre”*. Porque prevenir implica el conjunto de tres conceptos que configuran una manera sistemática y racional de emprender cada actividad humana: **Prever, Predecir y Preactuar**.
- La seguridad no sólo se define y obtiene en el escenario donde se ejecutan las operaciones, sino que debe procurarse en todas las instancias del proceso y mientras más al origen, mejor.

- Esto significa que los criterios de seguridad, conjuntamente con los criterios de producción, de calidad y de costos, deben tenerse en cuenta cuando se concibe el trabajo, cuando se planifican las operaciones, cuando se diseñan las instalaciones y los medios a emplear, cuando se adquieren los elementos a usar, cuando se selecciona y contrata a las personas que van a operar, etc.. Es aquí, en estas instancias iniciales donde, con mucha anterioridad, se crean las condiciones propicias para la ocurrencia de los accidentes ... o para evitarlos.
- El ideal de seguridad es lo que podríamos denominar "**Seguridad Implícita**". Esto es lo que se hace y se logra en "*forma silenciosa, pero visible*" y, más que buscando sólo las *formas seguras* de hacer cada tarea, poniendo un énfasis sistemático y permanente en la *forma correcta* de hacer cada trabajo.
- La Seguridad Implícita es posible de lograr mediante un proceso sostenido de desarrollo de una **Cultura Preventiva**, que incorpore el concepto preventivo al pensamiento, a la voluntad y a la acción de todos los verdaderos protagonistas de la seguridad que, como se ha dicho, son los que definen las políticas y estrategias, los que planifican, los que diseñan, los que norman, los que compran, los que contratan, los que supervisan, los que ejecutan, los que controlan, etc..

Las ideas y conceptos anteriores son algunos de los que, a mi juicio, deberían formar parte de lo que llamo "*Línea de Pensamiento Preventivo*". Personalmente creo fundamental que cada empresa vaya configurando su propia filosofía de la seguridad, sobre cuya base se ha de capacitar a todo el nivel directivo de la empresa, a sus profesionales, a sus mandos medios y a su supervisión en general, de todas las áreas.

¡Es bueno que la empresa tenga una forma de pensar la Prevención! ... porque es la manera de ir reemplazando aquellos

paradigmas que ya no son útiles en los tiempos actuales y que más aún, nos dificultan, entran e impiden nuestro progreso, por otros que son los que ameritan los desafíos actuales en los escenarios actuales.

Proceso Evolutivo de la Seguridad

La Seguridad, como disciplina, se ha venido desarrollando en forma notable en los últimos años. Ignorar este hecho, constituiría un pecado de omisión que puede ser decisivo a la hora de pretender ser una empresa competitiva, pues ello significaría desaprovechar instancias y oportunidades que también están al alcance de nuestros competidores. En efecto, la Seguridad ofrece a las empresas, hoy en día, una amplia gama de alternativas para las decisiones relevantes que ella debe tomar en cuanto a cuatro aspectos asociados a ella, que me parecen de la mayor importancia: Cobertura de Control, Actores Involucrados, Puntos de Intervención, y Estrategias de Acción.

El desarrollo que se ha venido produciendo en cada uno de estos cuatro aspectos de la Seguridad, ya sea en forma de evolución gradual o de cambios más radicales, los describo a continuación de manera muy resumida y en forma de fases, sólo por razones de más fácil presentación.

Cobertura de Control

Primera Fase: La Seguridad, como se sabe, tuvo su origen y desarrollo inicial motivada por una preocupación por las personas, en donde la prevención de las **lesiones** y de las enfermedades profesionales era su única razón de ser. Sigue siendo, no obstante, la cobertura básica y fundamental de cualquier sistema preventivo.

Segunda Fase: La Seguridad amplía su cobertura a una atención centrada en los **accidentes** que, como se entiende hoy en

día, además de los daños a las personas, también producen daños y deterioros a equipos, herramientas, materiales, maquinarias, instalaciones, etc..

Tercera Fase: En las últimas décadas, se introdujo el concepto de **pérdidas** que, a la cobertura ya señalada se le suma la preocupación por el control de derroches (de tiempo, de materiales, de energía, de ideas, de espacio, etc.).

Cuarta Fase: Finalmente, la Seguridad ofrece a las empresas la alternativa de ampliar su cobertura a **todo tipo de efectos no deseados** por ella, cuyas causas sean de origen incidental, ya sea que se trate de efectos físicos, psicológicos, sociales, económicos, funcionales, legales, ecológicos, etc..

Actores Involucrados

Primera Fase: En los inicios de la Seguridad, la responsabilidad por ella se asignaba normalmente a una persona determinada o a un grupo específico. Así, el responsable y principal actor de la Seguridad era un **Encargado** o un **Comité de Seguridad**.

Segunda Fase: Con el tiempo, esta responsabilidad fue derivando hacia los especialistas en el tema, centrándose en la mayoría de los casos en los **Departamentos de Prevención de Riesgos**, forma que aún se conoce como Seguridad Centralizada.

Tercera Fase: Un avance notable experimentado en los últimos años, ha sido la tendencia a la aceptación de la idea de que la Seguridad es responsabilidad de la **Línea de Mando Operativa** de las empresas, con la asesoría de los especialistas y, en nuestro caso, con la participación de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. Se habla, en estos casos, de Seguridad Descentralizada.

Cuarta Fase: Los enfoques actuales van más allá de compro-

meter sólo a la línea de mando operativa y reconocen que la Seguridad es responsabilidad de **Toda la Organización**, comprometiéndose con ello a cada uno de sus miembros en los distintos roles que desempeñan. Así por ejemplo, las áreas de ingeniería, de recursos humanos, de adquisiciones y otras que en el pasado se han sentido un tanto ajenas a este tema, adquieren también una participación no sólo relevante sino que fundamental. Por su parte, el autocontrol por parte de cada trabajador de la empresa, se constituye en un complemento indispensable a la gestión organizada y sistemática de la Seguridad.

Puntos de Intervención

Primera Fase: Los inicios de la Seguridad, en su etapa más incipiente, estaba caracterizada entre otras cosas por una intervención **Post-Evento**, en una acción tendiente a corregir los problemas más evidentes que originaban los accidentes.

Segunda Fase: Se evoluciona a una intervención con propósito preventivo, pero principalmente en las fases operativas y a nivel de **Causas Inmediatas** (actos y condiciones inseguras).

Tercera Fase: Comienza a adquirir mayor importancia la intervención a nivel de **Causas Básicas** o problemas reales, que son en definitiva las que verdaderamente explican la existencia de las condiciones subestándares y la comisión de actos subestándares.

Cuarta Fase: Ahora, los enfoques avanzados de Seguridad priorizan y enfatizan, definitivamente, el control de los riesgos en el **Origen**, o en lo que Deming llamaría las *fuentes* de los problemas, las fuentes de mejoramiento; es decir, en los sistemas y procesos de diseño, de planificación, de contratación, de compras, de elaboración de procedimientos, etc..

Estrategia de Acción

Primera Fase: Más que estrategia, se trataba de una mera **Reacción** ante eventos ya ocurridos.

Segunda Fase: Se avanza a la realización de **Acciones Puntuales**, específicas, que han sido más o menos tradicionales en el campo de la Seguridad, pero que por lo general son soluciones de corto plazo.

Tercera Fase: Se da un paso de enorme importancia en el desarrollo de la Seguridad, avanzando a lo que se denomina **Sistematización de la Seguridad**, en donde la empresa emite políticas, asigna responsabilidades a la línea de mando y se actúa en base a un Programa de Seguridad que tiene objetivos definidos, estándares de desempeño y un sistema de control tanto de desempeños como de resultados, que promueve su continuo mejoramiento.

Cuarta Fase: La tendencia actual es la búsqueda de sistemas y mecanismos propios, adecuados a la realidad de cada empresa en particular, que les permita la **Integración de la Seguridad** a la gestión estratégica y al quehacer cotidiano de ella. Esto, en un proceso tendiente a la concreción del concepto de *"Seguridad Implícita"*, el que se logra como resultado de una cultura preventiva y basándose en la premisa de que la Seguridad no es otra cosa que *"una consecuencia o resultado de hacer bien lo que se hace"*.

Ahora bien, naturalmente cada empresa se encuentra en distinta etapa de desarrollo en cada uno de los cuatro aspectos descritos anteriormente, configurando su propio "Perfil Actual". El contenido de este artículo pretende ilustrar a las Gerencias de las empresas, en este tema, a fin de orientar la decisión de modificar este perfil, aprovechando las mejores opciones que ofrece la Seguridad hoy en día para responder más satisfactoriamente a las exigencias que nos imponen los escenarios actuales, además de ser más efectivos en la protección de la salud

e integridad física de los trabajadores.

En páginas de más adelante, mostraré a usted un ejemplo del "Perfil Actual" de una empresa en cuanto al grado de desarrollo en cada uno de los aspectos comentados, como también un ejemplo del "Perfil Deseado" o que se propone la misma empresa, en términos de ir avanzando hacia una cobertura más amplia, comprometiendo a todos los miembros de la organización, privilegiando los puntos de intervención en el origen y dando pasos sostenidos hacia lo que he denominado *Seguridad Implícita*.

Cinco Razones para Ocuparse de la Seguridad

Pero antes de identificar el perfil actual de la empresa y de proyectarnos en un mejoramiento en cada una de las variables comentadas, conviene tener información respecto de una materia que, a mi juicio, es de suma importancia: ¿Por qué la empresa (esta empresa) hace lo que hace, en materia de Seguridad? En otras palabras, ¿cuán importantes, para ella, son las razones que tiene la empresa para abordar de una u otra manera el tema de la Seguridad o para hacer lo que hace en relación a ella?

Para que la empresa, los directivos y los trabajadores en general hagan lo que hacen en materia de Seguridad, independiente de que sea mucho o poco, bueno o malo, acertado o no, tienen algunas razones o motivos definidos, aunque no siempre son expresados ni conocidos. El indagar y descubrir el velo sobre esta cuestión, entrega una información importante para una mejor fundamentación de los sistemas preventivos, ya sea utilizando mejor los motivos actuales o mostrando ventajas en aquellos aspectos que no se ven.

En general, existen básicamente cinco razones o motivos por los cuales las empresas se ocupan de la Seguridad; cada uno de

ellos se manifiesta en distinto grado en cada empresa, en cada ejecutivo, en cada trabajador. Algunas de estas razones pueden ser importantes para alguien e irrelevantes para otros; es decir, cada uno tiene sus propios motivos, que inciden, y obviamente bastante, en lo que harán al respecto. Estas cinco razones son:

Por un Deber Moral

La Seguridad constituye, básicamente, un deber moral. En mayor o menor grado, todas las personas entienden que el trabajo no debe comportar un perjuicio a la salud de los trabajadores, máxime cuando estos daños y perjuicios son evitables.

El costo social de los accidentes es dramático, constituyendo un verdadero flagelo: detrás de cada accidente grave o fatal hay normalmente una familia destruida, metas abandonadas, expectativas frustradas, dolor, sufrimiento, etc.. Y se entiende como un deber moral de las personas el actuar de manera tal que el prójimo no se vea afectado como ser humano.

Todo daño significativo que sufre un trabajador a causa o con ocasión de su trabajo, debiera ser considerado como *moralmente inaceptable*, si no se hizo todo lo que era razonable hacer ... para evitarlo.

Por una Responsabilidad Social

Aparte de que la Seguridad constituye un deber moral para cada persona como tal, también constituye una responsabilidad social que las empresas deben asumir; y que de hecho la asumen en mayor o menor grado.

La empresa forma parte de un sistema social y es la sociedad la que le ha cedido un "espacio" y le ha otorgado los medios para que pueda crearse y desarrollarse, disponiendo de un poder social. Pero todo esto le implica a la empresa una serie de

responsabilidades sociales que le impiden, entre otras cosas, desentenderse del impacto que sus acciones provocan a sus interlocutores. Dentro de ello, las consecuencias de los accidentes que afectan a los trabajadores, constituyen una de las tantas responsabilidades sociales de la empresa: *“No puede aceptarse que la materia prima salga ennoblecida de las fábricas, a costa de que los trabajadores se degraden o mutilen”*.

Por una Obligación Legal

Independiente de que la Seguridad constituya un deber moral y una responsabilidad social que deben asumir las empresas, la sociedad le ha dado también el carácter de una obligación legal. En efecto, el Código del Trabajo de la República de Chile, en su artículo N° 184 establece que: *“El empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores ...”*.

Si usted analiza los términos utilizados por el legislador en esta primera parte del artículo 184°, verá que son bastante categóricos: el empleador estará **obligado**, a tomar **todas** las medidas necesarias, para proteger **eficazmente**

En Chile, como en la mayoría de los países, la seguridad constituye también una obligación legal para las empresas.

Por una Conveniencia Económica

Pero la seguridad es también un buen negocio y ello constituye una razón más para que las empresas se ocupen de ella, independiente de hacerlo sólo por un deber moral o por una responsabilidad social o porque las leyes así se lo exigen.

Los accidentes son acontecimientos no deseados que arremeten con su acción devastadora sobre el patrimonio de la empresa y sobre la normalidad de sus procesos, gravando los costos

operacionales y menguando las utilidades de las empresas, más allá de lo que sus directivos creen.

Por una Ventaja Competitiva

Hoy, más que nunca, la seguridad constituye una fuente de ventaja competitiva, capaz de marcar una diferencia *vital* entre una empresa y sus competidores. La seguridad, en la medida que se oriente consciente y sistemáticamente a proteger a las personas, a los bienes de la empresa, a los procesos, a los ambientes de trabajo y a la misión de la empresa en su conjunto, se transforma en una poderosa arma competitiva.

Pero eso no es todo, porque al corregir, ojalá en su origen, las fuentes generadoras de accidentes, no sólo mejorará la seguridad y disminuirán los efectos de los accidentes, sino que mejorarán, inevitablemente, los sistemas y procesos. El resultado final, será un mejoramiento de la empresa en su conjunto y sus resultados globales asociados a la producción, a la calidad, a los costos a la seguridad y al clima laboral, entre otros.

La seguridad constituye hoy en día una gran reserva de oportunidades para mejorar la competitividad de las empresas.

En resumen, la seguridad puede constituir, y de hecho constituye, tanto un deber moral y una responsabilidad social, como una conveniencia económica y una ventaja competitiva, independiente de que las empresas deben estar en orden en cuanto al cumplimiento de las disposiciones legales que les son aplicables en materia de seguridad.

Todas las razones anteriores son lícitas. Más aún, no considerar adecuadamente alguna de ellas representa un desaprovechamiento de oportunidades y una gestión sesgada e incompleta.

En varias empresas importantes, de distintas áreas de actividad económica, he tenido la oportunidad de estudiar este fenó-

meno y me he encontrado con diferencias abismantes, no sólo desde una empresa a otra sino que también dentro de una misma empresa. Las diferencias entre lo que piensan los directivos entre sí son, si no preocupantes, por lo menos dignas de tener en cuenta; pero también lo son las diferencias de percepciones que hay entre ellos y la supervisión y los trabajadores de nivel operativo.

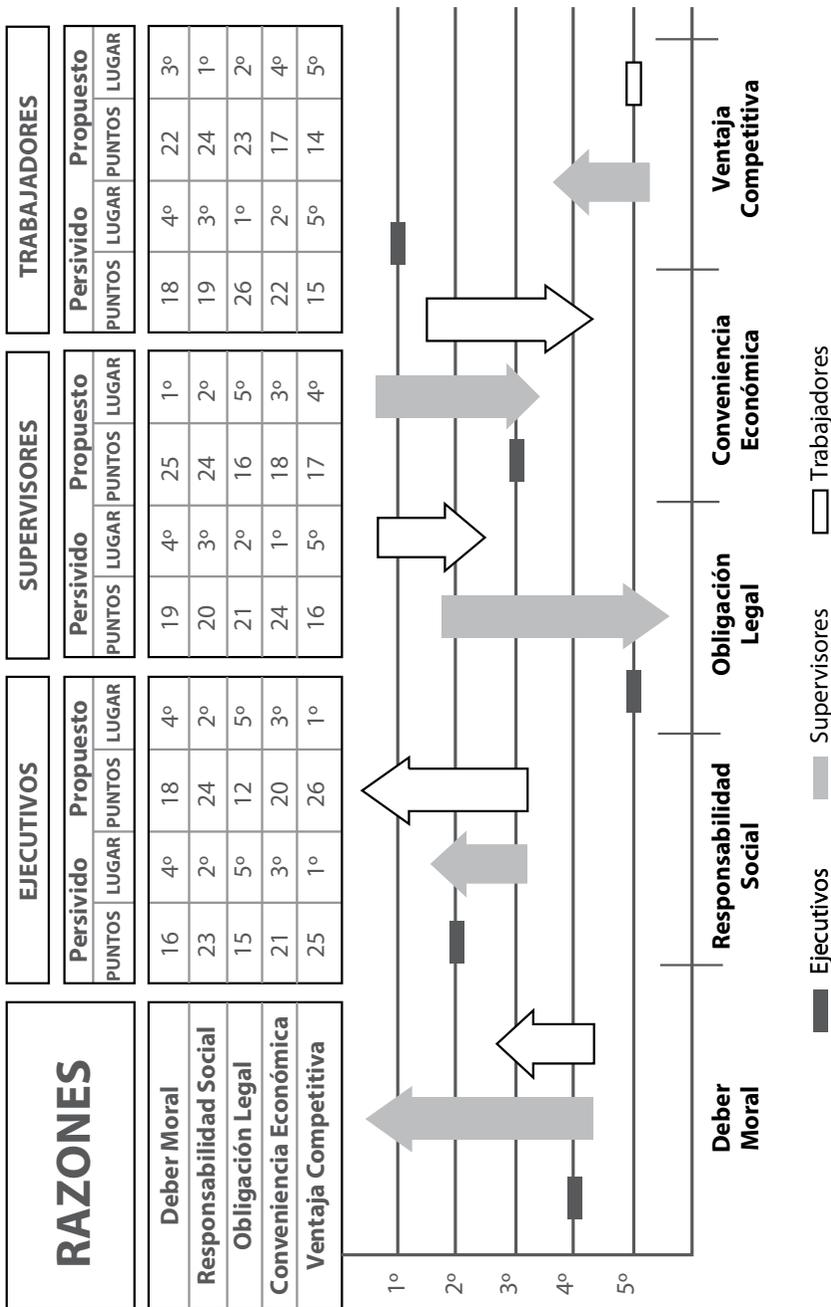
En el cuadro N° 4, de la página siguiente, se pueden observar algunos datos que corresponden a los obtenidos de una encuesta que realicé recientemente en una de varias empresas en que se hizo un estudio inicial de este fenómeno.

Esta misma información se muestra también en la parte inferior del cuadro N° 4 , en donde se puede apreciar mejor los motivos percibidos por los distintos estamentos de la empresa y los que ellos mismos quisieran que tuviera la empresa para hacer seguridad.

La información relacionada con las percepciones que los distintos estamentos de la empresa tienen acerca de los motivos por los cuales la empresa hace lo que hace en seguridad, como también acerca de lo que estos mismos estamentos desearían, no puede estar ausente en ningún diagnóstico de seguridad que se haga en cualquier empresa. Y el manejo estratégico que se haga de esta información, tanto para el diseño como para la aplicación de un sistema preventivo, pueden ser fundamentales para el éxito del mismo.

¿Cuál es el Perfil de Seguridad Actual de su Empresa?

Volvamos ahora al tema en el que me referí al proceso evolutivo que ha tenido la Seguridad desde que comenzó a



Cuadro N°4

perfilarse como una disciplina. Señalé allí que aunque se trata de un proceso evolutivo gradual, más o menos acelerado en cada uno de sus aspectos, decidí plantearlo en base a etapas, sólo con el propósito de hacer más fácil su comprensión y, además, para poder ubicar o señalar la posición en que se encuentra cada empresa.

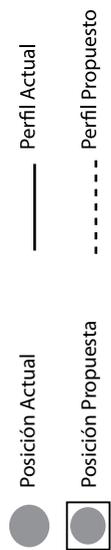
Para que esta posición sea más precisamente definida dentro de la etapa en que su empresa se encuentre en relación a cada aspecto de interés, podemos utilizar la idea de grados de desarrollo dentro de cada etapa. Así podrá decidir si la empresa se encuentra en un grado de desarrollo *Inicial (I)*, *Moderado (M)* o *Avanzado (A)*, dentro de la etapa en la cual la haya clasificado.

En el cuadro N° 5 se puede apreciar, a modo de ejemplo, una empresa con las siguientes características, que determinan su perfil actual:

- En cuanto a Cobertura de Control tiene un desarrollo moderado abordando todo tipo de accidentes, incluyendo aquellos que dañan los bienes de la empresa (Fase 2-M).
- En cuanto a Actores Involucrados, esta empresa exhibe una participación regular de toda la línea de mando de las áreas operativas (Fase 3-M), pero sin que el compromiso con la Seguridad esté aún al mismo nivel que el de la producción, la calidad o los costos.
- En cuanto a Puntos de Intervención, esta empresa actúa principalmente a nivel de causas inmediatas, aunque en ocasiones se aprecia un esfuerzo por adoptar medidas de control a nivel de causas básicas (Fase 3-I).

DESARROLLO DE LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA
Perfil Actual y Perfil Propuesto

ASPECTOS DE INTERES	FRASE 1F			RASE 2F			RASE 3			FRASE 4		
	I	M	A	I	M	A	I	M	A	I	M	A
Cobertura de Control					●			□				
Actores Involucrados					●		●					□
Puntos de Intervención							●					□
Estrategia de acción							●					□



Cuadro N°5

- En cuanto a Estrategia de Acción, esta empresa tiene una Política de Seguridad (que no ha sido suficientemente difundida) y se han asignado responsabilidades por el desarrollo de actividades preventivas a la línea de mando, especialmente a la supervisión de primera línea (Fase 3-I).

¿Cuál es el Perfil de Seguridad que Desea Tener?

Dentro del concepto de *mejoramiento continuo*, cada empresa debiera proponerse modificar su perfil actual en materia de Seguridad, a fin de mejor aprovechar las posibilidades que ofrece para fortalecer su posición competitiva.

En el mismo cuadro N° 5 se muestra, también a modo de ejemplo, el perfil deseado o que se propone llegar a tener la misma empresa anterior, en un período determinado. En este caso, los desafíos que se propone la empresa son los siguientes:

- En cuanto a Cobertura de Control, a partir de su ubicación en Fase 2-M, se propone comenzar un proceso de control de todas las pérdidas incidentales, incluyendo el control de derroches de los recursos en general (Fase 3-I).
- En cuanto a Actores Involucrados se propone avanzar desde Fase 3-I a un compromiso total de todos los miembros de la organización, independiente de las áreas en que se desempeñen (Fase 4-A).
- En cuanto a Puntos de Intervención, se propone ir desde Fase 3-I a consolidarse en un proceso que enfatice el control de los riesgos en el origen (Fase 4-A); es decir, cuando se diseña, cuando se planifica, cuando se contrata, cuando se elaboran los procedimientos, cuando se compra, etc..
- En cuanto a Estrategia de Acción, se propone ir desde un

desarrollo inicial de sistematización de la Seguridad (Fase 3-I) a comenzar un proceso de integración de la Seguridad (Fase 4-I), tendiente al desarrollo de una cultura preventiva que permitirá ir concretando el concepto de “Seguridad Implícita”.



Seguridad
MAS
iGuerra al
DERROCHE!

¡ Guerra al Derroche !

Si le preguntara a usted: ¿cree que en su empresa hay derroche?, lo más probable es que usted responda afirmativamente, aunque tal vez nunca se haya detenido a pensar sobre ello. Ahora, si le preguntara: ¿cree usted que en su empresa existe **un gran** derroche?, tal vez su respuesta sea un rotundo y categórico no.

Pues bien, si esa fuera su respuesta, lo más probable es que usted, lamentablemente, esté equivocado. El derroche sigue siendo hoy en día un gran virus que corroe la eficiencia económica de las empresas, dificultando su crecimiento, minimizando las utilidades y, por ende, reduciendo las posibilidades de una mejor retribución económica a los trabajadores.

Si cree que esta afirmación es exagerada, sepa que no son pocos los que afirman que alrededor de un 25% de lo que hacen las empresas es innecesario, no aportan nada o, si usted quiere, no agregan valor a ningún proceso. Ese 25% representa dinero, tiempo, esfuerzo, dedicación y muchos otros recursos, que bien podrían “ahorrarse” para su utilización en otros propósitos más productivos. Ello nos recuerda aquello de que *“todo lo que no agrega valor a los procesos es grasa y lo que entorpece el proceso de agregación de valor, es cáncer”*.

Decimos que las necesidades son muchas y que los recursos, en cambio, son escasos. Pero también sabemos que las necesidades se pueden priorizar y que los recursos tienen la característica de poder ser destinados a usos alternativos. El sentido común nos indica, entonces, que los recursos, que son escasos, deberíamos destinarlos a aquellos menesteres que son más productivos; podríamos denominar a esto, simplemente como optimización en el uso de los recursos ¡ pero no es esto lo que siempre hacemos !

El denominado Control de Pérdidas, de incipiente desarrollo aún en nuestro país, considera el control de las pérdidas accidentales o por daños, propias del ámbito de control de la Seguridad, y agrega también un área que cada vez se visualiza como más trascendente y que es el control de las pérdidas por derroches. Así, **las pérdidas por daños** y **las pérdidas por derroches**, constituyen dos afluentes que generan un gran caudal de pérdidas para las empresas.



Actualmente, son muchas las empresas en el mundo que han declarado una franca guerra al derroche, y de verdad que el resultado de ello se refleja en una clara optimización en el uso de los recursos.

“2.2”: El Cuadrante de la Efectividad

En realidad, el derroche se gesta y se manifiesta en las empresas, de las más variadas formas. No obstante, una forma clara de visualizar este fenómeno es dando una mirada a lo que hacen las empresas.

Todos entendemos y reconocemos la importancia de lo que llamamos *“trabajo bien hecho”* o *“hacer bien las cosas”*. Desde luego, la importancia de esta aspiración es innegable, y se justifica plenamente que ello se haya transformado en uno de los desafíos claves de la calidad. Se habla, así, de *“trabajo bien hecho ¡y a la primera!”*.

Pero ¿ qué le parece a usted la idea de hacer bien lo que es innecesario? Pues bien, si reflexiona sobre este punto llegará rápidamente a la conclusión de que tal vez no haya nada más absurdo que poner empeño y recursos en hacer bien lo que es innecesario; ello no sólo es improductivo sino que *anti-productivo*.

Bien vale la pena, por lo tanto, averiguar si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien, pero antes de ello tenemos la obligación de asegurarnos si lo que estamos haciendo es lo debido, lo necesario, lo correcto. Tal vez descubramos que estamos malgastando recursos de todo tipo tratando de hacer bien, justo lo que no debemos hacer.

Digamos que, en forma simplificada, se dan cuatro situaciones en nuestro desempeño:

- a) Hacemos en forma incorrecta cosas que son innecesarias.
- b) Hacemos en forma incorrecta cosas que sí son necesarias de hacer.
- c) Hacemos en forma correcta cosas que son innecesarias.
- d) Hacemos en forma correcta cosas que realmente son nece-

sarias de hacer.

Estas cuatro situaciones se muestran en la figura siguiente, donde con una mínima reflexión se puede concluir que los cuadrantes 1.1 y 1.2 representan un derroche total, de distintas formas. El cuadrante 2.1 representa lo que podríamos denominar "ineficiencia operativa". Al cuadrante "2.2", en cambio, yo le llamo "el cuadrante de la efectividad".

"2.2" : EL CUADRANTE DE LA EFECTIVIDAD

<p style="text-align: center;">2.12</p> <p style="text-align: center;">Lo Necesario</p> <p style="text-align: center;">HECHO EN FORMA INCORRECTA</p>	<p style="text-align: center;">.2</p> <p style="text-align: center;">Lo Necesario</p> <p style="text-align: center;">HECHO EN FORMA CORRECTA</p>
<p style="text-align: center;">1.11</p> <p style="text-align: center;">Lo Innecesario</p> <p style="text-align: center;">HECHO EN FORMA INCORRECTA</p>	<p style="text-align: center;">.2</p> <p style="text-align: center;">Lo Innecesario</p> <p style="text-align: center;">HECHO EN FORMA CORRECTA</p>

Figura N°9

Guerra al Derroche significa, en primer lugar, asegurarse de hacer sólo lo que es necesario hacer; y eso ... ¡sólo eso! ... , hacerlo bien. Y no cabe dudas que ello representa un desafío vital para la administración.

Tres Formas de Derroche

Resulta interesante, y conveniente, que las empresas puedan prestar algo más de atención al derroche. Y ello hace necesario plantearse dos preguntas: ¿qué es lo que se derrocha en las empresas? y ¿cuáles son las formas en que se derrocha?

La respuesta a la primera pregunta es fácil y breve: **de todo**. Cualquier recurso que tenga la empresa es factible de ser derrochado; y de hecho se derrocha, en alguna medida.

El control del derroche, en una primera aproximación, consiste en *“hacer lo necesario con lo que es necesario”*, pero como lo que busca, no es otra cosa que la optimización en el uso de los recursos, también exige el *correcto* uso de lo necesario para hacer lo necesario.

El derroche y la optimización en el uso de los recursos pueden visualizarse como vasos comunicantes: en la medida que aumenta el derroche disminuye la optimización del uso de los recursos, y ésta aumenta en la medida que disminuye el derroche.

Sólo a modo de ejemplo se puede mencionar el derroche de materiales, el derroche de energía, el derroche de tiempo, el derroche de espacio, el derroche de maquinaria. Pero, por sobre todo, lo que cabe mencionar es *el gran derroche de capacidades humanas*.

Creo, que aún es esto lo que más se derrocha en nuestras empresas, y con ello me refiero al derroche de ideas, de talento, de conocimiento, de habilidades, de experiencia, de iniciativa, de creatividad

¿Y cuáles son las formas en que se gesta o manifiesta el derroche? Pues bien, existen básicamente tres formas de derroche:

a) Por exceso de uso, como por ejemplo, cuando el uso de

energía o materiales va más allá del que es necesario para hacer lo que se hace o para lograr lo que se desea.

b) Por poco uso (o *falta de uso*), como cuando se trata del uso limitado que generalmente hacemos del conocimiento o experiencia de los trabajadores, o de nuestras propias potencialidades.

c) Por mal uso, como por ejemplo, cuando al usar indebidamente algún equipo, obtenemos de él un mínimo o sólo parte de su aprovechamiento.

Hay casos en que pueden darse las tres formas de derroche.

Veamos un ejemplo:

Todavía hay quienes tienden a discutir si la capacitación es un gasto o una inversión. En mi opinión este cuestionamiento no tiene sentido, porque la capacitación es una inversión si es “buena” y genera beneficios, y es un gasto si es “mala” y no genera beneficios. Pero sí vale la pena analizar cómo en la capacitación, con todo lo positiva y necesaria que es, se pueden dar las tres formas de derroche mencionadas, si no procedemos adecuadamente:

- La capacitación puede constituir un derroche por *exceso de uso*, cuando cursos promovidos por una folletería atractiva y realizados en lujosos hoteles, por ejemplo, inducen a las empresas a enviar a algunos de sus miembros, aún cuando dichos cursos son innecesarios.
- Hay derroche de capacitación, *por poco uso* o *falta de uso*, cuando no se utiliza plenamente el beneficio tributario del 1% de las remuneraciones que la legislación actual dispone para las empresas. Según el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, el año 1995 las empresas chilenas utilizaron sólo el 30% de este recurso disponible; el 70% restante simplemente se derrochó por falta de uso. Y derro-

char por falta de uso en este campo es un error imperdonable en los tiempos actuales.

- Hay derroche de capacitación *por mal uso*, en la medida que las empresas llevan a cabo acciones o programas de capacitación, que no se basan en una correcta y suficiente detección de necesidades, cuestión que suele ser de común ocurrencia en la mayoría de las empresas.

Para visualizar mejor lo planteado anteriormente, recordemos aquella antigua figura didáctica que se conoce como las "áreas de conocimiento". En esta figura, la superficie A representa todos los conocimientos, de todo tipo, que una persona tiene. La superficie identificada con la letra B, por su parte, representa sólo los conocimientos que, esa misma persona, necesita para hacer bien su trabajo. Generalmente hay un desfase, cuya magnitud inicial depende de la calidad del proceso de selección, en que resultan haber:

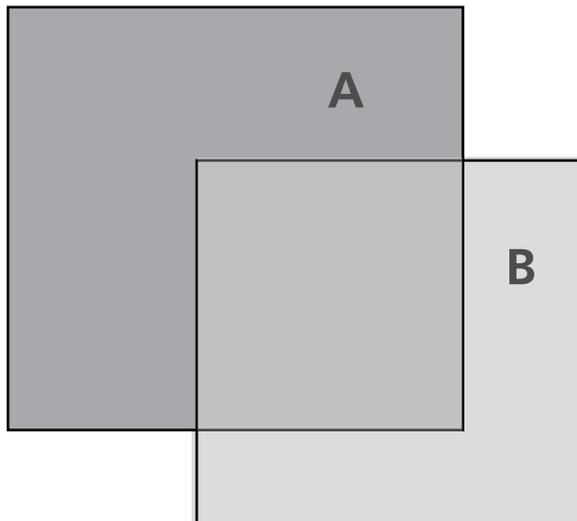
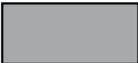


Figura N°10

-  Conocimientos que la persona tiene, pero que no son útiles o necesarios para su trabajo.
-  Conocimientos que la persona tiene y que sí son útiles y necesarios para cumplir su rol en la empresa.
-  Conocimientos que la persona no tiene, pero que son necesarios para su trabajo.

Introduzcamos ahora una superficie C, que nos represente los conocimientos impartidos en un Curso o Programa de Capacitación, a la misma persona:

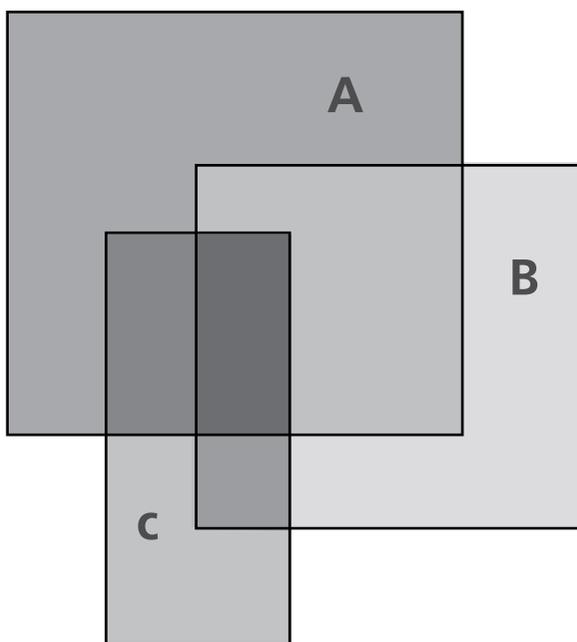


Figura N°11

Nos encontramos aquí con que surgen varias situaciones :

 La entrega de conocimientos que la persona ya tenía y que no los necesita para su trabajo.

 La entrega de conocimientos que la persona necesita para su trabajo, pero que ya los tenía.

 La entrega de conocimientos que la persona no tenía, pero que tampoco son necesarios para su trabajo.

 La entrega de conocimientos que la persona no tenía y que sí son necesarios para su trabajo.

... Y quedan, como suele suceder en la práctica, necesidades de capacitación insatisfechas, por no basar la capacitación en diagnósticos o estudios que determinen las necesidades reales de capacitación para disminuir la brecha entre lo que la persona sabe y lo que debería saber. Lo mismo, desde luego, debería ocurrir a nivel de las habilidades y las actitudes de las personas en el trabajo.

La capacitación es un área donde solemos incurrir en derroche, y tal vez sea aquí, precisamente, donde deberíamos declarar la guerra al derroche ... en todo sentido.

Desde luego, cada cosa que hacemos y la forma en que lo hacemos, es una potencial fuente de derroche, cuestión que constituya un área de atención importante de lo que se denomina Control de Pérdidas.

El Derroche Capital

No, no está mal escrito: el título dice “el derroche capital” y no el derroche *de* capital aunque bien podría serlo, además. Pero ... ¿sabe a qué me refiero? Me refiero a lo que a mi juicio es el derroche más importante, lo que más se derrocha en las empresas chilenas; y me imagino que lo mismo, poco más o poco menos, ocurre en todos nuestros países latinoamericanos: el derroche de ideas, de talentos, de iniciativa, de creatividad, de conocimientos, de experiencias.

¿Cuál es el aporte que estamos obteniendo de las personas en el trabajo? ¿Cree usted que las personas entregan, de buenas a primera, todas sus capacidades a la empresa para el mejor cumplimiento de sus roles?

Hay muchos estudios que han pretendido indagar sobre esto, debido a la importancia creciente de lo que para la sobrevivencia de la empresa tiene lo que algunos llaman “el factor humano”: *“A futuro -dijo alguien- sólo estarán vigentes aquellas empresas que sepan utilizar sus recursos humanos en forma más inteligente” o, “una empresa es tan grande, vigorosa y productiva, como lo son las personas que la integran”.*

Una de las encuestas más difundidas, y que arrojó resultados dramáticos, fue emprendida hace algunos años por Public Agenda Forum a la fuerza laboral no gerencial de los Estados Unidos. Según los resultados de esta encuesta:

- Menos del 25% de los trabajadores encuestados dijo que estaba trabajando a plena capacidad.
- La mitad dijo que no se esforzaba más de lo necesario para continuar conservando el empleo.
- El 75% dijo que podría desempeñarse mejor de lo que lo estaba haciendo.

- El 60% dijo que trabaja menos ahora que antes.

A propósito de lo anterior, se recuerda que en cierta ocasión un periodista, bastante osado por lo demás, tuvo la ocurrencia de preguntarle a Nikita Kruschov, cuando era el Primer Ministro de la Unión Soviética (o "Gerente General" de la empresa más grande y poderosa de aquella época: el Estado soviético): "*¿Cuántas personas trabajan para usted?*". Respuesta de N.K.: "*Aproximadamente la mitad*".

Todavía hay personas que deambulan cabizbajas por el mundo preguntándose ... ¿qué habrá querido decir este caballero?

Pero más vale la pena preguntarse: ¿Cuántas personas trabajan para nosotros ... realmente? ¿En qué medida están poniendo a disposición de la empresa sus capacidades? o, ¿cuánto estamos desaprovechando o derrochando las capacidades de nuestra gente?

Para ir acercándonos a las respuestas correctas debemos entender que, querámoslo o no, aquel desempeño de las personas en el trabajo que va más allá de lo necesario para conservar el empleo, es voluntario. Y no se trata de pretender que la gente trabaje más horas, con menos pausas y más intensamente sino que, simplemente, lo haga en forma más inteligente y usando más sus capacidades potenciales, de todo tipo.

El entusiasmo (*que significa Dios dentro de uno*) o, si usted quiere, "**LAS GANAS**" de hacer las cosas y de hacerlas bien, es un recurso elástico; pero poco se hace en las empresas para obtenerlo y usarlo mejor. Hay incluso quienes dicen que lo mínimo que podrían hacer las empresas respecto de la motivación es... **nada**; porque los trabajadores normalmente cuando ingresan a una empresa están suficientemente motivados y con ganas de hacer bien las cosas, ganarse la simpatía de los jefes y ojalá prosperar dentro de ella, pero son los sistemas de la empresa, el ambiente y los estilos de liderazgo los que destruyen esa motivación inicial.

Y así, la tremenda capacidad de automotivación que tenemos los seres humanos, la usamos antes de las 9 y después de las 18 horas; y entremedio, estamos en el trabajo.

¿Cuántas ideas, sugerencias o aportes especiales hechos por los trabajadores se reciben anualmente en su empresa? ¿Existe algún sistema efectivo para estimular, recibir, procesar y aprovechar las ideas de nuestra gente, o estamos incurriendo en lo que he llamado “el derroche capital”?

En las empresas japonesas exitosas es común que se reciban decenas si no cientos de ideas o sugerencias anuales por cada trabajador. Se dice que Matsushita tiene el récord de más de 6 millones de sugerencias en un año y que en Japón se implantan el 76% de las sugerencias que se reciben. Sí, cuesta creerlo, y nos cuesta siquiera imaginar como administrar tanto aporte. En Chile estamos muy lejos de aprovechar bien este importante recurso que son las ideas de los trabajadores.

Conozco sí una empresa viñamarina, (Industrias Ambrosoli S.A), que desde hace un par de años que está haciendo algo serio respecto de este tema, y para ello creó un Comité Impulsor de Ideas (CIDI), a través del cual se hacen esfuerzos para desatar la iniciativa de los trabajadores, potenciar las ideas y transformarlas en hechos concretos. ¿Sabe lo que ocurrió? ¡Hasta el Ministro de Economía en persona fue a la empresa para conocer y para apoyar esta iniciativa! Y les dijo: *“... Con lo que han hecho, no sólo les ha ido bien a ustedes como empresa, sino que realmente creo que están dando una lección fundamental para el país”*.

Me parece muy bien, extraordinariamente bien, pero tal interés ministerial nos indica que estamos como recién comenzando o, lo que podría ser grave, que se trate de una experiencia solitaria a la que se le podría aplicar aquel dicho de que “una golondrina no hace verano”.

El derroche de capacidades humanas, es decir, de conocimientos, de experiencias, de iniciativa, creatividad, etc., junto a otros tipos y formas de derroche, constituye un área de atención importante dentro de lo que se conoce desde hace varios años en Chile como **“Control de Pérdidas”**. Pero sigue siendo un área descuidada por la mayoría de las empresas.

Una Estrategia Llamada Control de Pérdidas

El concepto de pérdidas accidentales, advertido inicialmente por Alan Kling, fue desarrollado magistralmente por Frank E. Bird Jr. quien terminó desarrollando una estrategia para su abordaje y control sistemático por parte de las empresas. A este enfoque estratégico de la Seguridad se le conoce en el mundo como Administración del Control de Pérdidas, y es aplicado en innumerables empresas de éxito.

La importancia de este enfoque es avalada por el planteamiento de Luis A. Allen cuando señala: *“Minimizar las pérdidas es tan importante como buscar maximizar las ganancias”*.

Podría definirse el Control de Pérdidas, como:

**Una Estrategia Operacional
que, integrada a la gestión normal de la empresa,
permite la mejor protección y utilización de los recursos,
a través de un eficiente control
que evite que los riesgos puros
afecten a Personas, Propiedad y Procesos**

Es decir, el Control de Pérdidas debe formar parte de la estrategia global de la empresa, de manera que, teniendo en cuenta la visión, misión y filosofía de ella, forme parte del conjunto de objetivos, directivas y planes de acción para llevarla desde su situación actual a una situación futura deseada, mejor.

Si bien el Control de Pérdidas posee una estructura, metodologías y herramientas específicas, tiene también toda la flexibilidad necesaria para adecuarlo a la realidad de cada empresa, a sus necesidades y a sus aspiraciones.

En lo medular, y para los efectos de un ordenamiento administrativo, el Control de Pérdidas requiere una política gerencial, la definición de objetivos que se basen en un diagnóstico previo, la asignación de responsabilidades a todos los miembros de la organización, el establecimiento de programas específicos y mecanismos de control administrativo, tanto de resultados como de gestión y desempeño, que promuevan un mejoramiento continuo.

Seguridad, más ... ¡ Guerra al Derroche!, constituyen la cobertura y desafíos del Control de Pérdidas. Una estrategia de la que las empresas hasta ahora sólo han sabido aprovechar una mínima parte.

¡ Pero sigue estando disponible !



RIESGO: un Concepto CLAVE

¿ Qué es Riesgo ?

No cabe duda alguna que en materia de Seguridad, el **Riesgo** es un concepto clave, central. Sin embargo, no es mucho lo que de él se conoce en las empresas.

¿Qué es el riesgo? ¿Es algo negativo *per se* o es a veces necesario? ¿Podría decirse que en ocasiones es positivo o siempre es algo de lo cual debemos prescindir?

La palabra riesgo, en su origen arábigo, significa “ganarse el pan”, lo que implica que, para ganarse el pan, para subsistir, es preciso correr riesgos. Es decir, los riesgos son propios de toda actividad humana. Digamos que nos ocurre lo de la tortuga: para poder avanzar, debe sacar la cabeza de la caparazón .. y arriesgarla.

Cero riesgo es una utopía, una quimera o, en el mejor de los casos, una propuesta paralizante o paralizadora de toda actividad. Un proyecto de empresa que aspira a cero riesgo sólo se puede lograr no materializando el proyecto. En definitiva, una empresa que aspira a cero riesgo podrá lograrlo, tal vez, cerrando la empresa.

Pero el riesgo, en general, tiene siempre una doble connotación, positiva y negativa; ganancias y pérdidas; éxitos y fracasos. Y debemos tener presente que tanto el cambio, como la innovación, el desarrollo y el progreso, son imposibles de concebir y de conseguir sin que el factor riesgo se interponga como una variable relevante en nuestras decisiones y acciones, sean éstas personales u organizacionales. La cuestión es cómo administramos los riesgos que necesitamos o deseamos asumir.

Sigue siendo interesante y válida la expresión de Jerome Lederer, Director de la Oficina de Seguridad de Vuelos Espaciales de la NASA al inaugurar el programa de vuelos espaciales en la década de los `60. Lederer dijo : *Este país* -refiriéndose a los Estados Unidos de Norteamérica- *se construyó corriendo ries-*

gos: riesgos personales, al desafiar el desierto; riesgos financieros, en los negocios; riesgos al explorar científicamente lo desconocido; riesgos tremendos de ingeniería; riesgos de administración ... Y deberemos continuar corriendo riesgos aún mucho más grandes que en el pasado, pero las consecuencias del fracaso serán cada vez menos permitidas". Las razones son muchas y podrán variar desde profundas consideraciones morales hasta otras simplemente económicas ..., pero el desafío es claro y definitivo.

Riesgos Puros y Riesgos Especulativos

Es necesario sí distinguir dos tipos de riesgo, según la clasificación primaria que hacen los especialistas: los riesgos especulativos, que son los que pueden derivar en *pérdidas* o en *ganancias*, y los riesgos puros, que son aquellos que sólo ofrecen las alternativas de *pérdidas* o *no pérdidas*, pero en ningún caso ganancias. En ambos casos, la incertidumbre ante los resultados es consustancial al concepto mismo de riesgo.

Los riesgos especulativos son los que impulsan a la acción de emprender; obviamente, aquí el elemento impulsor es la expectativa de ganancias, aunque siempre existirá la amenaza de que la acción termine en pérdidas. Estos riesgos, propios de cualquier negocio, son normalmente abordados en forma sistemática por las empresas, como cuando se emprende una campaña publicitaria, cuando se contrata a un alto ejecutivo, cuando se adopta una nueva tecnología o cuando se decide lanzar un nuevo producto al mercado.

Los riesgos puros, por su parte, son los que caen dentro del ámbito de la Seguridad y son los que, si no se administran adecuadamente, pueden generar enfermedades profesionales o accidentes, de diferentes tipos, que entrañan daños para las personas, equipos, maquinarias e instalaciones, paralizaciones, interrupciones y demoras en los procesos, etc.. En general, producen importantes efectos físicos, psicológicos, económicos,

legales, funcionales y ambientales, entre otros. A estos riesgos suele prestárseles limitada atención, aún cuando son los que en muchas ocasiones ponen en peligro la continuidad de las operaciones o, en el mejor de los casos, limitan los márgenes de ganancias a niveles que dificultan el desarrollo de las empresas y disminuyen las probabilidades de competir con éxito.

Por una extraña razón, las empresas suelen ser demasiado complacientes ante la enorme cuantía de las pérdidas originadas por los riesgos puros, desconociendo, en la mayoría de los casos, su verdadera magnitud.

Tres Reglas Básicas

La Administración de Riesgos, que es la ciencia gerencial desarrollada en las últimas décadas orientada al manejo de los riesgos, establece tres importantes reglas:

1.- No arriesgue más de lo que puede aceptar perder.- Es decir, no hay que exponerse a riesgos cuyas pérdidas potenciales sean de una magnitud tal que no estemos dispuestos a aceptar o que, simplemente, no podamos soportar.

Así como el adelantar peligrosamente a otro vehículo en una curva constituye un riesgo que va más allá de lo que cualquiera puede aceptar perder, también en las empresas se toleran riesgos que ponen en peligro la continuidad de las operaciones y la vida de personas.

2.- No arriesgue mucho por poco.- Lo que significa que no debemos correr ciertos riesgos cuyas pérdidas potenciales sean significativas, cuando con una pequeña o razonable inversión de dinero, de tiempo, de esfuerzo o de comodidad, podemos eliminar, minimizar o transferir ese riesgo.

Nadie compraría un número de una rifa que vale \$ 10.000 si el premio de la misma tiene un valor de \$ 5.000. Sin embargo,

en las empresas se arriesga mucho por poco, con demasiada frecuencia, manteniendo riesgos altos que con poco esfuerzo o pocos recursos, bien pueden ser eliminados o mantenidos bajo control.

3.- Considere las probabilidades.- Es decir, antes de correr un riesgo determinado, considere cuáles son las probabilidades que están a su favor, para ganar si se trata de un riesgo especulativo o para no perder si se trata de un riesgo puro, y cuáles son las probabilidades que están en su contra, para perder.

Estos tres sabios consejos proveen criterios de alto valor para administrar los riesgos tanto laborales, como familiares y personales.

Otra distinción importante, dentro de los riesgos puros, es aquella que los clasifica en inherentes y agregados.

Riesgos Inherentes y Riesgos Agregados

Los riesgos inherentes son consustanciales al objeto, evento o situación y no se pueden eliminar sin alterar la naturaleza de los mismos. Por ejemplo, un cuchillo dejará de ser tal si se le elimina el filo, so pretexto de eliminar el riesgo de corte; la bencina dejaría de ser lo que es, si se pretendiera eliminarle el riesgo de inflamación.

Los riesgos agregados, en cambio, nada tienen que ver con el fin o utilidad que se persigue. El mismo cuchillo, con un mango suelto; o la bencina, manipulada cerca de una llama abierta, implican riesgos agregados, innecesariamente, de la misma manera que los andamios defectuosos, conducir un vehículo sin frenos, cruzar una intersección con luz roja, etc..

Es obvio, por lo tanto, que lo que no podemos eliminar en su totalidad son los riesgos inherentes, aunque sí se pueden y se deben tomar las medidas preventivas para controlarlos. Los

riesgos agregados, en cambio, simplemente no deben existir y, mientras existan, habrá que combatirlos permanente y persistentemente; sobre todo, con medidas preventivas orientadas a impedir su aparición.

Las Dimensiones del Riesgo

Existen diferentes definiciones, que dan al concepto riesgo significados un tanto diferentes. No obstante, en lo medular, se acepta la idea de que *“Riesgo es la probabilidad de que en una actividad o condición se produzca una pérdida determinada”*.

Los principales componentes del riesgo son, básicamente, dos: por una parte, la **consecuencia** prevista (normalmente, la más probable) que pueda resultar de un riesgo determinado y, por otra, la **probabilidad** o esperanza estadística de que esas consecuencias se produzcan.

Aquí se produce un fenómeno digno de comentar: El hombre de la calle, el no experto, “evalúa” el riesgo de manera diversa. Así por ejemplo, el riesgo de viajar en avión representa para algunos un riesgo alto porque basan su apreciación en las consecuencias, fáciles de imaginar, en el caso de que un avión caiga. Otros, en cambio, dirán que el riesgo de viajar en avión es irrelevante, basándose en la consideración única de que la probabilidad de que caiga un avión en vuelo es bastante remota.

Lo justo es, no obstante, considerar ambos factores, pues la magnitud de un riesgo es igual a la probabilidad multiplicada por las consecuencias (**R=PxC**).

Por otra parte, es interesante considerar el concepto de **exposición** al suceso peligroso, que es un factor que, de hecho, incide en la probabilidad. En efecto, el riesgo de volar en avión es mayor para el piloto o para la tripulación del mismo que para un pasajero eventual. En consecuencia, lo que hace aquí la diferencia es la exposición, obviamente mayor en el caso

del piloto o la tripulación, lo que incide sobre las probabilidades de que las pérdidas o consecuencias afecten a uno o a otro.

Algunos expertos han analizado estadísticamente datos históricos y han llegado a estimar algunos riesgos equivalentes. Por ejemplo, viajar 16 kms. en bicicleta; 480 kms. en automóvil; 1.400 kms. en avión; vivir dos días en Nueva York o comer cien filetes asados, representan riesgos de muerte equivalentes. Todos, aunque por causas diferentes, aumentan el riesgo de muerte en 1/1.000.000.

Qué Hacer con los Riesgos

Hay dos pasos previos a la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos, que no deberíamos olvidar jamás:

1°.- Identificar todas las exposiciones a pérdidas; esto es, conocer y tomar conciencia de la existencia de riesgos y, a ser posible, de todos y cada uno de ellos. No se puede prestar atención a un riesgo que se ignora.

2°.- Evaluar cada uno de los riesgos; lo que significa medir la magnitud de los riesgos, teniendo en cuenta las consecuencias (económicas, sociales, de imagen, etc.) y las probabilidades, habida consideración de la exposición al suceso peligroso.

Sólo cuando se han identificado y evaluado los riesgos, se está en condiciones de tomar **decisiones** respecto de cada uno de ellos. Naturalmente que, aparte de evaluar un riesgo en cuanto a sus consecuencias y a la probabilidad de que se produzcan, necesitamos también evaluar las alternativas de solución en cuanto a dos variables importantes: el costo que implicaría la aplicación de la medida propuesta como solución y la efectividad o grado de solución que aportará la misma medida.

Por su parte, la Administración de Riesgos nos sugiere cuatro alternativas, conocidas como las 4T:

a) Terminar el riesgo.- Aunque éste sería el ideal, no siempre es factible. Sin embargo, hay muchas ocasiones en las que, reemplazando una sustancia, modificando un método, suprimiendo una parte del proceso, etc., se puede conseguir.

b) Tratar el riesgo.- Esto es lo que más comúnmente se hace y tiene que ver con las medidas preventivas habituales, tales como capacitar al personal, usar ropa de protección, establecer normas y procedimientos, etc..

c) Tolerar el riesgo.- Se puede decidir, pero de un modo consciente, convivir con algunos riesgos tal cual están. Pero esta decisión sólo será razonable cuando se juzgue adecuadamente un riesgo y se tenga la razonable certeza de que los daños, si ocurren, serán menores y que, además, estamos dispuestos a asumir la pérdida.

d) Transferir el riesgo.- Esta es la cuarta alternativa, y consiste en traspasar a un tercero la responsabilidad de asumir y financiar las pérdidas. El caso de los Seguros y Contratistas son las formas más comúnmente utilizadas para la transferencia del riesgo.

El Problema de la Aceptabilidad

Dado que la ausencia total y permanente de los riesgos es una condición utópica, irreal e inalcanzable, cada vez cobra mayor vigencia el concepto de grado de aceptabilidad de los riesgos. *“Algo es seguro -se dice- cuando los riesgos que implica son aceptables, porque no provocarán más daño que el que estamos dispuestos a aceptar, si actuamos con conocimiento y prudencia”.*

El enfoque es realista y conceptualmente válido, pero difícil de objetivar, debido a que la *aceptabilidad* de un riesgo tiene que ver con factores personales de diversa índole y con factores circunstanciales también diversos.

Así por ejemplo, el nivel de aceptabilidad de riesgos varía de una empresa a otra y, por supuesto, también de una persona a otra. En efecto, un índice de frecuencia de accidentes de 10 ó 20 mantendría contentas a muchas empresas, pero serían inadmisibles para empresas del sector minero tales como Mantos Blancos, Disputada de las Condes, Enap Magallanes, Collahuasi, Candelaria, Mantos de Oro y otras, que mantienen índices de frecuencia que se acercan a cero. Lo mismo ocurriría con empresas del sector eléctrico tales como Chilgener S.A, Endesa, Chilquinta Energía, Conafe y otras, que tienen toda una tradición de buenos resultados en seguridad.

Un aspecto relevante es la percepción del riesgo. En efecto, un riesgo real cuya existencia se supone conocida, es percibido de manera distinta por diferentes personas. Por una parte, normalmente lo que podríamos llamar riesgo percibido es diferente (mayor o menor) que el riesgo real y, además, la percepción de este riesgo, real y objetivo, varía de una persona a otra. Si a esta percepción distinta sumamos principios y valores también distintos, nos encontramos con que la aceptabilidad de un riesgo puede variar significativamente de una persona a otra.

Las condiciones imperantes también influyen en la aceptabilidad de un riesgo. No es lo mismo si se trata de quien asume el riesgo que de quien da la orden, por ejemplo. También el grado de aceptabilidad de un riesgo dependerá de la información que se tenga, de las capacidades personales, de los beneficios secundarios de correr el riesgo (comodidad, ahorro de esfuerzo, ahorro de tiempo, etc.), de si hay o no otras alternativas, de si son controlables personalmente o no, de si los efectos son inmediatos como en el caso de los accidentes, o a largo plazo como en el caso de las enfermedades profesionales, de si los efectos son reversibles o no, de si podemos o no prescindir de la exposición a ese riesgo, etc.

Y también existen diferentes puntos de vista desde los que se puede juzgar si un riesgo determinado es aceptable o no. Hay,

por de pronto, un punto de vista moral, según el cual se puede decir que todo accidente que dañe significativamente a las personas y respecto al cual no se hizo todo lo que era razonable para evitarlo, es moralmente inaceptable. Hay también un punto de vista social, que nos proporciona ciertos criterios para acotar la aceptabilidad de los riesgos, habida consideración de la responsabilidad social que tienen las empresas respecto de los accidentes que dañan a sus trabajadores. Otro punto de vista importante es el económico; riesgos que implican probabilidad de pérdidas económicas que no estamos dispuestos a asumir, deben ser considerados como riesgos no aceptables. Y hay, finalmente, un punto de vista legal, que se da en cada país. En Chile, el Código del Trabajo establece que *“el empleador estará obligado a tomar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores...”*.

Factores “Motivadores”

La aceptabilidad de los riesgos es, por lo tanto, una cuestión compleja, a la que se añade lo que algunos autores llaman “factores motivadores” a correr riesgos. Está claro que, cuando se trata de riesgos especulativos, lo que motiva o impulsa a asumir riesgos es la expectativa de ganancias pero ¿qué es lo que puede motivar a correr riesgos puros cuando, como se sabe, aquí sólo existen las posibilidades de pérdidas o de no pérdidas ?

Hay una serie de “incentivos psicológicos”, que actúan claramente en algunas personas y/o en determinadas situaciones. Las personas aceptan riesgos por la necesidad de experimentar emociones singulares, como la de dejarse llevar en una balsa por la fuerte corriente de un río, o subirse al trapecio de un circo. Se acepta correr riesgos para ponerse a prueba, especialmente los jóvenes; o por competitividad, para demostrar que uno puede y el otro no. Para llamar la atención, o para desafiar a la norma establecida o a la autoridad formal, para infligirse autocastigo o por complacer a otros; por mantener la cohesión

de un grupo o por reafirmar una autoridad ...

En definitiva, hay múltiples factores que no podemos dejar de considerar en este complejo tema de los riesgos porque *“las consecuencias del fracaso han de ser cada vez menos permitidas”*.



Algunos
Comentarios de
INTERES

Comentando Temas Específicos

Al final de este libro nos abocaremos, en conjunto, a buscar las formas de delinear un Plan y/o una Estrategia para abordar el control de las pérdidas y, en general, la optimización del uso de los recursos, protegiendo de paso a las personas, a los bienes de la empresa, sus procesos, el ambiente, la imagen corporativa y, en definitiva, la misión de la empresa.

Antes de ello quisiera, sin embargo, compartir con usted algunas ideas y posturas en relación a algunos aspectos que de una u otra manera estarán vinculados con la seguridad y su aplicación en las empresas. En efecto, para lograr la seguridad hay que hacer bien lo que se debe hacer; así de simple, pero también así de complejo. Mejorar los niveles de seguridad requiere, por lo tanto, no sólo de una claridad conceptual y de técnicas específicas asociadas a su aplicación, sino que también tiene que ver con cosas de interés común, en cualquier empresa.

Me refiero a cuestiones que tienen que ver con una visión sobre el recurso humano, por ejemplo, con el uso del tiempo, con las comunicaciones, con la capacitación, con la motivación y otros temas, que también se requieren para administrar una empresa en todo aspecto.

Recurso Humano

Sin duda que necesitamos tener una concepción, una idea clara respecto de qué es, para nosotros, el llamado recurso humano.

Con cierta frecuencia percibo algo de incomodidad (y a veces franco malestar), cuando se mencionan los términos *“Recursos Humanos”*; aunque lo escribamos con mayúscula y aunque digamos que este recurso es el más importante.

“Las personas no somos recursos -fundamentan- sino que algo

muy distinto y superior a ello". Comparto este juicio.

Hace algunos años, Juan Ferrari, distinguido profesor de la Universidad Católica de Valparaíso, "desestabilizó" mis conocimientos, juicios, sensibilidades y paradigmas cuando, con convicción plena, nos dijo: **"El Recurso Humano ... ¡no son las personas!"**.

¿Qué, entonces, si no las personas, constituye el llamado Recurso Humano? El diálogo abierto y la academia exploradora de nuevos conocimientos, que sostuvimos con el profesor Ferrari, nos llevaron a comprender que el recurso humano son más bien **"las capacidades humanas"**; es decir, son los conocimientos de las personas, sus experiencias, sus habilidades y sus talentos en general. Es eso lo que debemos administrar como recursos, en vez de pretender administrar personas. Es cierto que son las personas las que entregan su aporte a las organizaciones, pero el valor de este aporte dependerá de como, respetando a las personas como tales, procuramos el desarrollo y mejor aprovechamiento de sus capacidades.

Así las cosas, los recursos son recursos y las personas son personas.

Desde luego, esto no es una sutileza ni una cuestión meramente semántica, porque la visión que tengamos respecto del ser humano, influye significativamente en nuestros estilos de liderazgo. Por eso es que es lamentable el que todavía nos queden algunos resabios de la vieja escuela tayloriana o del hombre "X" de la teoría de Mc Gregor, que reducen a las personas prácticamente a lo que aún muchas empresas denominan *"mano de obra"*.

Es bueno recordar aquí la expresión irónica y metafórica de los humanistas cuando, a comienzos de siglo, combatían a Taylor diciendo: "El nuevo grupo, orientado a la gente, recomienda que la cabeza de Schmidt sea puesta nuevamente sobre sus hombros" (Schmidt fue el inmigrante irlandés que Taylor usó para sus experimentos).

La recomendación de este grupo está hoy más vigente que nunca. Peter Drucker, insistió aquí en Chile, en visita que hiciera a nuestro país en julio de 1994, en que *“el cambio fundamental al cual nos enfrentamos actualmente es el conocimiento. El conocimiento se ha transformado en el recurso esencial”*.

Tres años antes nos había visitado Nancy Austin, coautora del libro *“Pasión por la Excelencia”* que, en una entrevista publicada en El Mercurio de Santiago el 7 de julio de 1991 ya nos dejaba el siguiente mensaje: *“Hay que lograr que los empleados sean parte del proceso. Hay que dejar que la gente piense”*.

Hoy, entonces, más que *“mano de obra”*, se requiere de ideas; más que trabajo intenso, se requiere de un trabajo inteligente y, más que participación, se requiere compromiso.

Como alguien dijo: *“Todo cambia a partir de la aceptación de la idea de que las personas son capaces de pensar, de auto-controlarse y de descubrir soluciones creativas e innovadoras para los problemas propios del trabajo”*. Y para ello, basta que aprendamos a administrar mejor las capacidades humanas: los conocimientos, las experiencias, los talentos, las habilidades, la iniciativa y la creatividad, cuidando por sobre todo el respeto a las personas como seres humanos.

¡No Tengo Tiempo!

El tiempo es un recurso importante, que debemos aprender a administrar teniendo en cuenta que se trata de un recurso que no se puede almacenar. Es muy fácil derrochar este recurso y, de hecho, es mucho lo que se va de él sin haberlo utilizado plenamente.

“¡No tengo tiempo!”. Para muchos es una de las frases más socorridas. Nos sirve para eludir una responsabilidad, para rechazar un encargo o para *“justificar”* el no haber cumplido con algo que se nos solicitó o que se supone que debemos hacer.

“¡No tengo tiempo!”. La afirmación, a menudo, es dicha hasta con un cierto grado de orgullo; porque, para algunos, el no tener tiempo es sinónimo de status, de ser importante ... de ser una persona muy ocupada. Sin embargo, mirado el tema desde otra perspectiva, el no tener tiempo puede denotar desorganización o, simplemente, falta de capacidad.

Pero independiente del significado que le atribuyamos, lo grave de la situación es que, de tanto repetir la frasecita esta, nos hemos venido convenciendo de ello y actuamos bajo la premisa de que tenemos poco tiempo. Así, ante cualquier requerimiento que no nos entusiasma o que no queremos atender, la frase en cuestión como que salta en forma automática: “No tengo tiempo”.

Pero ... ¿quién tiene más tiempo que nosotros? ¿Acaso todos los relojes del mundo no funcionan a la misma velocidad y para todos cada día tiene 24 horas y cada hora 60 minutos?

Piense, que un vendedor de diarios tanto como Boris Yeltsin o tanto Clinton como una modesta dueña de casa o tanto usted como el Papa o tanto yo como un empleado bancario, todos tenemos el mismo tiempo; aunque es evidente que las tareas, responsabilidades y compromisos son muy diferentes entre unos y otros.

Pareciera ser, entonces, que el problema no es el tiempo. Somos nosotros mismos o la forma en que empleamos este singular recurso.

¿En qué ocupamos nuestro tiempo?: ¿En hacer las cosas o en enseñar a otros a hacerlas? ¿Absorbemos todo el trabajo que se nos encomienda o delegamos lo que es delegable? ¿Planeamos o improvisamos? ¿Prevenimos o reaccionamos? ¿Damos tiempo a las cosas más relevantes o a las que más nos gustan? ¿A las más importantes o a las más urgentes?

Existen, sin lugar a dudas, muchas formas en que podemos ocu-

par nuestro tiempo. La administración de este recurso es todo un arte, pero tal vez lo que más influye en las decisiones que tomamos para la asignación de nuestro tiempo, **es la importancia que le damos a las cosas ... desde nuestro punto de vista.**

Hace algún tiempo, un grupo de Supervisores de una empresa me decía: *"Si sabemos que la Seguridad es importante, pero no tenemos tiempo para preocuparnos de ella. Aquí, lo que se nos exige es Producción"*.

Yo sé que esta no es una respuesta muy original, lamentablemente. Está a flor de muchos labios cuando se quiere indagar sobre el rol de la línea de mando en la seguridad.

Sin duda que, en aquella empresa, como en muchas otras, la Seguridad no es vista como algo importante. No es que no tengan tiempo para hacer Seguridad; sencillamente **no les interesa lo suficiente**. Hay otras cosas más dignas de merecer el tiempo y la atención de las jefaturas.

El hecho que un trabajador se lesione, enferme o muera; o el hecho que un equipo, maquinaria, instalación o herramienta se deteriore por un accidente, puede ser muy importante a nivel de declaraciones verbales pero, en la práctica, se demuestra con hechos que no es para ellos lo suficientemente importante: no tienen tiempo ... para ello.

Es probable que aún no se hayan dado cuenta de algo que es fundamental: que la seguridad es un componente inseparable del trabajo y que, por lo tanto, cuando ocurre algún accidente es obvio que las cosas no se están haciendo bien, más allá de las consecuencias directas sufridas.

De otro modo, no se entiende que quienes dirigen las operaciones en la empresa no sean los principales protagonistas e impulsores de la seguridad como una forma de trabajo asociada a la excelencia laboral.

Saber Escuchar

Apenas tenía 18 años cuando comenzó como mensajero en Shell Chile. Llegó a ser Presidente Ejecutivo de esa misma Compañía. La pregunta, entonces, era casi obvia: *“Usted, Sr Turner -preguntó la periodista- que ha llegado al puesto más alto de la compañía, ¿cuál considera que es la virtud principal que debe tener un Jefe?”*. La respuesta del alto ejecutivo fue directa: **“Saber escuchar”**; y explicaba luego: *“Cuando era más joven hablaba mucho y escuchaba poco. Hoy hago justo lo contrario ... y me ha ido mejor”*.

“¡ Saber Escuchar !”. ¿Será esto así de tan importante? ¿Es posible que sea “la principal virtud” que debe tener un Jefe? Pues bien, en el país del Norte ya se habían dado el trabajo de averiguarlo. Conducidos por Harold Smith, un grupo de investigadores de la Brigham Young University emprendió la tarea de identificar las 20 aptitudes más críticas de un administrador, que más inciden en los resultados y... ¡Oh sorpresa!, David Turner tenía razón: **Escuchar Activamente** es la más importante de todas las aptitudes críticas que debe tener un directivo.

Pero “escuchemos”, además, qué nos dicen algunos conspicuos autores y hombres de negocios. William Ouchi, por ejemplo, gran observador del exitoso fenómeno japonés, en su libro Teoría Z nos dice: *“Con frecuencia, el líder más capaz se dedica a escuchar la mayor parte del tiempo”*. Ben Feldman, calificado en su tiempo como el más espectacular agente de seguros de Norteamérica, explicaba así su éxito: *“Me limito a hablar con la gente acerca de sus problemas, trabajo duro y soy el mejor oyente del mundo”*. Y Robert Conklin, por su parte, en su libro “Cómo hacer que la gente haga cosas”, afirma que *“por regla general, una persona puede influir en mayor medida en los demás por su capacidad de escuchar que por su forma de hablar”*.

Pero si todo esto le parece poco, “escuchemos” la opinión de otro gran hombre de éxito: Lee Iacocca. En su best seller “Autobiografía de un Triunfador”, comenta con entusiasmo las

bondades de unos cursos de oratoria que siguió en el famoso Instituto Dale Carnegie, explicando los sorprendentes resultados obtenidos; pero continúa diciendo con un evidente dejo de tristeza ... *"Y ojalá existiese también algún Instituto en el que se enseñara a la gente a escuchar, porque un directivo necesita en la misma medida saber hablar y escuchar"*.

¿Y qué es saber escuchar? Saber escuchar es escuchar con interés y respeto; es concentrarse en lo que dice el otro y no en nuestros propios argumentos; es estar atento a las señales no verbales y al tono de la voz. Saber escuchar significa escuchar con esfuerzo; es no interrumpir; es obligarse a escuchar mientras el otro habla, en vez de preparar una nueva batería de argumentos que conducen a un monólogo absurdo e improductivo. Saber escuchar, es refrenar la apremiante inclinación a hablar y a llenar con palabras todos los espacios. Saber escuchar es ser empático ... para entender lo que dijo, lo que quiso decir y por qué dijo lo que dijo nuestro interlocutor.

Porque ... ¿Cómo podremos influir sobre alguien si no sabemos lo que piensa ni cuáles son sus motivos? Cómo acceder a la gran reserva de capacidades humanas que existe en toda organización, si no sabemos escuchar?

El recurso estratégico más valioso, que son las ideas, el conocimiento y el talento de las personas, se derrocha simplemente porque los gerentes no saben escuchar ... activamente.

Saco de un libro una cita para compartir con usted: *"Muchos gerentes -dice- comparten una debilidad humana muy común que es ¡la de ser malos oyentes!"* (el libro tiene el sugerente título de "Por qué fracasan los Gerentes", y se puede encontrar en cualquier librería).

Y es que nos olvidamos que la verdadera comunicación descansa en dos hechos fundamentales: saber hablar y saber escuchar. Nos olvidamos que la comunicación es interacción; que fluye en

dos sentidos; que es “producción”, pero que también es “consumo”. La comunicación, como dijo alguien, *“se construye, se comparte, y es ... un verdadero acto de amor que transcurre en un nivel intelectual”*.

Sin duda que el aspecto más crítico en el papel de un líder es la manera como se comunica con su gente; y siempre ... la parte más productiva para su misión son los momentos en los cuales escucha. Porque para motivar, para persuadir y para conducir eficazmente, hace falta escuchar.

Y la clave para saber escuchar es simplemente ... ¡ querer escuchar ! .. comenzando, tal vez, por este comentario.

¡ Le irá mejor !

Enseñanza

Algunos dirán que ésta es, hoy en día, una palabra clave ... ¡por lo decisiva que es para el futuro!: se habla de la era del conocimiento; Peter Drucker dice que el principal recurso en los tiempos actuales es el conocimiento; el desarrollo de las empresas y de los países depende en gran medida del conocimiento y hay, por lo tanto, una gran preocupación mundial por los sistemas de educación (o de enseñanza).

Chile está también en la misma línea.

La palabra enseñanza, entonces, parece ser una palabra importante, clave para nuestras pretensiones de mejorar el desempeño de nuestra gente en las empresas. Sin embargo, este término carecería de sentido y de importancia si no existiera su contraparte, la palabra aprendizaje. Se trata, digámoslo claramente, de un proceso único, inseparable, que los especialistas denominan proceso de **“enseñanza-aprendizaje”**.

Esta última sentencia es muy significativa, pero a menudo la ignoramos: ¡tal vez casi siempre! ... con todo el efecto que ello

representa contra nuestros intentos de entrenar o capacitar a nuestra gente. Y cuando la cruda realidad nos demuestra que no hemos logrado nuestro propósito, exclamamos: "¡pero si yo le dije ...!" "¡Estoy seguro que le expliqué claramente ...!" "¡Pero si hasta yo mismo le hice una demostración!" No importa. ¡Nada de eso importa!

Usted podrá haberle dicho, podrá haberle explicado, podrá haberle demostrado y tal vez muchas cosas más, pero ... mientras **él** no haya aprendido, usted no le ha **en-se-ña-do**.

¿Dónde está el error? Creo, sinceramente, que nuestro error está en una cuestión de actitud: nos concentramos demasiado en enseñar, en dar clases, en hacer lo que a nosotros nos parece lo mejor, en usar los recursos metodológicos que a nosotros nos parecen los más adecuados, en usar los términos que a nosotros nos parecen los más correctos, etc.; en definitiva, queremos que nuestro acto de enseñar sea ojalá impecable. Y ante los ojos de cualquier observador externo, probablemente obtendríamos una buena calificación.

Pero ... ¿qué hay de la persona a la cual pretendemos enseñarle? ¿Utilizamos los recursos metodológicos más adecuados para él? ¿Usamos los términos más entendibles para que él aprenda? ¿Y qué hay de la llamada empatía? Recordemos que ... "¡no hay enseñanza si la otra persona no ha aprendido!"

En un reciente viaje a Sudáfrica tuvimos la oportunidad de visitar varias empresas; de distinto rubro, de distinto tamaño, de distinta organización; vimos muchas cosas importantes, pero lo que más me sorprendió y me ha hecho pensar profundamente, ocurrió en una empresa minera. Era una empresa minera exitosa, con buenos niveles de productividad y con excelentes índices de Seguridad. Se veía una empresa limpia y ordenada, y se respiraba una especie de tranquila eficiencia. Lo sorprendente es que ... ¡el 62% de los trabajadores de esa empresa era analfabeto! Allí, en Sudáfrica, aparte de los idiomas inglés y afrikans, existen nueve dialectos que también han sido recono-

cidos como idiomas oficiales; usted podrá imaginar esa especie de torre de Babel en las empresas.

Pero los sudafricanos parecen estar hechos para las adversidades y son muy ingeniosos: han "inventado", para este caso, una especie de mini-idioma laboral que llaman *fanagaló*, basado en muy pocos símbolos, señales y palabras. Así logran comunicarse entre todos.

Recordando todo esto, preguntamos a un ejecutivo de esa empresa cómo se las arreglaban para capacitar, para entrenar a esos analfabetos (pensando, obviamente, en las dificultades que tenemos acá, en nuestras empresas, para entrenar a la gente que tiene un nivel de escolaridad promedio muy superior). La pregunta, francamente pareció sorprenderle e incluso al principio dio la impresión de que no la había comprendido ..., pero después respondió: "Es fácil -dijo tranquilamente- si para un curso es necesario un día cuando se trata de personas que saben leer y escribir, para aquellos que no leen ni escriben probablemente necesitaremos tres o cinco; y los métodos, por supuesto que también serán diferentes. La clave está en que no pretendemos "enseñarles", porque lo que en verdad necesitamos es que ellos "aprendan" ... y en esa idea nos concentramos ... hasta que lo logramos".

Dicho de otro modo, para ellos la actitud del que capacita es la resultante del claro entendimiento de que su objetivo no es enseñar, sino que el que alguien aprenda.

¿Semántica? Tal vez. ¿Sutileza? ¡No! ... porque ¡qué distinta es esta actitud a la que generalmente observamos en nuestras empresas! ¿O no resuenan en sus oídos esas frases justificadoras tales como: "¡Pero si yo le dije ...!" "¡Estoy seguro que le expliqué claramente ...!" "¡Pero si hasta yo mismo, personalmente, le hice una demostración!"?

¡Conforme!, podremos decir ahora; habremos hecho todo eso y tal vez más, pero no hemos enseñado realmente a ese traba-

jador, hasta que él no haya aprendido.

Le invito a comenzar a pensar de esta manera, porque ...¡da resultado!

Reconocimiento

Al principio parecía un juego. Habíamos unos 70 participantes en aquel seminario, cuando de pronto Frank, el relator, dijo: *“Levanten la mano aquellos que durante el último mes hayan recibido felicitaciones o suficiente reconocimiento por su trabajo, de parte de su jefe”*.

Silencio, sonrisas y risitas sarcásticas que empezaron a cundir en la sala, fueron las primeras reacciones del auditorio. ¡Ninguna mano se alzó!

“¿Es que no han hecho nada suficientemente bueno en este último tiempo?”, preguntó Frank, con el propósito deliberado de poner el dedo en la llaga.

El silencio volvió a reinar en la sala y las sonrisas desaparecieron, para dar lugar a un ambiente de insatisfacción y de crítica: nuestros jefes eran unos canallas o, al menos, unos personajes fríos e indiferentes a nuestros esfuerzos y deseos de cumplir bien con nuestro trabajo.

“Tal vez ellos piensen que si actuamos bien, sólo estamos cumpliendo con nuestras responsabilidades”; “después de todo, para eso se nos paga”. Estas fueron las mejores defensas a nuestros jefes que pudimos escuchar.

Seguramente usted, separado por la distancia y por varios años de aquel episodio, se suma a estas reacciones, que siempre terminan siendo desalentadoras, por mucho que se esté ya en un nivel gerencial.

Porque ... ¿qué hay de nuestra naturaleza humana? ¿Acaso no tenemos necesidades psicológicas también? ¿No es acaso el reconocimiento un alimento que fortalece nuestras ganas de hacer bien las cosas, más allá de lo que puede corresponder a nuestra paga?

Los estudiosos de la conducta humana nos dicen que hay una verdadera hambre psicológica entre nosotros; pero que se nos puede alimentar con reconocimiento. Nos dicen, también, que no hay nada que necesitemos tanto como alimento para nuestra propia estima. Nos dicen, que el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo íntimo que tenemos de ser importantes.

El tema era Refuerzo al Comportamiento Positivo y la idea central que representaba Frank era que el comportamiento, siempre es influido por los efectos que recibe la persona. Un efecto de agrado reforzará el comportamiento y un efecto de desagrado desalentará el comportamiento. Por lo tanto, para lograr de nosotros un comportamiento deseado, es lógico que nuestros jefes alienten lo bueno tanto como desalientan lo malo.

Pero, en la práctica, somos más motivo de crítica que de reconocimiento y no hay un equilibrio en la balanza motivacional. Ese era, al menos, el sentimiento que prevalecía en aquel seminario.

Tiene razón Wilcox cuando nos dice que: *“Una palmadita en la espalda dista sólo 18 pulgadas de una patada en el trasero ... pero se halla a muchas millas de distancia en resultados”*. Y también Dale Carnegie cuando plantea que se nos puede pagar por nuestro tiempo dedicado al trabajo, pero que no se nos puede comprar el entusiasmo, la iniciativa ni la lealtad.

Seguramente Frank, el relator, sabía todo esto ... y comprendía nuestras reacciones. Pero él no había terminado: *“Ahora -dijo con su potente voz en medio de un silencio total- levanten la mano aquellos de ustedes que durante el último mes han ido*

al taller o a la planta, con el propósito deliberado de encontrar algo bueno o positivo por lo cual felicitar a su gente”.

Las manos quedaron quietas; algunos semblantes palidieron, mientras otros carraspearon o, cuan niños hallados en falta, bajaron la mirada, recurriendo a la inútil complicidad de su block de apuntes.

Sin decirlo, con su maestría comunicacional, Frank nos estaba recordando La Regla de Oro, la más eficaz lección bíblica para las relaciones humanas: ***“Todas las cosas que quisierais que los demás hiciesen con vosotros, hacedlas también con ellos”.***

Usted ... ¿tendría la fuerza suficiente como para levantar la mano?

¡ Absurdo !

Me pareció absurdo. ¡ Definitivamente absurdo ! Algo así como si a un hijo que padece de hepatitis intentáramos sanarlo suministrándole jarabe para la tos. ¡ A nadie se le ocurriría semejante tratamiento !

Tal vez eso mismo pensaba Marcelo. Al menos eso creo yo que pensaba, por la cara de estupor y de incredulidad que puso, cuando fue severa y descontroladamente reprendido por su jefe. Claro, el error que cometió Marcelo tendría un alto costo para la empresa, además de la leve lesión que sufrió el propio Marcelo ... y que bien pudo haber sido bastante grave.

¿Acaso Marcelo querría lesionarse gravemente para disponer de una larga licencia? ¡No ! ¿Desearía, entonces, provocar un daño a la empresa? ¡ Tampoco ! Marcelo es, simplemente, un trabajador normal, que desea hacer bien su trabajo y que pone todo su empeño en no cometer errores ... hasta donde sus capacidades actuales se lo permiten.

La severa reprimenda dada por su jefe, por lo tanto, en nada contribuyó a mejorar el desempeño de este trabajador, porque la causa del error cometido fue "falta de conocimientos y de información suficiente acerca de como ejecutar correctamente la tarea que se le asignó". Y ... ¡eso no se corrige con amonestaciones!

No sacamos nada con reprender, o sancionar, o castigar drásticamente a un trabajador que cometió un error por falta de conocimientos: ¡Simplemente, hay que enseñarle! No solucionaremos nada enseñando a un trabajador, si los errores que comete son debidos a desmotivación: ¡Sólo hay que motivarle! Tampoco resolveremos ningún problema motivando ni enseñando a un trabajador que comete errores por carecer de las suficientes capacidades físicas o mentales necesarias para las tareas que se le han encomendado: ¡Tal vez haya que reubicarlo ... o transferirlo!

El simple sentido común nos dice que cada problema tiene sus soluciones lógicas, que hay que buscarlas; así como también sabemos que cada enfermedad tiene su tratamiento adecuado. Y, como quiera que sea, lo fundamental es conocer las causas, porque de lo contrario corremos el riesgo de cometer el grave error de dar una "solución" equivocada a un problema que no ha sido ni siquiera identificado.

La reacción de reprender, amonestar, sancionar y castigar, está demasiado extendida en la cultura de las empresas y no siempre es la más adecuada. La práctica nos demuestra que muchas personas con rango de jefe disponen con frecuencia de una cuota inagotable de estos recursos "motivacionales" y la creencia de que su uso equivale al de una llave maestra, que abre todas las puertas. Desde luego no es así; la motivación humana es un fenómeno bastante complejo y no cabe dudas que es preciso conocerlo.

Seguramente nuestro actuar sería distinto si prestáramos algo más de atención al Principio Administrativo de Louis Allen que

dice: *“Una decisión lógica sólo puede tomarse, si primero se define el problema real”*.

Este importante principio nos enseña que, frente a un desempeño subestándar de un trabajador o frente a algún error cometido, debemos preguntarnos, antes de actuar: ¿Cuál es el problema real? ¿Cuáles son las causas? ¿Por qué este trabajador ha cometido este error?

Evitaremos así esas miradas de estupor y de incredulidad con que los trabajadores responden cuando intentamos “curar una hepatitis, con jarabe para la tos”.

¡Que Dios nos libre de semejante absurdo!

Invertir en la Gente

Con cierta frecuencia he escuchado a un colega y amigo decir en sus conferencias y reuniones: *“Hay que invertir en la gente”*.

Casi siempre sus eventuales interlocutores, con suaves y apenas perceptibles movimientos de cabeza, indican que el mensaje “llega” a sus mentes, que hay entendimiento y concordancia con tal pensamiento. Pero siempre queda la duda en cuanto a si se ha logrado o no activar la voluntad de las personas, que es lo que, en definitiva, mueve a la acción.

Y es que nadie discute, al menos en público, aquello de que el recurso humano es el más importante; pero en la práctica cotidiana, los porfiados hechos y el categórico e indesmentible lenguaje de los actos, muchas veces afirman lo contrario. Tal vez sea éste el aspecto del trabajo directivo y del administrador en general, donde más reina la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, con todo el desaliento que ello provoca en los trabajadores.

El concepto de invertir en la gente, volvió a aparecer ante mis

ojos hace algunos días cuando, revisando uno de mis archivos, me encontré con un recorte de un diario en donde un conocido empresario chileno, hablando de lo que él denomina la felicidad empresarial, decía: *“La empresa moderna deberá invertir no sólo en activos físicos y comerciales, sino que también en el bienestar de su gente”*.

No pretendo escribir aquí sobre el rol de la empresa, ni sobre sus responsabilidades sociales, ni sobre nada que se le parezca. Porque, independiente de estas responsabilidades u obligaciones, basadas en conceptos morales o en principios de solidaridad, al empresario, como hombre de negocios, le conviene invertir en su gente.

Ya hay indicios claros de que el mundo industrial está redescubriendo que lo verdaderamente importante de las empresas son las personas. Y son los japoneses los que, por una ironía del destino, nos han estado abriendo los ojos y su exitosa experiencia es materia de estudio en las más connotadas universidades del mundo occidental.

Es un hecho que los japoneses se dieron cuenta (o tomaron conciencia) hace ya varios años, que no tenían muchos recursos naturales pero, que sí disponían de mucha gente. ¿Por qué no transformar entonces el recurso humano en una real fortaleza?

Alguien ha dicho que las empresas son tan buenas, importantes, fuertes y vigorosas, como lo son las personas que las integran. Pero todos sabemos que el recurso humano tiene capacidades potenciales, que pueden ser desarrolladas.

¿Por qué no invertir, entonces, para desarrollar estas capacidades? ¿Por qué no invertir, por ejemplo, para ampliar el conocimiento de las personas, para acrecentar su motivación, para encender el entusiasmo, para crear la voluntad, para desarrollar la iniciativa o para mejorar su bienestar?

Claro, no estoy hablando sólo de invertir dinero; es más que

eso. Estoy queriendo decir, especialmente, que hay que invertir tiempo y disposición en la gente: tiempo y disposición para escuchar; tiempo y disposición para alabar; para agradecer y felicitar; tiempo para prestar atención; tiempo y disposición para orientar, para ayudar ... y para estar ... ahí, donde la gente lo necesita.

El recurso humano, al final de cuentas, no son las personas en sí, sino que sus capacidades, a través de las cuales entregan su mayor o menor aporte para el logro de los objetivos de la empresa.

Invirtiendo en la gente podremos aumentar el conocimiento de las personas, podremos fomentar su iniciativa, merecer su lealtad, conquistar el entusiasmo, activar su voluntad y ... como consecuencia de todo lo anterior, podremos obtener el mayor aporte que necesitamos de nuestros colaboradores.

Seguro que usted está de acuerdo. ¿Y qué más?

¿ ... Y Por Qué?

Si usted es padre de familia, habrá "sufrido" en carne propia, como yo, la andanada de preguntas que una tras otra emergen ansiosas e inquisidoras de la tierna boca de aquel pequeño hijo que no hace mucho ha aprendido a hablar.

¿Por qué se oscurece papá? ¿Por qué los animales no hablan? ¿Por qué llueve? ¿Por qué estás enojado? ¿Por qué esto o por qué lo otro?

Al principio nuestra reacción es la de un sabio y orgulloso padre, que puede ir dando las respuestas aparentemente satisfactorias (o tranquilizadoras) a su ansioso hijo.

Pero ... ¡caramba!, el niño no se conforma tan fácilmente y continúa preguntando hasta agotar la paciencia del más tolerante

progenitor.

Es que el interrogatorio, que casi siempre comienza con un inocente *por qué*, a nuestra primera respuesta es seguido por interminables y sucesivos *¿y por qué...?*, que van como intentando llegar al origen mismo de las cosas.

El sabio padre comienza ya a cambiar su semblante y a esgrimir el socorrido argumento de ... "no moleste m'hijito, que estoy ocupado". La verdad es que éste es el preciso instante en que uno comienza a ver comprometido su orgullo y su paciencia..., pero también sus conocimientos que ya no son suficientes para satisfacer las inagotables ansias de saber de ese pequeño interlocutor que se agiganta frente a nosotros con sus inesperadas preguntas.

Pero el niño o niña no se amilana y volverá, más tarde o más temprano, haciendo gala de sus naturales cualidades de investigador. No debiera sorprendernos, entonces, que el pequeño aprenda tantas cosas en sus primeros años de existencia. Es que su actitud inquisidora y receptiva, junto a su desinhibición y natural ausencia de temor al ridículo, crean en él las condiciones propicias para erguirse en un verdadero conquistador del conocimiento.

Lamentablemente estas virtudes se van perdiendo con el pasar de los años; tal vez porque creamos que ya sabemos demasiado o tal vez porque queramos disimular nuestra falta de conocimiento. Pero lo concreto es que ya no indagamos tanto.

Este fenómeno lo vemos con mucha frecuencia en nuestra relación con las empresas (centros de aplicación del conocimiento), donde observamos demasiada indiferencia o conformismo frente a hechos que ameritan *un gran por qué*. En efecto, soslayamos las causas de una enorme cantidad de accidentes que truncan la vida de muchas personas; que amagan el futuro de tantos miles de trabajadores; que dañan, además, a tantos de los costosos y escasos recursos que las empresas tienen para

producir y que atentan, en definitiva, contra los objetivos sociales y económicos de las empresas.

Pero nosotros, adultos ilustrados, ya no somos los mismos. Nuestras cualidades de investigador pertinaz han ido mermando y quizás si hasta ya hayamos perdido nuestra capacidad de sorprendernos frente a estos hechos de tan cotidiana ocurrencia.

¡Por qué! ¿Por qué será que en este aspecto hemos “evolucionado” al revés?

Cuando sabemos que un ser humano ha perdido la vida en un accidente, o que alguien se ha lesionado gravemente, nuestro primer por qué debe ser exclamando con indignación: ¡Por qué tiene que morir la gente al realizar su trabajo! ¡Por qué tienen que suceder estas cosas! ¡Por qué permitimos que se repitan!

Pero luego de estas reacciones emocionales, debiera resurgir en nosotros aquel niño perdido en el tiempo que afanosamente y sin darse por vencido intentaba llegar a saber el por qué de las cosas. Ahora, en un plano más racional debiéramos preguntarnos: ¿por qué ocurrió el accidente? ¿cuáles fueron realmente sus causas? ¿cómo pudo haberse evitado? ¿en qué hemos fallado? ¿qué debemos hacer para impedir que se repita el accidente?

Sin duda que para la mente adulta estas son preguntas lógicas y necesarias, pues nos inducirán a la búsqueda de soluciones preventivas para tantos accidentes potenciales que están prestos a desatar su efecto devastador.

Y sería bueno comenzar ahora, imaginando tal vez cuán terrible sería tener que enfrentarse a un niño de 5 años que pregunta:

- ¿Por qué murió mi papá señor?
- Bueno...es que tuvimos un accidente.
- Y por qué, señor?
- Porque ...

- ¿Y por qué?

“Había una vez”

Hace ya más de una década, pero el episodio aún permanece vívido en nuestras mentes.

Llegamos puntualmente a la cita, donde nos esperaba todo el nivel directivo superior de una gran empresa. El lugar de reunión era la comfortable Sala de Directorio.

La ocasión era especial y había, sin duda, algo de expectación: nos acompañaba nada menos que Frank E. Bird, aquel gran líder que mostró al mundo un nuevo enfoque de la Seguridad, anticipándose a los actuales desafíos gerenciales de una empresa moderna.

Había interés por todo lo que hacía y decía este singular personaje: hombre corpulento, afable, carismático ... y de una voz potente, capaz de llenar cualquier espacio. Sobre todo, porque el silencio era total cada vez que Mr. Bird comenzaba a transmitir su mensaje.

El tema se iba centrando en la responsabilidad gerencial por la Seguridad y la reunión transcurría conforme a lo esperado. De pronto, sin embargo, Mr. Bird interrumpe su propio comentario y con la informalidad y sencillez que le caracterizaba, saca de uno de sus bolsillos unas pequeñas insignias, de esas como para prender en la corbata, y las regala a cada uno de los presentes.

El adminículo tenía al centro la figura de una mano extendida rodeada de un texto que decía: *“Excelencia en Administración de la Seguridad”*

El extraño y pequeño obsequio, desconcertó un tanto a los anfitriones, cuyas miradas y sonrisas reclamaban una explicación

a la altura del ilustre visitante.

Seguramente Mr. Bird esperaba esa reacción, por lo que sin más demora comenzó a relatar un cuento:

“Había una vez, en algún remoto lugar del mundo, una pequeña aldea. La vida transcurría allí plácidamente y el anciano del pueblo era el hombre encargado de administrar justicia y de resolver los pleitos, cada vez que algún conflicto rompía la armonía entre sus habitantes. El anciano, hombre sabio, respetado y venerado, reunía con frecuencia a su pueblo, en la plaza del lugar, donde les enseñaba, les aconsejaba y dirimía los pleitos con una sabiduría que era reconocida y admirada por todos...

...Hasta que un pequeño grupo de jóvenes adolescentes decidió burlarse del anciano, poniendo a prueba su sabiduría y ridiculizándolo ante todo el pueblo.

Discutieron entre sí bastante, hasta que por fin encontraron la fórmula infalible para lograr tan ansiado y nefasto propósito: llevarían ante el anciano, en la próxima reunión del pueblo, un pequeño pájaro. Uno de ellos tomaría al avecilla entre sus manos y preguntaría al anciano si el pájaro estaba vivo o muerto.

La artimaña consistía en que si el anciano contestaba que el pájaro estaba muerto, el muchacho abriría sus manos y lo dejaría volar. Si la respuesta era que el pájaro estaba vivo, lo oprimiría con sus manos hasta matarlo, luego abriría sus manos mostrando que el pájaro no estaba vivo. Así el anciano no tendría escapatória y los muchachos lograrían su propósito de ridiculizarlo y mostrar su vulnerabilidad.

*Así lo hicieron, o intentaron hacerlo, ante los ojos de todo el pueblo... y tras la pregunta del impertinente muchacho siguió un silencio crucial. Pero de pronto el anciano, con la misma tranquilidad de siempre, se enfrenta al muchacho y señalándole con el dedo, le responde: **“La vida del pájaro está en tus manos”** .*

Mr. Bird ya está retirado, después de largos y fructíferos años de apostolado por el mundo, siendo Chile uno de los países privilegiados que contó siempre con su inestimable y vocacional entrega.

Pero aún sigue vigente y resonando en nuestros oídos el vital mensaje que dejó a los directivos de nuestras empresas: ***“La seguridad y la vida de muchos trabajadores está en sus manos”***.

Sin duda... ¡una gran responsabilidad gerencial!

¡Murphy Go Home!

Nuevos aires cruzan y recorren las empresas. Ello se percibe, se siente y hasta se huele, por donde quiera que uno vaya: ¡El cliente ha vuelto a ser el Rey! ... y ello nos obliga a hacer las cosas bien, para contar con su vital preferencia en esta empedregada aldea, donde nuestros competidores están cada vez más cerca. Sí ... ¡ peligrosamente cerca !

Y estamos redescubriendo, también, que para hacer bien las cosas y a la primera, debemos acrecentar nuestros esfuerzos para desarrollar el conocimiento, la habilidad, la creatividad, la iniciativa y la voluntad de nuestra fuerza laboral; pero ¡ nos olvidamos de Murphy ... con demasiada frecuencia !

Nos olvidamos de Murphy y dejamos las puertas abiertas de par en par, permitiendo que este nefasto personaje entre en las empresas y se pasee por ellas como Pedro por su casa.

Porque no es que Murphy sea sólo una visita más para la empresa. ¡No ! El va a las empresas con la siniestra intención de quedarse. Y como no se anda con chicas, se esfuerza también por llegar hasta los niveles más altos, adquirir estatus y estar, ojalá, en todas partes, en todo momento. Porque su misión en este mundo consiste en lograr que ***“si algo puede salir mal, debe salir mal”***, tarde o temprano. Y ... ojalá sea pronto, en el

peor momento, cuando más daño provoque.

Así, los pobres trabajadores, por más que se esmeren en hacer bien las cosas, en algún momento sucumbirán. Porque ... si algo puede salir mal **¡saldrá mal!**

Si, tarde o temprano así será, ya que el persistente Murphy se encargará de ello con una paciencia digna de Job. Al final, ¡siempre lo logrará!

Claro, Murphy no trabaja solo. El tiene sus socios, muchos socios y eventuales colaboradores, en todas partes. Y no puede ser de otro modo, porque para cumplir su ambiciosa misión siempre habrá mucho por hacer. Alguien en la empresa, por lo tanto, se encargará de hacer un procedimiento ambiguo; alguien se encargará de comprar un equipo sin protección, o la protección personal más incómoda o la sustancia más peligrosa; alguien contratará a la persona indebida; alguien planificará mal el trabajo; alguien omitirá dar la instrucción que se precisa; alguien olvidará las condiciones de seguridad en los diseños de ingeniería; alguien ...

Es decir, Murphy y sus inocentes colaboradores han hecho un trabajo de joyería: todo está preparado, listo para que el pobre trabajador caiga en la trampa y ... ¡zaz!: el error se produjo, el accidente ocurrió, el trabajador se lesionó, el equipo se deterioró, la producción no se cumplió, la calidad falló, etc. ... ¡Misión cumplida!, y será ... hasta la próxima.

Y luego vienen las reacciones de extrañeza y los comentarios de los mismos socios de Murphy: "¡Pero qué trabajadores tan distraídos, tan negligentes y descuidados! ¡Cómo pueden cometer tantos errores!".

Pero, seamos honestos, a veces a Murphy no todo le resulta tan fácil. El también tiene sus detractores, que se esmeran por mantenerlo fuera de la empresa: gente que busca la excelencia, gente que impulsa la calidad, gente que ama el trabajo

bien hecho; es decir, gente que cree en la Prevención, en el amplio sentido del concepto, que es el más eficaz adversario de Murphy.

Ellos piensan que los errores que cometen los trabajadores, muchas veces son reacciones normales, de gente normal, frente a situaciones laborales adversas creadas por otros. O son intentos de soluciones sin éxito en un ambiente hostil o poco amistoso creado por quienes conciben, diseñan, planifican y dirigen el trabajo, en cada etapa de los procesos operacionales.

Así, los encargados de recursos humanos, de planificación, de adquisiciones, de ingeniería, de mantención, etc., pueden hacer mucho por la Producción, por la Seguridad, por la Calidad y los Costos, integrando estos conceptos **como un todo** a su pensamiento y acción. Porque, al final de cuentas, los rechazos, los derroches, las paralizaciones y, por sobre todo los accidentes, son demostraciones más que elocuentes de que Murphy aún ronda por las instalaciones de la empresa.

Entonces, nuestro común desafío es sacar a Murphy de la empresa, declararlo personaje non grato, e impedir que retorne para quedarse.

Nuestra consigna o grito de guerra es ... ¡MURPHY GO HOME!
¿Se sumaría usted a esta cruzada?

Autorrespeto

El accidente es un evento multidevastador: mata, hiere, destroza, paraliza, afecta, desmoraliza, interrumpe, frustra, estresa, cuesta, cercena, incapacita, retrasa, ... y muchas cosas más.

No en vano, entonces, el accidente es catalogado por los especialistas, en su propia definición, como un **acontecimiento no deseado**. Si nos concentramos por ahora sólo en la parte humana, veremos que cada año mueren en nuestro país alrededor

de ochocientas personas en accidentes laborales; muchos más son los que quedan incapacitados de por vida ... y un doce por ciento de todos los trabajadores chilenos sufre algún tipo de lesión incapacitante.

Estas cifras ya están archirrepetidas, tal vez majaderamente... ¡ pero aún así es imposible transmitir a otros su brutal significado !

¿Cómo transmitir, por ejemplo, lo que significan estos accidentes para las 800 viudas, madres o novias que repentinamente son sentenciadas a una vida diferente? ¿Cómo transmitir lo que significan, **realmente**, estos accidentes para los 2.000 ó 3.000 niños, adolescentes o jóvenes que cada año pierden a su progenitor, lo que hace cambiar el rumbo de sus vidas, en todo sentido? ¡Es imposible! ... pero bien vale la pena un esfuerzo de reflexión y una actitud empática, intentando ponernos en su lugar para entender y "sentir" lo que para ellos puede significar.

Pero también debemos reflexionar sobre lo siguiente: ¡todos estos accidentes pudieron haberse evitado ... y la mayoría de ellos sólo tomando medidas preventivas razonables!

La supervisión y la dirección superior de las empresas pueden hacer mucho para disminuir este verdadero flagelo... pero también hace falta preguntarse: **¿Cuántos de estos accidentes pudieron haberse evitado por la propia víctima?** Sin duda que muchos ... y tal vez la mayoría.

Pero mirar hacia atrás tiene sentido y valor sólo si tenemos la capacidad para sacar conclusiones positivas de estas experiencias negativas y la voluntad para enmendar nuestro proceder hacia el futuro.

Porque si las cosas no cambian, de aquí a ocho años más sufrirán accidentes con lesiones incapacitantes una cantidad de trabajadores equivalente a toda la población laboral del país.

Los más “afortunados” sólo sufrirán lesiones leves; otros, experimentarán el drama de una incapacidad permanente; y los más “desafortunados” pagarán, innecesariamente, el más caro tributo al trabajo, dejando en herencia a sus seres queridos angustia, dolor y frustraciones.

¡Pero las cosas pueden cambiar!, y ello depende en gran medida de nosotros, porque gran parte de nuestra seguridad está en nuestras propias manos.

¿Qué hace falta, entonces?

En primer lugar, hace falta respeto. Respeto de cada cual a su propia persona; respeto, a su propia vida; respeto, también, a su familia. ¡Cuántos riesgos corremos, innecesariamente, por falta de respeto a nosotros mismos!

Y hace falta, también, transformar la Seguridad en un valor personal, situado por sobre cualquier ventaja temporal relativa y de dudoso valor.

¿Cuántos riesgos corremos por ahorrar unos mezquinos minutos, o por ahorrar algo de esfuerzo o por no sacrificar un poco de comodidad? ¿Cuántos riesgos corren algunos por el simple deseo de experimentar emociones singulares, o por ponerse a prueba a sí mismos, o por competir con otros, o por complacer a alguien o, simplemente, por llamar la atención?

La vida cotidiana es un escenario plagado de actores que buscan, absurdamente, ser protagonistas de un accidente: se cruza a mitad de calle (a veces de la mano de un niño); se exceden velocidades (sin importar si va toda la familia); se evita usar la protección personal (aún cuando haya riesgos evidentes); no se respetan las normas de seguridad en el trabajo (establecidas para su propia protección); por mencionar sólo algunas de las violaciones en que se incurre habitualmente.

¡Hace falta más prevención! La prevención es reflexión antes de la acción; es la facultad que tenemos los seres humanos, que

va más allá del mero instinto de conservación tan desarrollado en otras especies. La prevención es una forma de pensar y de actuar; es, en definitiva, una forma de vida ... racional.

Autocuidado, autoprotección, autocontrol, son conceptos asociados al autorrespeto personal ... sin el cual no hay derecho a exigir el respeto de los demás.

Este mensaje es para usted, pero también vale la pena que lo comparta con sus colaboradores y otras personas a las que también estime, y lo tenga en cuenta en sus tareas directivas porque hay en ello una oportunidad de acción importante.

“Avisos”

El ingenio popular suele ser muy ilustrativo. La “salida” espontánea de un trabajador puede ser más asertiva que una elaborada definición hecha por los entendidos en una materia determinada.

Tal ocurre, por ejemplo, con el caso de los llamados incidentes, del tipo *cuasi-accidentes*. Se trata de un fenómeno interesante, por el valor predictivo que conlleva; un enfoque clave en los enfoques modernos de Seguridad, pero que a veces resulta complicado explicar.

Pero los trabajadores lo entienden. Y lo entienden muy bien, porque los viven. Algunos les llaman “sustos”; otros se refieren a ellos como los “casi-casi”; los representan con la repetida frase “me salvé por un pelo” o, simplemente, con el “estuve a punto de”.

Sin duda que hay un alto grado de imaginación en los trabajadores cuando comentan el concepto de cuasi accidente. Pero la experiencia más ilustrativa la tuve cuando Ruperto Maldonado, en una reunión que yo sostenía con un grupo de trabajadores mineros, me dijo: “Aquí les llamamos **avisos**, porque cada vez

que ocurre uno, nos está avisando que algo malo puede pasar”.

¡Y es así! Hay mucha sabiduría en la afirmación de Ruperto, porque los incidentes nos anuncian, nos advierten, nos avisan ... que un accidente puede ocurrir. Es como si fuera el accidente mismo que golpea a nuestra puerta anunciando su proximidad.

¿Y qué hacemos frente a estos avisos? ¿Cómo reaccionamos en la práctica ante estas advertencias?

Veamos un ejemplo real: aún está fresco en nuestra mente el recuerdo del fatídico accidente del Challenger, ocurrido un 28 de enero de 1986. La imagen mostrada por la televisión, en el mismo instante en que ocurría el accidente, todavía perdura en la mente de millones de televidentes de todo el mundo, que nos acomodábamos en el sillón para ser testigos de la nueva gran hazaña. Sin embargo, a sólo segundos del despegue, el mundo estalló, conmocionado, en exclamaciones de asombro y de incredulidad: todos los tripulantes muertos, millones de dólares perdidos y el fracaso de los científicos e ingenieros de una poderosa nación, se escondían tras el infernal estallido de la nave.

Después vinieron las investigaciones; ¡muchas investigaciones! ¿Conclusión?: había fallado un pequeño dispositivo. El anillo-O de la unión de montaje del Impulsor del Cohete y el de la unión de la boquilla del mismo impulsor, no habían respondido. ¡Pero no era la primera vez! A partir de la décima misión del Programa y hasta la vigésima quinta (el vuelo del Challenger), más de la mitad de las misiones habían experimentado escapes o erosión de los mismos dispositivos.

.... Pero no se les dio la suficiente importancia. ¡Ni siquiera se reportaron a los niveles adecuados de la Administración!

En definitiva, hubo varios **avisos**, anunciando que la gran hazaña podía transformarse en la gran desgracia. Y la desgracia ocurrió ... ante los atónitos ojos del mundo entero.

Hoy se reconoce que el examen más superficial de estos incidentes habría indicado que se estaba desarrollando una situación grave y potencialmente desastrosa, en todas las juntas del Impulsor del Cohete.

Pero no todo está perdido: Podemos obtener de esta experiencia traumática una enseñanza ventajosa. Porque cada empresa de nuestro país es un Challenger: cada día, a cada instante, se están produciendo **avisos** en que nuestros "amigos", los cuasi-accidentes, nos advierten que algo malo puede suceder. Y ¡cuidado! ¡no se trata de falsas alarmas! ¡ Ya han ocurrido en nuestro país un promedio de 600.000 accidentes en los últimos años; 800 de ellos son mortales (cien veces más que en el conmovedor episodio del Challenger) y cientos de millones de dólares perdidos en destrozos materiales!

Sería bueno que cuando los cuasi accidentes nos avisan que algo malo o no deseado va a ocurrir, nos diéramos por enterado. Porque, como diría mi amigo Ruperto ***"No hay peor sordo que el que no quiere oír"***.

La Respuesta de Heinrich

"¡Encontraremos al hombre que sepa!".

Esta magistral respuesta de H.W. Heinrich (sin duda el Padre de la Seguridad), repercutió significativamente en un joven profesional y reviste una de sus enseñanzas que mayor utilidad puede prestarnos hoy en día.

El episodio ocurrió en Boston cuando Heinrich entrevistó a un ingeniero nuevo que había sido contratado por la Compañía de Seguros The Travelers, para su oficina en New Orleans. Durante más de una hora el avezado Heinrich le explicó, con la rigurosidad profesional que le caracterizaba, hasta qué punto los informes de investigación de accidentes graves y fatales

carecían de calidad técnica, de esquemas y metodologías adecuados, de recomendaciones prácticas y técnicamente válidas, etc. El ingeniero, de 25 años de edad, escuchaba al maestro con profunda atención.

Entonces, Heinrich giró sobre su silla:

- ¿Alguna pregunta?
- Sí señor -contestó el joven- una.
- Diga.
- Suponiendo que tengo que investigar un accidente en un equipo que no conozco y del que ni siquiera he oído hablar antes, y me encuentro imposibilitado para hacer una recomendación importante para prevenir otro accidente fatal o serio, ¿cuál es el procedimiento?
- Muy sencillo, respondió Heinrich.
- ¿Cómo?
- **“¡ Encontraremos al hombre que sepa!”**

Pudiera parecer ésta una respuesta simple e intrascendente. Sin embargo, en lo que a mí respecta, más me inclino por visualizar y aquilatar la profundidad de su contenido.

En primer lugar, la respuesta de Heinrich implica aceptar, si se quiere en un acto de sana humildad, nuestras propias limitaciones: no lo sabemos todo ni necesitamos saberlo todo. Implica, asimismo, el reconocimiento de que hay alguien que sabe y que puede ayudarnos en la solución de algún problema específico. Y ... finalmente, denota la voluntad de buscar, hasta encontrar, al hombre que pueda ayudarnos: “¡Encontraremos al hombre que sepa!”

La historia continúa con que el ingeniero nunca dejó de tener una recomendación apropiada durante el resto de su carrera en The Travelers. La respuesta de Heinrich había despejado todo un mundo de incertidumbre que se cernía sobre el novel profesional.

¿Cuántos de los problemas que manejamos quedan sin solución por no buscar la ayuda y asesoría necesaria? En el mundo actual los problemas son cada vez más complejos y los profesionales tienden a especializarse en materias cada vez más específicas. El trabajo multidisciplinario se ha transformado en una necesidad insoslayable y los administradores requieren más que nunca desarrollar su habilidad para saber usar el conocimiento y la experiencia de los demás.

“Sepa lo que sabe y sepa lo que no sabe”, nos decía Frank Bird en una de sus conferencias, a lo que podemos agregar: “pero sepa además quién sabe lo que usted no sabe”. Más allá de un probable juego de palabras, hay un significado valioso para quienes administran, como también hace cobrar más sentido al mensaje que con insistencia nos impactaba un destacado relator internacional de la Administración del Control de Pérdidas: “¡Pregúntele a los que saben!”

“Pregúntele a los que saben” y “Encontraremos al hombre que sepa”, son sabios mensajes que nos estimulan a una mayor comunicación y que nos invitan a compartir. El conocimiento y la experiencia no se agotan con el uso y, por lo tanto, podemos dar y pedir sin reservas ni limitaciones. Tal vez aquí esté la semilla que puede germinar en la solución de muchos de nuestros problemas actuales.

Siempre hay alguien que tiene la solución. Siempre hay alguien que tiene la respuesta adecuada. Simplemente digamos junto a Heinrich: “¡Encontraremos al hombre que sepa!”

Orden y Limpieza

A veces le llamamos **Housekeeping**, tal vez con la secreta esperanza que el tema suene más atractivo y la gente pueda darle algo más de importancia. ¡Aunque sea un poco! Porque no aparece en nuestro medio, en nuestra cultura, como un tema relevante, digno de la agenda de un ejecutivo: se trata, simple-

mente, de la basura y algo más que no amerita ser una preocupación para jefes ni mucho menos para altos directivos que están para la toma de decisiones más trascendentes para la empresa. Incluso me temo que, por el título, el lector sentirá el impulso de pasar por alto este comentario.

Pero no en todas partes piensan así de este tema. Visité en Sudáfrica, por ejemplo, una importante empresa con más de 20.000 trabajadores: todo se veía impecable, todas las cosas en su lugar, nada que pareciera estar de más, las áreas de tránsito y de almacenamiento bien demarcadas, todo bien señalado, etc.. Cada espacio y cada rincón era un lugar de trabajo grato para la vista y seguramente que también era grato para trabajar en él. Por lo mismo, era también una empresa exitosa, con una visión tremendamente exitosa que decía : **“Simplemente la mejor”**. Se trataba de una empresa con una misión clara, con valores compartidos y, por añadidura, con resultados extraordinarios. Los índices de Seguridad eran francamente envidiables, por lo que NOSA (National Occupational Safety Association) le mantenía desde hace varios años en una calificación **“Cinco Estrellas”**, que es la máxima distinción que otorga esta prestigiosa organización a las empresas, por sus buenos sistemas y niveles de Seguridad.

Después de recorrer la empresa, revisar documentos, observar con mucha atención y de conversar con gente de distintas áreas y niveles, nos reunimos con un alto ejecutivo de la empresa. Y la curiosidad nos llevó a preguntarle: *“¿A qué aspira usted como Gerente, en materia de Seguridad, ahora que hace años ya logró las Cinco Estrellas?”*. La respuesta a esta pregunta fue la más breve de todas pero quedó muy claro que con ella comprometía a toda la organización. El dijo : *“Seguiremos mejorando en todo, **especialmente en Orden y Limpieza**”*.

Es que el Orden y la Limpieza, como binomio inseparable, tienen un significado especial y un efecto extraordinario en muchas otras cosas. Parte de esta idea la resumió muy bien un gerente cuando decía a sus jefes de departamento: *“Si ustedes*

no son capaces de administrar el orden y la limpieza en sus departamentos, tampoco serán capaces de administrar bien sus departamentos”.

Esto es muy cierto; de hecho, cualquier persona normal comprenderá fácilmente que es imposible obtener buenos rendimientos, productos de calidad, bajos costos, buenos índices de seguridad y, además, gente motivada y orgullosa de su empleo, si se trabaja en medio de la mugre y del desorden.

El Orden y la Limpieza se consiguen a través de una administración correcta. Así, un lugar ordenado y limpio es un buen reflejo del supervisor o ejecutivo que administra ese lugar. Pero ... ¡ cuidado ! ¡ al revés también es verdad !

Como ya lo he señalado, en la mayoría de nuestras empresas no se da la suficiente importancia ni al Orden ni a la Limpieza. En Japón no es así; allí, el orden y la limpieza son características comunes de todas las empresas exitosas.

Un investigador que años atrás fue a Japón a estudiar en el terreno mismo el “milagro” japonés, se encontró con que había algunas áreas hacia las cuales los japoneses habían prestado una especial atención y ... ¡ la primera de ellas era la creación de un lugar de trabajo limpio y ordenado!

La Limpieza es una característica personal; el Orden, en cambio, es una característica administrativa. Por eso se afirma que si alguien no puede administrar el orden en su departamento, tampoco podrá administrar bien su departamento.

Al final de cuentas, un lugar de trabajo descuidado y desordenado, está demostrando una mente también desordenada de quien administra ese lugar. Y tiene razón, a mi juicio, un gerente norteamericano cuando afirma: *“Si uno limpia y ordena el piso de la fábrica, también está ayudando a limpiar y ordenar los procesos mentales de la gente que trabaja en ella”.*

¡Un tema viejo ... para los tiempos actuales!

¡ No es lo Mismo !

Si usted espera encontrar aquí algún gracioso chiste de aquellos del tipo “*no es lo mismo*”, que pueda sumar a la larga lista de los que ya seguramente conoce, lo siento. No es ése el propósito en este momento pero creo que, de todas maneras, los comentarios siguientes pueden ser interesantes para usted y, si logro transmitir bien la idea, debería ser también muy importante en la acción y en los resultados dentro de las empresas.

Se trata de destacar algunas importantes diferencias que existen entre los conceptos “**inseguros**” y “**subestándares**” que, habitualmente, usamos cuando nos referimos a los actos de las personas en el trabajo y a las condiciones físicas y ambientales en que se llevan a cabo los procesos.

Hay muchas personas que creen que son lo mismo; que no es más que una cuestión semántica, un cambio de nombre o un calificativo distinto que, para lo mismo, usa el Control de Pérdidas. Definitivamente, es esta creencia la que más ha frenado el desarrollo del Control de Pérdidas en las empresas.

Por lo tanto, la primera afirmación clara que estimo necesario hacer al respecto es que, decir “*acto inseguro*” y “*acto subestándar*”, por ejemplo ¡no es lo mismo! Y las diferencias existentes entre ambos conceptos son de forma y de fondo; y estas últimas pueden ser trascendentes en su desempeño como directivo de una organización.

En primer lugar, el concepto *inseguro* es un concepto subjetivo y relativo, a diferencia del concepto *subestándar* que es objetivo y categórico. La calificación de “*acto inseguro*”, por ejemplo, es relativa, porque lo que puede ser inseguro para alguien puede no serlo para otro. Puede depender también de las circunstancias, de las habilidades personales, de la prepara-

ción que tenga el individuo y de muchos otros factores. Pero es mucho más objetivo calificar una acción determinada como un "acto subestándar", porque éste necesariamente implica la existencia de un estándar.

Todo acto subestándar es una desviación negativa de un estándar, que es objetivo y que se supone conocido. Y es incorrecto hablar de acto subestándar cuando no existe un estándar al respecto.

El no detenerse ante una señal *Pare* en una intersección es, definitivamente, un acto subestándar, porque existe una norma que indica que cada vez que alguien se enfrente a esta señal de tránsito, debe detener totalmente el vehículo, haya o no otros en circulación. Pero bien pudiera ser que, en algunas situaciones, en algunos lugares y bajo determinadas condiciones, el no detenerse totalmente frente a esa señal, no sea necesariamente un acto inseguro, si es que uno tiene, por ejemplo, una muy buena y amplia visibilidad y la certeza absoluta de que no venga ningún vehículo que pueda impactarnos. Pero son los ingenieros de tránsito quienes deciden dónde poner una señal *Pare* y dónde corresponde un *Ceda el Paso*.

Por otra parte, es bueno tener en cuenta que la existencia de un estándar y su cumplimiento, no garantiza *per se* que se trata de algo correcto ... porque el estándar en sí puede ser bueno o malo; es decir, la calidad de los estándares es relativa, de manera que, por el propósito que cumplen, debe procurarse la mejor calidad de ellos. El cumplimiento de un estándar malo puede, incluso, significar la comisión de actos inseguros.

En la práctica, entonces, puede que tengamos estándares buenos o malos; y puede ser que tengamos algunos estándares necesarios y otros que tal vez sean innecesarios. Hay aquí la necesidad de todo un trabajo planificado para definir qué tareas o acciones requieren estándares y luego concentrarse de manera sistemática para su establecimiento y mejoramiento continuo.

Por último digamos que, para la empresa, los estándares pueden ser definidos externamente; algunas veces impuestos como en el caso de los que derivan de leyes y decretos, otras veces recomendados, como en el caso de las Normas Chilenas, las Normas ISO y otras. Y, obviamente, dentro de los estándares para una empresa están aquellos definidos voluntariamente por la propia empresa.

¿Qué podemos hacer en relación a los estándares? En primer lugar, lo que debemos hacer es decidir la formulación de aquellos que sean necesarios, o la revisión y modificación, en un plan de mejoramiento continuo, de aquellos que están en aplicación; y también podría existir, eventualmente, la posibilidad de que algunos estándares sean eliminados, ya sea porque no son necesarios o no es conveniente mantenerlos. A veces ocurre que hay estándares que permanecen en el tiempo, habiendo desaparecido las condiciones que crearon la necesidad de ese estándar y que, por lo tanto, ahora no tienen ninguna justificación.

En segundo lugar, hay que tener presente que la sola existencia de los estándares no es suficiente, por muy buenos que sean, sino que deben estar en conocimiento de la gente que tiene que aplicarlos y estar capacitados para poder dar cumplimiento y satisfacción a los requerimientos y expectativas contenidas en ellos.

En tercer lugar, es necesario cautelar el cumplimiento de los estándares, cuestión en la que la supervisión juega un rol indelegable.

Pero antes de tomar decisiones respecto de los estándares, es bueno tener en cuenta las diferencias de fondo entre el concepto "inseguro" y el concepto "subestándar". La consecuencia probable de la comisión de un acto inseguro, es un accidente. El acto subestándar, en tanto, no sólo se asocia a los accidentes, sino que a toda la amplitud y cobertura que tenga el estándar.

Hoy en día se propicia la existencia de estándares, normas y procedimientos que definan, describan y faciliten *la forma correcta* de hacer los trabajos o tareas, en vez de la forma segura de hacer las mismas. La forma correcta es la que se define teniendo en cuenta lo mejor desde el punto de vista de la Seguridad, de la Calidad, de los Costos, de la Producción o de los rendimientos y de la eficiencia en general. Dicho más claramente, un buen estándar o procedimiento, es aquél que define y describe la forma más rápida, más segura, más económica, más fácil y más cómoda de hacer las cosas, al mismo tiempo.

En este contexto, un acto subestándar adquiere una connotación negativa importantísima asociada a los resultados de todo tipo que requiere y busca la empresa.

En cierta ocasión, al finalizar un Seminario para ejecutivos de una empresa, el gerente me hizo un comentario en el sentido de que lo que más le había gustado del seminario, fue la clarificación en cuanto a la diferencia existente entre los conceptos inseguro y subestándar. *“A mí, como gerente -me decía- por supuesto que me interesa que en la empresa no existan condiciones inseguras y que no se incurra en actos inseguros pero, tiene mucho más sentido el que tengamos estrategias para ojalá poder eliminar los actos y las condiciones subestándares, de todo tipo”.*

Comprender y asimilar las diferencias existentes entre los conceptos “inseguro” y “subestándar”, debiera repercutir significativamente en nuestra forma de pensar, y en el alcance y significado que le demos a nuestros Planes de Prevención, dándoles una mayor amplitud, con objetivos más ligados a los desafíos gerenciales.

Y podemos decir, finalmente, que por ser tan distintos estos dos conceptos, hablar de acto inseguro y de acto subestándar o de condición insegura y de condición subestándar ... **¡ no es lo mismo !**

Los US\$ 8.721.000 perdidos

Mientras estaba en la etapa final de preparación de los contenidos de este libro, fui invitado a dirigir un seminario sobre *Administración del Control de Pérdidas* en una importante y moderna empresa del sur del país. Los participantes eran un grupo de profesionales de esa empresa, que llamaré **“Montes del Sur S.A.”**, y yo correlataba con mi amigo y colega Jorge Ulloa Fuentes.

“Montes del Sur S.A.” tiene en funcionamiento un Programa de Control de Pérdidas y la empresa ha obtenido algunos logros importantes ¡pero aún adolece de problemas que, lamentablemente, son muy comunes a los programas de Seguridad!: la cobertura real que se da al Programa se concentra en las lesiones y algunos accidentes menores que dañan a la propiedad, pero dejan fuera de su consideración daños de mayor envergadura que resultan en pérdidas cuantiosas para la empresa.

¿Y cuál es el resultado de lo anterior? Un círculo vicioso: el Programa no es lo suficientemente importante como para interesar y lograr la adhesión y compromiso real de los directivos. Y, al no existir este compromiso real y suficiente, el funcionamiento del programa es débil y sus resultados muy parciales.

La empresa, consciente de que tiene problemas en este aspecto, ha tomado la decisión de enmendar rumbos y el seminario que estábamos dirigiendo era parte de la estrategia.

Cuando estábamos en ello, el seminario se desarrollaba con absoluta normalidad, gran interés y un entusiasmo de los ingenieros participantes que iba un poco más allá de lo que es normal en estos eventos. Tal vez influyó, en alguna medida, el hecho que justo el día anterior al inicio del seminario, se había producido en la Planta “un problema” que significó la paralización del proceso por algunas horas, con unas pérdidas estimadas, por los propios participantes, en unos US\$ 400.000.

Pero a estas alturas del seminario, los participantes ya tenían claro que este "problema" en realidad era un *accidente* y que, más aún, desde hace algunos años venía ocurriendo con alguna determinada frecuencia ¡ y nunca había sido considerado siquiera como accidente! Nunca nadie imaginó que este evento no deseado, que genera pérdidas cuantiosas debidas al daño a equipos y paralizaciones de los procesos, debía ser tratado como accidente dentro de la cobertura del Programa de Control de Pérdidas.

Quando estábamos ya cerca del final del seminario, mi colega Jorge Ulloa pasó al frente y anunció el siguiente tema: "Control de Daños Accidentales a la Propiedad y Control de Derroches". *"Comenzaremos -dijo- por el daño accidental a la propiedad ..."*. Luego, para concentrar la atención en el tema y lograr el interés por él, apeló a la siguiente táctica: *"Conversen entre ustedes -dijo- durante unos dos o tres minutos, intentando recordar accidentes con daños a la propiedad que hayan ocurrido en la planta durante los últimos cuatro años. Y para cada uno de los casos que recuerden, estimen un valor de las pérdidas asociadas"*.

Quando se terminó de anotar en la pizarra los casos recordados y aparecía el valor que representaba la suma total de las pérdidas por los accidentes recordados, se produjo un silencio extraño y los ojos estaban más abiertos que lo acostumbrado: la cifra era US\$ 8.721.000.

Yo no sé cuanto son las utilidades anuales de esta empresa, pero sí sé que de haberse evitado estos accidentes, la empresa dispondría hoy cerca de nueve millones de dólares más. Porque

...

**las pérdidas accidentales y por derroches
no son otra cosa que ganancias
que dejamos de obtener**

Pero no crea usted que este es un caso raro, poco común. Lamentablemente no lo es; pero sí es, precisamente, lo que debemos superar como empresas y como país, si queremos mejorar aún más la productividad para ser realmente competitivos. ¡Ah! ... ¡y convendría que usted mismo indagara más a fondo sobre lo que está ocurriendo en su empresa! Pero le advierto que no le será muy fácil, porque habrá muchas personas en su empresa que creen que accidentes con daños a la propiedad son sólo aquellos en que hay pequeños destrozos debidos a supuestas "negligencias" o "descuidos" de los trabajadores.

Cuando los accidentes son mayores y sus efectos cuantiosos, tanto por la reparación del daño mismo como por la paralización de procesos y lo que se deja de producir, o de vender o de ganar, por alguna extraña razón se le da otro carácter y no se investigan como accidentes, utilizando alguna de las técnicas y metodologías existentes para el efecto.

Es un sino que hay que revertir. No es posible que en materia de control de accidentes que dañan a equipos, maquinarias, instalaciones, materias primas, productos elaborados, etc., y las cuantiosas pérdidas que generan las paralizaciones e interrupciones a los procesos, continuemos *"prestando atención a las pulgas y dejemos pasar inadvertidos a los elefantes que pasan frente a nosotros"*.



Cuál
es la
SOLUCION
y cómo **APLICARLA**

¿Utopía o Visión de Futuro?

La verdad es que no importa mucho como le llamemos, siempre que tengamos claro lo que queremos. Utopía es: *“algo que es bueno y que deseamos, pero que es imposible o muy difícil de realizar”*. Al menos esa es la definición que da el diccionario escolar Santillana que, en este caso, la prefiero a la de la Real Academia de la Lengua Española que sólo se queda con la idea de que utopía es algo imposible de realizar. Personalmente, prefiero compartir la idea de que *“si la mente humana lo puede imaginar, el hombre lo puede realizar”* o, como decía Walt Disney: *“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo”*.

Pues bien, en Seguridad debemos aspirar en el largo plazo a lograr un estado utópico. Necesitamos tener una utopía. Es bueno que tengamos un sueño por el cual trabajar; una visión, creada en nuestras mentes, que nos guíe y nos estimule a avanzar ... hacia el futuro deseado.

Nuestra Gran Utopía debiera ser ...

La Seguridad Implícita

La Seguridad Implícita es el estado ideal en que la Seguridad, si bien pierde su identidad como tal, impregna toda actividad humana, a nivel de pensamiento y de acción. Es como si no existiera pero está siempre ... ¡porque es un ingrediente de la *“Solución”* emprendedora!

En algunas conferencias me he atrevido a decir que *“el mejor Programa de Seguridad es ninguno”*. Pero a veces ha resultado peligroso porque suele ocurrir que cuando uno apunta a las estrellas, no falta el que mira la punta del dedo.

Pero sin duda que es la Seguridad Implícita la que, a futuro, debiera hacer innecesarios los Programas de Seguridad, porque ella se sustentará simplemente en la forma correcta de emprender cada trabajo humano dentro de una empresa. Desde luego que esto es “algo bueno y que deseamos, pero que es imposible o muy difícil de realizar”. Pero, como decía el optimista voluntarioso: “lo difícil lo hacemos de inmediato; lo imposible puede que nos tome algo más de tiempo”.

El mensaje aquí es, simplemente, que debemos avanzar desde ya a ese estado ideal de Seguridad Implícita porque, mientras la Seguridad sea un apéndice en una organización, nunca será el apéndice más importante y mientras sea sólo un Programa, cualquiera podrá eliminarlo, en cualquier momento.

La Seguridad implícita se transforma en un verdadero ingrediente estratégico, formando parte de la gran vertiente organizacional, formando parte de la cultura de la empresa, contribuyendo al clima laboral y, por sobre todo, agregando valor real a cada proceso.

Aunque difícil, la Seguridad Implícita es posible de alcanzar mediante el desarrollo de una Cultura Preventiva a nivel de organización, que involucre a cada persona, cualquiera que sea el nivel o área en la que se desempeñe y cualquiera sea el rol, función o tareas que deba cumplir en ellas.

Hacia Una Cultura Preventiva

El concepto Prevención, como lo he mencionado anteriormente, no es patrimonio ni de uso exclusivo de quienes trabajamos en el área denominada Prevención de Riesgos. Tal vez sí tengamos un mayor sesgo preventivo, asociado a los riesgos y a los accidentes; pero la prevención es un concepto y un valor que trasciende los límites del campo de acción de la Seguridad. Sólo a modo de ejemplo, quisiera recordarles que importantes tratadistas del tema de la calidad y de la Calidad Total, afirman

que *“el principio fundamental de la Calidad es la Prevención”*.

Y ello es fácil de entender y de aceptar cuando reconocemos que el mero cambio desde el *control de calidad* (post-proceso) al *aseguramiento de la calidad* (in-proceso), hizo indispensable un enfoque preventivo. Más aún lo es cuando se pretende la denominada Calidad Total.

¿Qué es, entonces, la Prevención?

Desde luego, prevención y protección no son la misma cosa. Más aún, no existe o no he hallado ningún otro término que tenga el mismo significado y alcance.

Prevenir tiene un significado amplio, que hoy en día tenemos la obligación de re-des-cu-brir, dándole el valor y el real alcance que tiene.

En mi opinión, prevenir significa, en primer lugar, **Prever**: esto es, ver anticipadamente las cosas. Para prever se requiere de una habilidad importante que es tener visión ser visionario. Pero además de prever, prevenir también involucra el **Predecir**: o sea, imaginarnos lo que puede ocurrir; hay aquí un proceso mental, de análisis, basado en lo que prevemos y en nuestros conocimientos y experiencias, que nos permite predecir pronosticar. Y prevenir involucra, finalmente, **Preactuar**: es decir, actuar anticipadamente para evitar que las cosas ocurran de manera diferente a lo que deseamos o, dicho de otra manera, para asegurar que las cosas sucedan tal como queremos que ocurran.

Prever, Predecir y Preactuar, sumados estos tres conceptos y en ese mismo orden, configuran la Prevención: Una manera sistemática y racional de emprender cada actividad humana, en donde no sólo basta con prever, ni siquiera con



Figura N°12

prever los problemas y predecir el resultado o efecto no deseado. Hay que prever, predecir y **Preactuar**.

De manera entonces que la prevención es un valor fundamental; una forma de pensar, de sentir, de ser y de actuar, necesaria para la producción, para los costos, para la calidad y para el clima laboral, tanto como para la Seguridad.

En definitiva, la prevención es lo que nos guía a *“hacer bien, lo que es necesario hacer”*.... ¡ojalá a la primera vez!... y, ¡ojalá siempre!

Podemos y debiéramos, en consecuencia, orientar la prevención a los Resultados Globales que busca y requiere la empresa.

La Sistematización: Un Puente hacia la Seguridad Implícita

El ideal de la Seguridad y nuestro máximo desafío, como ya lo he señalado, debiera ser lo que he denominado "*Seguridad Implícita*", que se sustenta en la forma correcta de emprender cada trabajo humano dentro de la empresa. Avanzar a este ideal es, desde luego, un proceso, que va a la par con el desarrollo de una Cultura Preventiva que es la consolidación del concepto preventivo en el pensamiento, en la voluntad y en la acción de cada persona, cualquiera que sea su nivel, área, rol, función o tarea que desempeñe dentro de la organización.

A mi modo de ver, no obstante, el tránsito definitivo hacia la Seguridad Implícita, se facilita enormemente por la vía de la **Sistematización de la Seguridad**, pretendiendo su aplicación en todas las instancias, de todos los procesos.

¿En qué consiste la Sistematización de la Seguridad?

Podríamos decir que la Sistematización de la Seguridad consiste, simplemente, en hacer las cosas en forma ordenada, en base a un sistema que radica la responsabilidad por la Seguridad en todos los miembros de la organización y que por lo tanto compromete y da participación a cada uno de ellos.



Figura N°13

La Sistematización de la Seguridad requiere también de un sustento administrativo, que se genera en una Política Gerencial sobre la Seguridad, como primera manifestación formal del liderazgo, continúa con la definición de la cobertura de control que tendrá el sistema y el establecimiento de objetivos para cada una de las áreas de atención que se hayan definido en la cobertura. Considera la asignación de responsabilidades, actividades y estándares de desempeño a cada estamento, área o miembro de la organización, según corresponda, y se completa con un sistema de control administrativo de desempeño y otro de resultados, construidos bajo el concepto y espíritu de mejoramiento continuo.

SISTEMATIZACION DE LA SEGURIDAD

Sustento Administrativo

- 1**
Política Gerencial sobre Seguridad
- 2**
Definición de Cobertura de Control
- 3**
Establecimiento de Objetivos para cada Area de Atención
- 4**
Asignación de Responsabilidades, Actividades y Estándares
- 5**
Sistema de Control Administrativo de Desempeño
- 6**
Sistema de Control de Resultados

Cuadro N°6

Pero aquí ya comienzan a surgir algunas interrogantes, como por ejemplo: ¿Cuál debe ser el contenido ideal de un Programa? ¿Por dónde comenzar? ¿Cómo administramos o gestionamos la Prevención? Opino, enfáticamente, que para cada una de estas preguntas tan concretas, no existen respuestas universales ... tan concretas. Más bien, cuando las hay, están en cada una de las propias empresas. Fuera de ellas lo que hay son muchas opiniones, puntos de vistas, principios, modelos y enfoques, que pueden ser de gran utilidad ... pero sólo si se les considera en forma adecuada.

En lo personal, comparto plenamente lo que Dan Petersen, destacado investigador y consultor norteamericano, nos advierte:

**“No existe un único camino
para lograr la Seguridad
en las organizaciones”.**

Y podemos agregar ...

**“Pero sí existe un mejor camino
para cada empresa”.**

Nuestra tarea consiste, entonces, en encontrar ese mejor camino para nuestra empresa y si no lo encontramos habrá que diseñarlo y construirlo, antes que ensayar recetas que, si bien contienen elementos valiosos, pueden ser contraindicadas si se aplican como un bloque monolítico.

Uno de los errores graves que habitualmente se comete en relación al diseño y aplicación de sistemas preventivos en las empresas, consiste en *adoptar* programas o sistemas, sin *adaptarlos* a la realidad de las mismas.

Espero, no obstante, poder ayudarle a situarse en la perspectiva correcta para que usted pueda ser el arquitecto de su propio camino.

Para que la Sistematización de la Seguridad en una empresa, sea compatible con la organización y además armonice con ella en forma sistémica y contribuya al logro de los objetivos-empresa dentro del contexto visión y misión, es aconsejable considerar algunas medidas prácticas en la definición del Sistema, tales como las que se enuncian en el cuadro N° 7. Para este efecto, conviene distinguir una etapa de información previa y otra correspondiente a la toma de decisión.

ETAPA N° 1 : INFORMACION

Informarse sobre la filosofía actual de la Seguridad, sus conceptos, alternativas de cobertura posibles y sobre los beneficios potenciales y requerimientos asociados a cada alternativa.

Informarse, a través de un diagnóstico, respecto de la situación actual de la empresa respecto de lo que se está haciendo y sus resultados, de los factores motivacionales que mueven a la acción en esta materia a los distintos estamentos, la importancia relativa que se atribuye a la Seguridad en relación a la Producción, a la Calidad, a los Costos y al Clima Laboral, las necesidades actuales en materia de Seguridad y la conveniencia de abordarlas en un proceso gradual, de cambio acelerado o innovación radical.

Informarse respecto de los puntos de encuentro entre las diferentes opciones que ofrece el sistema y su compatibilidad sinérgica con la Visión de la empresa, su Misión y su Cultura, amén de los desafíos concretos que tenga para el corto, mediano y largo plazo.

ETAPA N° 2 : DECISION

Definir el "Para Qué" del Sistema en general, dentro del contexto de la organización, y precisar cada una de las Areas de Atención o de interés.

Definir una línea de pensamiento preventivo propio para la empresa, sobre cuya base se llevará a cabo el adoctrinamiento de la gente, a todo nivel, en pos del desarrollo de una Cultura Preventiva tendiente a mejorar los Resultados Globales de la empresa.

Acordar los Principios Administrativos y Criterios que adoptará la empresa para el manejo del Sistema y para su aplicación en todo aquello que se interrelacione con él.

Cuadro N°7

Las Preguntas Claves que Guían al Éxito

Usted debe recordarlo tanto como yo: desde nuestro primer día de clases se nos comenzó a evaluar por las respuestas que dábamos a las preguntas que se nos hacía. Y así fue hasta que después de un largo peregrinaje logramos titularnos en la universidad. Sólo ahora se está entendiendo un poco más la importancia que tiene la capacidad o habilidad para saber formular o plantearse las *preguntas correctas*, antes que dar importancia a respuestas correctas a preguntas de poco o dudoso valor.

Hay, en mi opinión, cuatro preguntas claves que nos orientan y nos llevan por el camino correcto; y de las respuestas que a ellas demos depende el éxito de lo que hacemos. Estas cuatro preguntas tienen que ver con: el **por qué**, el **qué**, el **cómo** y el **para qué**. Las cuatro son importantes, pero aquí rige aquello de que *“una cadena es tan fuerte o resistente, como lo es su eslabón más débil”*.

He podido observar a través de muchos años que una de las más poderosas razones, si no la más, que ha hecho fracasar muchos programas o sistemas de Seguridad, debilitarse otros tantos, esterilizar sus resultados o frenar su desarrollo, ha sido el no tener *“respuestas claras y consistentes”* a estas preguntas fundamentales. Y ... ¡cuidado!, esto no sólo ocurre en seguridad.

Pero en seguridad se da con mucha frecuencia, porque muchos han optado por creer que la seguridad no es más que la búsqueda de soluciones obvias a problemas simples. Y en eso pecan *moros y cristianos*. Ahora, si cree usted que estoy exagerando, haga la siguiente prueba: pregunte a unas dos o tres personas que usted considere inteligentes y con conocimientos ... *“¿Por qué hay que investigar los accidentes?”* Le sorprenderá como la mayoría le dará respuestas tales como: *“Para eliminar las causas”, “para evitar que se repita”, “para corregir los problemas ...”, etc.. ¿Cómo!? ¿No me diga que usted habría contestado lo mismo?*

¡No puede ser! Ya es hora que nos vayamos acostumbrando a que cuando se nos pregunte *¿por qué ...?* respondamos con un **porque** y no con un para... y cuando se nos pregunte *¿para qué ...?*, respondamos con un **para** y no con un porque ¿No le parece lógico? Y no piense por favor que se trata de una cuestión trivial, porque algo importante sucede, para bien o para mal, según si nuestra mente es o no consistente en la relación pregunta-respuesta, sobre todo cuando se trata de una pregunta relevante.

Digamos, para comenzar, que el **por qué** o los por qué son, en cierto modo, sinónimos del pasado; importantes por lo demás, pero tienen que ver con ocurrencias anteriores, ya sean de aquellas que deseamos evitar por haber sido negativas, o de aquellas que queremos que se repitan, por ser positivas, necesarias o deseadas.

Pero necesitamos y queremos saltar al futuro y proyectarnos a algo mejor, a algo deseado, y hacemos un esfuerzo para ello; esto es el **para qué**, de suma importancia porque es la recompensa que buscamos; el para qué define lo que queremos.

Pero para lograr lo que queremos, para alcanzar mañana el para qué, debemos hacer hoy algo: este es el **qué** y la forma

4 PREGUNTAS CLAVES

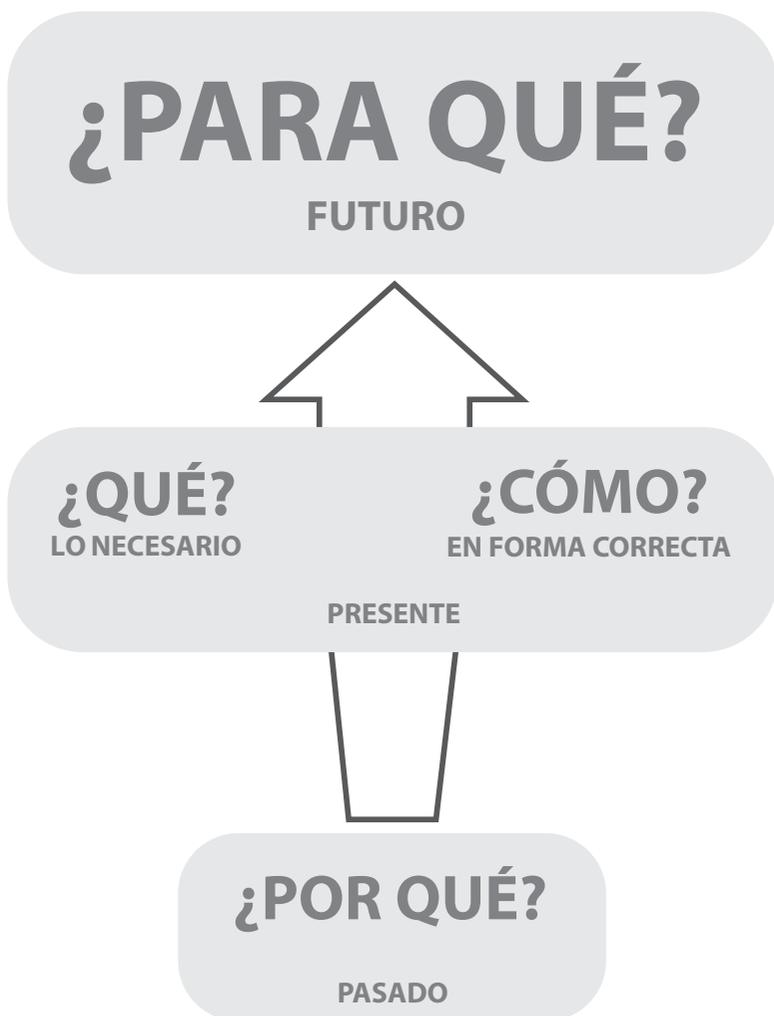


Figura N°14

en que se hace es el cómo. Y ambos son sinónimos del presente.

Creo que, por lo general, no somos lo suficientemente consistentes en nuestras estrategias ni en nuestro actuar diario, por no ligar lógica y consistentemente estas cuatro cuestiones elementales y, a la vez, fundamentales. Al menos puedo afirmar que, en materia de Seguridad, he visto derrumbarse, perecer, o desnutrirse muchos programas de prevención que nacieron con un entusiasmo y optimismo que sólo aventuraba éxito; pero no fue así.

Los “Por Qué”

Los *por qué* son muy importantes; obviamente necesitamos una razón para hacer algo. Y esa razón debe ser clara y significativa, para nosotros. Mejor dicho, para quien deba emprender la acción. La definición del por qué, tiene que ver con el diagnóstico y equivale a dar una mirada hacia atrás, hacia el pasado, y decidir qué queremos cambiar, qué quisiéramos mantener, qué quisiéramos mejorar.

Cuando los *por qué* de un programa o sistema preventivo son muy distintos para los diferentes estamentos o miembros de la organización, se dificulta la correcta definición de lo que hay que hacer y muchas veces se hace cualquier cosa o se aplica una receta de moda, obviando el necesario acercamiento de motivos que ha de hacerse previamente.

Algunas preguntas que podríamos hacernos para clarificar los *por qué*, para conocer nuestra realidad antes de definir un sistema de seguridad, son las siguientes:

¿POR QUÉ?

Porque:

Hemos tenido lesiones y otros daños a las personas,
que queremos evitar

○

Hemos tenido daños a la propiedad
cuya repetición queremos evitar

○

Hemos tenido interrupciones y/o demoras accidentales

○

Los accidentes han afectado la imagen de nuestra empresa

○

Hasta ahora ha sido insuficiente
la calidad de las comunicaciones

○

Hemos tenido algunos problemas
de relaciones interpersonales

○

Se nos ha dificultado el logro de las metas de Producción,
de Calidad y de Costos

○

Le ha faltado capacitación a nuestra gente

○

Hemos tenido problemas motivacionales

○

Se nos han producido demasiadas situaciones de derroches

○

Hemos tenido debilidades en
cuanto a preparación para emergencias

○

Hemos estado incumpliendo algunas disposiciones legales

○

Hemos tenido algunas falencias
en cuanto a la Protección del Medio Ambiente

○

Hemos tenido algún otro problema relevante
asociado al cumplimiento de nuestro rol

Cuadro N°8

El “Para Qué”

Esto es, a mi juicio ... ¡ lo más importante !

Pero también, probablemente sea una de las principales y más generalizadas debilidades con que a menudo nos encontramos en las empresas, cuando intentamos saber *por qué* y *para qué* se está haciendo tal o cual cosa.

Tal vez estemos más y mejor condicionados para trabajar mirando por el pequeño espejo retrovisor a los *por qué* del pasado, a pesar de tener por delante un amplio parabrisas para mirar hacia el futuro que andamos buscando. ¡Ojalá pudiéramos acostumbrarnos más a trabajar teniendo al frente un **Gran Para Qué!**

Está claro que los *por qué* y los *para qué* no son la misma cosa; pero es increíble la cantidad de gente que a veces confunde ambos conceptos, lo que acarrea un efecto que de una u otra forma minimiza o esteriliza sus esfuerzos.

Creo que la claridad en hacernos estas preguntas y luego la consistencia de las respuestas, que condicionan nuestra actitud y desempeño estratégico y cotidiano, son más importantes e incidentes en los resultados de lo que imaginamos.

El *Para Qué* de un sistema preventivo es el que proporciona impulso, dirección y destino a los esfuerzos que hace la organización. Y es el *Para Qué* el que determina el compromiso y liderazgo del nivel gerencial. Algunos *Para Qué* pueden ser, por ejemplo:

¿PARA QUÉ?

Para:

Proteger a las personas, tanto de lesiones como de enfermedades profesionales que puedan afectar su salud e integridad física

○

Proteger los bienes de la empresa y recursos en general

○

Proteger los procesos de la Compañía, evitando interrupciones y otros efectos que atenten contra la normalidad de sus operaciones

○

Promover y mantener un ambiente de trabajo grato y productivo, donde primen las buenas comunicaciones y relaciones interpersonales

○

Contribuir en forma significativa al logro de las metas de Producción, de Calidad y de Costos

○

Proteger la Misión de la empresa

Cuadro N°9

El "Qué"

El *qué*, que es sinónimo del presente, representa la acción; es decir, lo que debemos hacer para lograr lo que queremos lograr.

Ya sabemos *por qué* y *para qué* debemos hacer algo. Tenemos razones que nos da el pasado y motivos que nos impulsan a un futuro deseado. Tal vez podríamos decir que los *por qué* nos empujan, mientras que los *para qué* nos atraen.

Ahora, el puente que debe unir el pasado con el futuro es el *qué*. Por lo tanto, para que ese puente nos conduzca donde realmente queremos llegar, debemos diseñarlo y construirlo de

modo tal que nos lleve allí. Después de todo, no es raro que cuando cruzamos un puente, éste nos conduzca a donde está enclavado el extremo hacia el cual avanzamos, independiente que nosotros queramos llegar a ese u otro lugar.

Algunas preguntas que podríamos formularnos al diseñar un Sistema de Seguridad, para verificar si lo que hemos o estamos considerando es lo necesario, son las siguientes:

¿QUÉ?

¿Es lo que más contribuye al "PARA QUE" o propósitos?

o

¿Es suficiente lo que hemos programado?

o

¿Hemos omitido algo importante para lograr los propósitos?

o

¿Hemos programado cosas innecesarias o poco contribuyentes?

o

¿Hemos hecho, o estamos haciendo lo que hemos programado?

Cuadro N°10

El "Cómo"

¿Recuerda usted aquello del cuadrante "2.2" que he llamado "el cuadrante de la efectividad" y que consiste en *hacer en forma correcta lo que es necesario*? Pues bien, el *qué* está asociado a lo que es necesario y el *cómo* está asociado a la forma correcta de hacerlo. Es decir, el *cómo* tiene que ver directamente con los procedimientos o estándares de desempeño.

Algunas preguntas que debemos tener siempre presente, tanto cuando definimos los procedimientos como cuando actuamos, son las siguientes:

¿CÓMO?

¿Es la forma más cómoda? (*)

○

¿Es la forma más segura? (*)

○

¿Es, además, la forma más rápida? (*)

○

¿Es la forma más económica? (*)

○

¿Es la forma más fácil? (*)

○

En otras palabras:

¿Es la forma más correcta de hacer lo que debemos hacer?

○

¿Habría alguna mejor manera de hacer lo que estamos haciendo?

○

¿Tenemos siempre en vista el "PARA QUÉ"?

Cuadro N°11

Demás está decirle que las preguntas marcadas con asterisco constituyen algunos de los requisitos básicos que debe reunir todo buen estándar de desempeño. No se trata de esmerarse sólo por encontrar la forma más rápida o económica de hacer las cosas, pues si ella es insegura o incómoda, por ejemplo, no será un buen estándar; como tampoco lo es la forma más segura, si ella no es la más rápida y la más económica, al mismo tiempo. ¿Difícil? ¡Claro que sí! Y si no lo fuera, no se necesitaría de buenos administradores.

Estructura de un Sistema Preventivo

Podrán existir muchos modelos en que uno puede basarse para estructurar un sistema preventivo, cualquiera sea el alcance

que se pretenda con él. Sin embargo, siempre es bueno tener presente aquello de que: *“Una receta o tratamiento que no se base en un buen diagnóstico, es una mala práctica, tanto en medicina como en administración”*.

En efecto, nadie aceptaría que un médico le diese una receta o un tratamiento, sin que previamente le haya hecho un diagnóstico. Pero en administración es muy frecuente que cometamos ese error, con todo lo absurdo e inadmisibles que nos parezca cuando nos detenemos a pensar sobre ello.

El diagnóstico constituye una necesidad y un requisito fundamental para poder determinar objetivos realistas y luego las acciones que sean necesarias para alcanzarlos.

Es el diagnóstico el que nos entrega la información que necesitamos para conocer la realidad concreta en que habremos de intervenir, en busca de determinados resultados. Cuando se trata de definir un sistema preventivo y cualquiera que sean los instrumentos y la metodología que se utilicen, debemos obtener información respecto de las pérdidas reales y potenciales, respecto de las condiciones físicas, técnicas, administrativas y legales en que se producen, respecto de los factores motivacionales que impulsan a los distintos estamentos en relación al tema de la seguridad, respecto de la importancia relativa que se le asigna a la misma en relación a la producción, a la calidad, a los costos y al clima laboral y respecto de cualquier otra materia que se considere de interés para poder definir el mejor y más importante *para qué*.

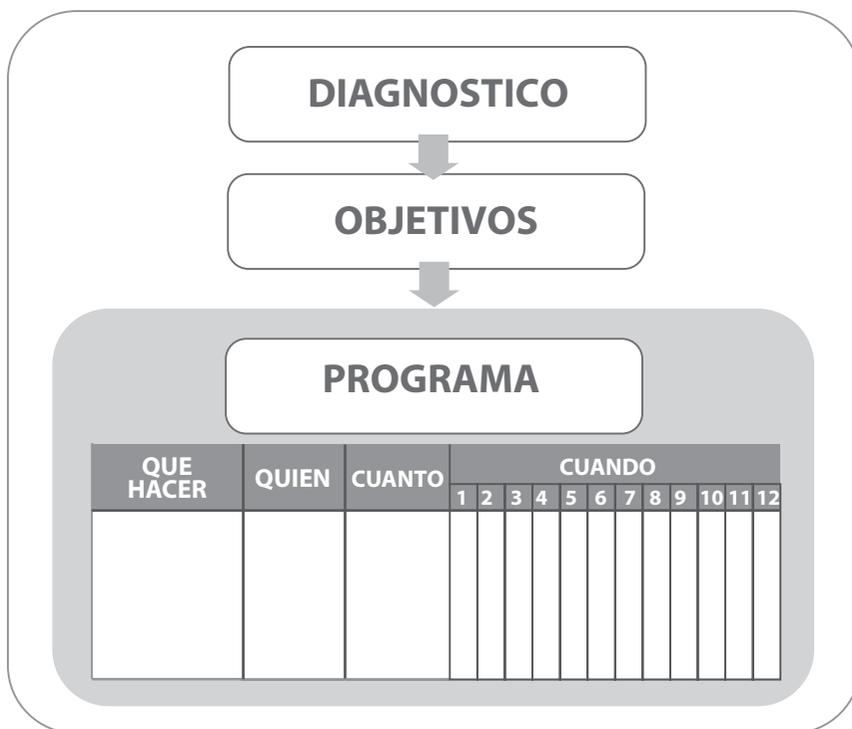


Figura N°15

Sólo una vez que se dispone de un diagnóstico se está en condiciones de definir objetivos necesarios y factibles, que ponen o deben poner a toda la organización en esa dirección. Y sólo cuando se tienen definidos estos objetivos, se está en condiciones de determinar qué es lo necesario de hacer para lograr lo que queremos lograr. Aunque parezca increíble, no son pocos los programas de seguridad que se mantienen vigentes sin que quienes realizan las actividades tengan claro cuáles son los objetivos que se persiguen. Y es natural que cuando los objetivos se pierden de vista, con los resultados tiende a ocurrir, fatalmente, lo mismo.

En la figura N° 16 se muestra el orden en que se aplica la relación *diagnóstico-objetivo-programa*, en donde el programa lo he reemplazado por el concepto intervención debido al carác-

ter más genérico que tiene. Aquí puede apreciarse que dicha *intervención*, sea plan, programa u otra cosa, es el vehículo que ha de conducirnos desde la situación actual a una situación futura deseada.



Figura N°16

Por su parte, la figura N° 17 nos agrega dos condiciones importantes:

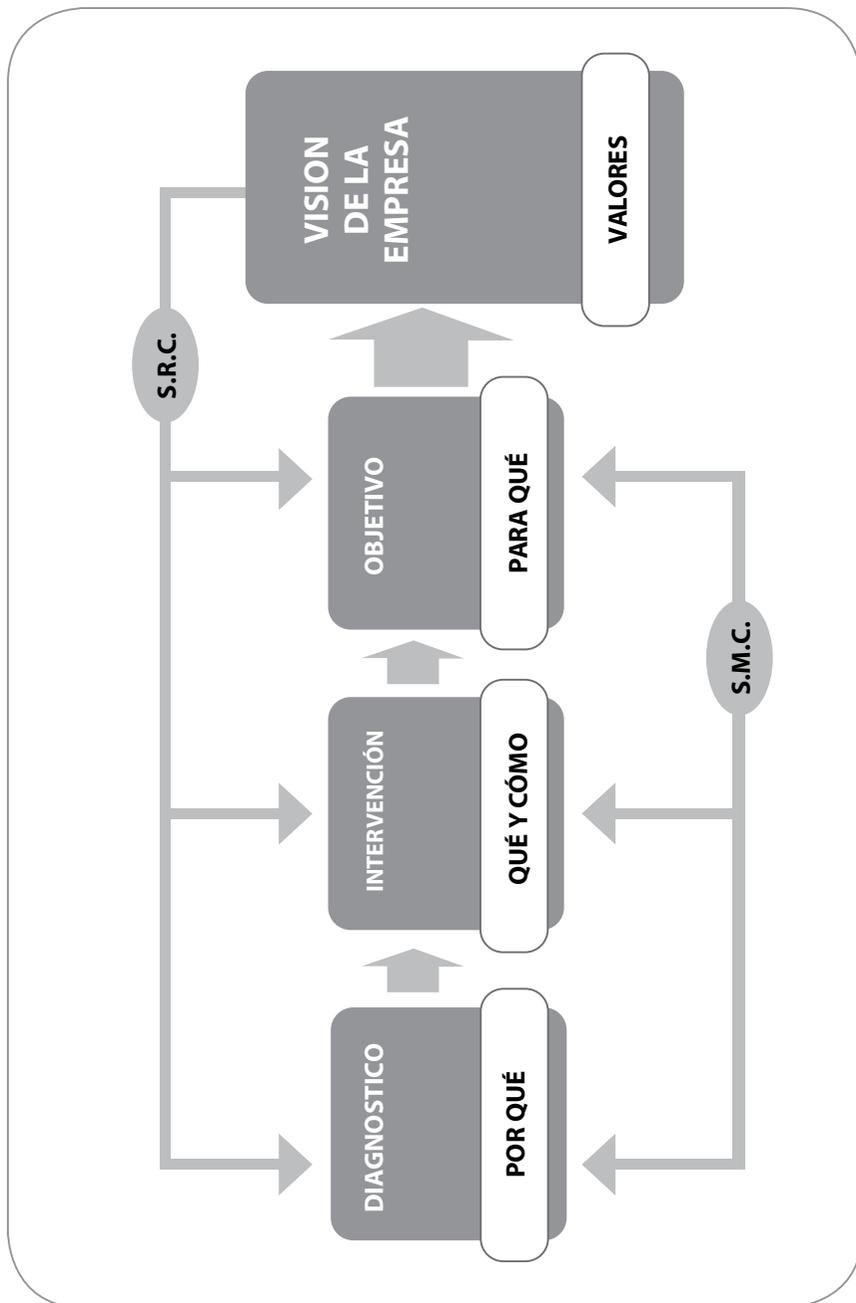


Figura N°17

- Los objetivos deben estar alineados a la visión que se tenga de la empresa. Es más, los objetivos deben ser contribuyentes a que la visión de la empresa sea una realidad, dentro del marco valórico que ésta tenga.
- Debe existir tanto un sistema de retroalimentación continua (S.R.C.) como un sistema de mejoramiento continuo (S.M.C.), que nos vayan ajustando la dirección y la velocidad con que avanzamos hacia el escenario que nos dibuja la visión de la empresa.

Principios Administrativos a tener en Cuenta

La práctica administrativa, a través de los años, nos ha heredado un cúmulo de experiencias de inconmensurable valor. Para imponer hoy una gestión exitosa no es necesario ya cometer muchos errores, pues otros ya los han cometido. Los Principios Administrativos son, precisamente, experiencias de otros acumuladas en el pasado, de las cuales podemos valernos con una alta probabilidad de acierto.

De la abundante literatura existente al respecto, he seleccionado cuatro de los principios administrativos que más utilidad pueden ofrecernos, tanto a la hora de diseñar como de aplicar un sistema de gestión preventiva.

Principio de las Características Futuras

“El desempeño y resultados que una organización, empresa o persona, ha tenido en el pasado, tiende a delinear sus características futuras”

Este principio nos advierte, en definitiva, que si no hacemos nada distinto de lo que hemos venido haciendo, las cosas tenderán a seguir siendo igual. Así por ejemplo, si miramos hacia el pasado de una empresa y nos encontramos con que históri-

camente ha tenido un buen clima laboral, una alta accidentalidad, una alta rotación de personal, buenas relaciones interpersonales y problemas con sus clientes, lo más probable es que todo siga igual, tanto lo bueno como lo malo, si continuamos haciendo las mismas cosas que hemos hecho hasta ahora.

El principio de las características futuras nos resalta la importancia de hacer un buen diagnóstico, que nos entregue información sobre la situación actual y pasada de la empresa. Esto nos indicará qué cosas deberemos seguir haciendo para mantener los resultados que deseamos mantener, qué intervenciones debemos hacer para modificar lo que queremos modificar y qué acciones debemos reforzar para acrecentar determinados resultados.

Si no hacemos nada distinto, todo seguirá igual. El pasado es prólogo del futuro. Así como las cosas han sido hasta ahora, continuarán siendo, a no ser que hagamos algo que haga cambiar el curso de los acontecimientos.

Principio de las Causas Múltiples

*“Los problemas en general
nunca son el resultado de una sola causa”*

Las cosas no siempre son tan simples como uno quisiera. Los problemas son complejos porque sus causas son múltiples y de distinta naturaleza. Este principio nos advierte de lo que algunos autores denominan el síndrome de la búsqueda, que consiste en quedarse satisfecho en cuanto se descubre la primera causa ... sin importar siquiera si es o no la más relevante.

Cuando analice un problema o cuando investigue un accidente, no se quede tranquilo en el instante que identifique una causa porque ... puede ser la menos relevante. ¡Siga buscando, siga buscando! Después determine cuál o cuáles son las más incidentes y ... ¡concéntrese en ellas!

Principio de los Pocos Críticos

“En toda situación, un pequeño número de causas influirá en una mayor proporción de los Resultados”

De todas las cosas que hacemos, siempre ocurre que unas pocas de ellas influyen más significativamente en los resultados. Una cualidad importante de todo directivo de empresa es la capacidad que tenga para identificar los *pocos críticos* y concentrarse en ellos.

Este principio nos permite orientar nuestros esfuerzos, energía, tiempo y recursos en general a aquellas pocas cosas que más influyen en los resultados. Nos permite ser más efectivos. En resumen, este principio nos dice que “hay que darle importancia a lo que es importante”, en contraste con lo que nos enrostra el personaje Mafalda cuando nos dice que “las cosas urgentes no nos dejan tiempo para las cosas importantes”.

Cuando diseñe el sistema y cada vez que deba actuar en relación a él ... ¡no olvide de identificar las pocas cosas críticas que más inciden en los resultados!

Principio de la Resistencia a los Cambios

“Mientras más se alejen los cambios de las formas aceptadas en el pasado mayor será la resistencia probable de la gente involucrada o afectada”

Es verdad que existe la llamada resistencia al cambio, pero no en la forma que normalmente se cree. Pienso que es un mito eso de la *natural* resistencia al cambio, porque eso es como negar que el ser humano tenga interés por progresar. En efecto, sin cambio no habría habido progreso, desarrollo, innovación ni nada que se le parezca. La gente, por lo tanto desea cambios, quiere cambios, propicia cambios, impulsa cambios, pero sólo en la medida que, según su parecer, ellos le benefician. Y

opondrán resistencia a aquellos cambios que, según su parecer, le perjudican.

¿Y acaso no es lógico eso? Por supuesto que sí. Por lo mismo, algunos especialistas hablan de una resistencia *lógica* al cambio, que es la resultante de un análisis racional en que la persona determina si el cambio le es favorable o desfavorable. Pero también consideran lo que llaman resistencia *psicológica*, donde predominan cuestiones más bien afectivas que racionales y resistencia *sociológica*, en donde la persona se suma a la opinión del grupo al que pertenece, en una resistencia que ella en lo personal no la haría. Es un tema complejo.

Lo importante, entonces, es que los cambios sean informados y explicados, a lo menos. Ojalá pudieran ser decididos con la participación y aporte de la gente, teniendo en cuenta lo que se pretende lograr. Y el ideal es que tales cambios beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Criterios para el Diseño y Aplicación de Planes de Prevención

En general, el proceso de sistematización de la seguridad es más o menos conocido. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es necesario la utilización de ciertos criterios que aseguren que el plan de prevención que se defina como resultado de este proceso, sea el que corresponde realmente a los intereses de la empresa en materia de seguridad.

Una cuestión clave es que este plan esté en real sintonía con los desafíos gerenciales y con las metas organizacionales, que sea compatible con la cultura de la empresa y con otros aspectos que hasta la fecha no han sido suficientemente abordados.

El liderazgo y compromiso gerencial ha sido débil, debido principalmente al hecho de que los planes propuestos no concitan

mayormente el interés real de este estamento. Un desafío clave, entonces, para los prevencionistas, consiste en desarrollar las habilidades para que seamos capaces de hacer propuestas más seductoras, puestas en sintonía con los intereses gerenciales, claramente contribuyentes a la visión y a la misión de la empresa y asegurando, desde luego, la más efectiva protección de los trabajadores, de todo nivel.

Para facilitar esta tarea, extraordinariamente crítica para el futuro de los sistemas preventivos, en la figura N° 18 de la página siguiente, enlisto algunos criterios que la experiencia aconseja tener en cuenta en las etapas de diseño, aplicación y control. De ellos, destaco los siguientes:



Figura N°18

Para Etapa de Diseño

Criterio de Impulsión, referido a la necesidad de tener un **“Para Qué”** importante para la organización, que dé impulso, dirección y destino a los esfuerzos que ella haga en esta materia.

Criterio de Integración, referido a la necesidad de que el sistema de gestión preventiva sea un componente estratégico de la empresa; es decir, debe formar parte de la estrategia global de la organización.

Criterio de Focalización, referido a la conveniencia de aplicar el Principio Administrativo denominado de los *“pocos críticos”*, a fin de orientar la atención, los esfuerzos y los recursos, a aquellas pocas cosas que más influyen en los resultados finales.

Para Etapa de Desarrollo

Criterio de Conceptualización, referido a la necesidad de que todos los miembros de la organización, especialmente aquellos que tienen responsabilidades en la gestión de ella, tengan una sólida formación conceptual en todo lo relativo al sistema preventivo.

Criterio de Liderazgo, que responde a la necesidad de inducir a los miembros de la organización, a participar con entusiasmo en las acciones sistemáticas que se llevan a cabo para la conquista de los objetivos definidos por la empresa.

Criterio de Persistencia, referido a la necesidad de perseverar en la línea de acción que se ha determinado, hasta que se puedan apreciar los frutos del esfuerzo desplegado.

Para la Etapa del Control

Criterio de Mejoramiento, a fin de asegurar que el propósito del control no sólo se limite a la idea de que los planes tengan éxito, sino que además estén en un continuo proceso de mejoramiento.

Criterio de Objetividad, para los efectos de promover el establecimiento y desarrollo de los estándares que se estimen necesarios, a fin de que el control se lleve a cabo con el máximo de objetividad.

Criterio de Multiaplicación, que oriente a la aplicación del control tanto a nivel de resultados como de desempeño, además de los factores motivacionales que sustentan la acción preventiva en la empresa, y la importancia relativa de la seguridad en ella.



Mirando al **FUTURO**

Los Nuevos Desafíos

Como país tenemos por delante, para el corto plazo, los desafíos de concluir este siglo con 500.000 nuevos empleos, con un ingreso per cápita de US \$ 4.700, de aumentar en más de un cien por ciento nuestras exportaciones, entre otras metas que se fijó el gobierno al comienzo de su período.

Son desafíos para el país, es cierto, pero aparte de las condiciones favorables que debe crear el propio gobierno, son las empresas las que deben hacer el aporte correspondiente.

Pero no es sólo eso a lo que aspiramos como país, pues con ello todavía no dejaremos de ser un país que sólo está en tránsito hacia el desarrollo. ¡Nuestros grandes desafíos van más allá del año 2000!

Y para ello, debemos prepararnos más para competir con el mundo, sabiendo que éste se nos ha achicado, que nuestros competidores están más cerca ... ¡peligrosamente cerca!, que las distancias se han acortado, que las fronteras están más abiertas y que si bien podemos ir a vender a todo el resto del mundo, lo que es una buena noticia, también todo el mundo puede venir a vender aquí.

Todo esto puede ser un problema, si queremos verlo así. Pero también puede ser un interesante desafío y, más que eso, una gran oportunidad para nuestro país, para nuestras empresas y para nuestra gente.

El sistema de relaciones comerciales que Chile ha venido tejiendo con el resto del mundo nos obliga a estar preparados, en todo orden de cosas ... ¡ para ganar!

Nuestras relaciones con el Mercosur, nuestro mercado más próximo, nos traerá repercusiones inmediatas en nuestro ámbito productivo y de comercialización, las que serán más claras cuando se lleguen a transar los productos, con arancel cero.

Como país integrante del Foro de Cooperación Económica de Asia APEC, estamos concertados para dinamizar las relaciones económicas y comerciales con los países miembros, para movernos gradualmente en dirección a una zona de libre comercio en los próximos lustros. Chile espera el momento oportuno para iniciar negociaciones bilaterales para avanzar más rápidamente en esta dirección con algunos países del área.

Por otra parte, Chile ha sido invitado a integrar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte NAFTA, que supone una negociación sobre reglas establecidas en materia comercial, a excepción de los temas laboral y medioambiental, que serían sujetos a negociación.

Con la Unión Europea UE, Chile negociará una fórmula de asociación conocida en Europa como "partenariato", que persigue un espacio de libre comercio entre nuestro país y ese organismo europeo y no la integración como asociado en lo inmediato.

De alguna u otra manera, nuestras relaciones con todos estos bloques y megamercados, nos obligan a pensar y actuar con una visión globalizadora, amplia, teniendo a la vista todo lo que ocurre en el ámbito internacional, por muy diversas que sean las condiciones de cada uno de estos organismos.

En estos nuevos escenarios, tan diversos, nuestras empresas deberán recurrir a toda fuente de ventaja que nos permita competir mejor. Y, en todo ello, la Seguridad deberá ser un tema que esté siempre presente, para poder obtener de ella el mejor aporte posible ante estos nuevos y grandes desafíos.

Un Mensaje a los Prevencionistas

A mis amigos y colegas prevencionistas que trabajan en el campo de la Seguridad, quiero invitarles a re-pensar nuestra profesión, a re-plantearnos nuestro rol dentro de nuestras organizaciones en la empresa actual, del mundo actual; y a re-definir la Seguridad como una poderosa herramienta estratégica, ligada a los resultados glo-

bales y al éxito de nuestras empresas. Por supuesto, ello nos obliga a refrescarnos en nuestras ideas, a renunciar también a viejos paradigmas y a reemplazarlos por otros más acordes a las realidades actuales, a revalidarnos como interlocutores y agentes de cambio y progreso al interior de nuestras empresas y a superar definitivamente la imagen de que la Seguridad tiene que ver con cosas simples, de relativa importancia para las organizaciones y que muchas veces obstaculiza y dificulta los procesos y el cumplimiento de las metas gerenciales.

Debemos, a mi juicio, hacer un gran esfuerzo para borrar algunas imágenes del pasado, que aún perduran. Necesitamos desarrollar aún más y consolidar una línea de pensamiento preventivo, innovada e innovadora, sustentada en sólidos conceptos de nuestra profesión, adentrada en el mundo de la gestión de empresas, para ser capaces de ponernos en sintonía con los desafíos gerenciales, como única forma de lograr un verdadero compromiso de quienes dirigen las empresas, con la Seguridad.

Con frecuencia, nos quejamos del poco apoyo que recibimos de los gerentes para poner en práctica nuestras ideas. Sin embargo asumí aquí el riesgo de hacer algunas reflexiones que pudieran ser no muy simpáticas. En primer lugar, creo que debemos cambiarnos el switch: en vez de pensar en el apoyo que la gerencia nos debe dar para cumplir mejor con "nuestra función", deberíamos pensar en cuál es el mejor apoyo que nosotros debemos dar a la gerencia en esta materia. Lo que propongo es, simplemente, que no nos olvidemos que nosotros somos asesores de la gerencia y no la gerencia asesores de nosotros.

El punto está, en que nosotros debemos ser capaces de persuadir a las gerencias, de mostrarles las ventajas que un enfoque moderno de la Seguridad tiene para la misión de la empresa y para el cumplimiento de sus fines, el valor que la prevención tiene como herramienta estratégica, la posibilidad de orientar la gestión preventiva a los resultados globales que interesan a la organización.

¿De quién es la falla si todo esto no es para los gerentes tan claro

como lo es para nosotros? Es cierto que los malos resultados en Seguridad son un fracaso de la organización y sus directivos, pero el fracaso de ellos, en esta materia, indica, de alguna manera, que nosotros los Prevencionistas no estamos haciendo bien nuestro trabajo.

Viene ahora a mi mente el recuerdo de una simple pero gran enseñanza que nos dejó hace años Frank Fernández, ex Presidente Ejecutivo del Consejo Interamericano de Seguridad, cuando venía a Chile a correlatar con Frank E. Bird Jr. el Curso "Administración del Control de Pérdidas". El nos decía: *"Cuando vayan donde el gerente a proponerle algún programa o alguna idea que ustedes están convencidos que es bueno para la empresa y el gerente no lo apruebe, regrese a su oficina y en vez de decir malas palabras contra ese gerente, pregúntese: ¿en qué he fallado? Luego, replántese y vuelva"*.

Creo que este mensaje nos invita a asumir más conscientemente nuestras fallas y debilidades, en vez de buscar justificaciones o explicaciones inconducentes que responsabilizan a otros. Nos ayudará el comenzar aceptando e internalizando esta premisa: *"Los gerentes, por lo general, son receptivos a toda buena idea que les ayude a que su empresa sea más exitosa y competitiva; pero también, sus responsabilidades les obliga a descartar aquellas que no contribuyen a sus desafíos y a poner en tela de juicio a aquellas que son de dudosa contribución"*. Es, por lo demás, bastante lógico que así sea y seguramente ese sería nuestro proceder si estuviésemos en su lugar.

El problema, entonces, está en nuestras manos: En la calidad de los argumentos que podamos desarrollar y en nuestra capacidad de persuasión, más que de convencimiento; recordando que el convencimiento actúa sobre la razón, sobre el intelecto, mientras que la persuasión actúa sobre la voluntad, que es, en definitiva, lo que mueve a la acción.

Creo que estamos viviendo un momento donde se nos ofrece una coyuntura histórica importante. Como dice John Naisbit, autor, en-

tre otros, del libro "Megatendencias": "¡Estamos en un tiempo fantástico para vivir!". Pero no son tiempos fáciles.

Hoy, "el mundo pertenece a los descontentos", pero no, obviamente, a aquellos descontentos desmotivados que se resignan, se abruma y que sólo reclaman y se conculen, sumiéndose en la inacción; el mundo es de los descontentos que se inspiran para buscar algo mejor. Ese descontento inspirador, como dice Napoleón Hill, que puede estimular a las personas a pasar del fracaso al éxito, de la pobreza a la riqueza, de la derrota a la victoria y de la desdicha a la felicidad. Aquellos descontentos que desean crecer, aquellos dispuestos a innovar, aquellos que tratan de predecir el futuro y que se adaptan al cambio: ese cambio que hoy pareciera ser lo único de lo cual podemos estar seguros.

El mundo de los negocios en el cual nos desenvolvemos ha estado cambiando con mucha rapidez ¡y seguirá cambiando! Lo que ayer era lo adecuado, la solución, el camino correcto, hoy ya no lo es. Lo que hoy es lo más conveniente, mañana no lo será.

Para sobrevivir a estos tiempos, haciendo aportes claros que dejen una huella por donde pasamos, es necesario que nos desprendamos de muchos paradigmas, que revisemos profundamente nuestras estrategias, que le demos un gran sentido a la prevención, que desarrollemos argumentos sólidos y convincentes, que apliquemos la máxima empatía para armonizar todo tipo de interés, que cuidemos de nuestra credibilidad como algo sagrado, que desarrollemos nuestras habilidades para comunicarnos y para ser persuasivos, que establezcamos relaciones de confianza para trabajar en equipo con todos, que nos comprometamos, finalmente, con la visión, con la misión, con las estrategias, con las metas y con los resultados de la empresa.

Si hemos desarrollado todo lo anterior, sólo nos queda una gran cualidad que debemos fortalecer: **LA PERSISTENCIA**. Pero, por sobre todo, tener presente aquel extraordinario consejo de Will Rogers cuando decía:

“Si usted quiere tener éxito, sepa que ello es tan simple como:

*Saber lo que está haciendo,
Amar lo que está haciendo y
Creer en lo que está haciendo.*

¡ Es así de simple !”.

Palabras Finales

Los gerentes bien saben que la competencia será cada vez más fuerte y más rápida. Lejos, en el pasado, quedaron aquellos tiempos en que bastaba producir algo “bueno” para tener garantizado un mercado suficiente como para poder mantener y desarrollar la empresa. Hoy los clientes son más exigentes y sofisticados, y cada competidor nuestro se esmera por satisfacerles mejor sus necesidades y caprichos.

Pero el problema no sólo está en relación a nuestros competidores. Muchas veces está en nosotros mismos, al interior de nuestras empresas, al no identificar y abordar suficientemente las fuentes de problemas, que a su vez son las fuentes de mejoramiento.

La seguridad quizás sea el mejor ejemplo de lo que estoy señalando. Son pocos, lamentablemente, los directivos de empresas que ven en ella una fuente de mejoramiento de sus procesos y de su capacidad competitiva, mientras que son muchos los que permanecen anclados en los paradigmas que predominaron en la época de la Revolución Industrial.

El mensaje central de este libro es que la Seguridad, en los tiempos actuales, constituye una gran reserva de oportunidades para mejorar la capacidad competitiva de las empresas y la calidad de vida de sus trabajadores. Probablemente la Seguridad sea el área menos explorada y explotada por los gerentes y, por lo mismo, donde aún queda mucho por hacer ... y por progresar.

Al comenzar este libro citaba a Oliver Wells Holmes cuando señalaba: *“Una mente ensanchada por una nueva idea, jamás vuelve a su dimensión original.”*

Estimado lector: Si he sido capaz de llevar a su mente aunque sea sólo una idea nueva pero potente, capaz de cambiar su forma de ver la seguridad en el contexto actual, de pensar en ella como una oportunidad para mejorar la capacidad competitiva de la empresa y la calidad de vida de los trabajadores, y de actuar consistentemente... mi propósito se ha cumplido.

POST SCRIPTUM

“RECORDANDO EL PRESENTE”

¡Es entretenido recordar!

... Y dejarse invadir por las imágenes que, atolondradamente, van invadiendo la mente y cambiando los estados de ánimo. Es como volver a andar el camino ya recorrido, pero con una perspectiva distinta.

Recuerdo, por ejemplo, que cuando me incorporé a la vida laboral, en la década de los años 60 del siglo pasado, había otros que trabajaban afanosamente en lo que por aquella época constituyó una gran misión: Poner al Hombre en la luna.. Alguien tuvo esa visión, alguien soñó, y muchos fueron los que sumaron sus talentos y sus esfuerzos para lograr la gran hazaña de conquistar nuestro pequeño satélite. ¡Y lo lograron! Eso fue el día 21 de julio del año 1969.

Y mientras la nave se posaba sobre la virgen superficie lunar, y mientras Neil A. Armstrong y Edwin E. Aldrin pisaban la romántica luna de aquellos años y se daban por ella una pequeña caminata, yo era uno de los tantos millones de seres humanos que observábamos estupefactos y casi sin respirar, el gran acontecimiento, a través de una cajita cuadrada que se llamaba televisor.

Es hermoso detenerse hoy, con calma, a recordar aquello. Y recordar, por sobre todo, el que algo tan simple, concitara la atención del mundo entero y emocionara tanto a tantos habitantes de este planeta. Claro que, en aquel entonces, aquello fue considerado como la máxima hazaña de la humanidad.

Y pensándolo bien, no era para menos. Lo complejo que era para esa época y la seguridad con que se llevó a cabo la misión encomendada por el Presidente Kennedy, permitió un despegue y un alunizaje perfecto, la caminata del hombre en la luna y el regreso sano y salvo a estos parajes.

Pero todo aquello contrastaba “sideralmente” con la seguridad real de la empresa donde yo trabajaba ¡ y de todas nuestras

empresas !

Por aquellos años, la accidentabilidad en Chile era superior al 33%; es decir, cada tres años se accidentaba el equivalente al 100% de los trabajadores de este país, lo que sin duda constituía un enorme flagelo que afectaba a los trabajadores y a sus familias. Las empresas, por su parte, debían soportar también los enormes efectos de los accidentes que dañaban sus equipos e instalaciones, dejando destrozos y huellas similares a las de un terremoto o huracán. Aunque, a decir verdad, esto no llamaba mayormente la atención de nadie, porque se entendía y aceptaba como algo normal.

Y tampoco les importaba mucho, porque el concepto de competitividad, por aquellos años, no tenía significado real y la productividad y la calidad (dos conceptos que se usaban en aquella época), no eran algo que les quitara el sueño a quienes dirigían las empresas.

Recuerdo que, en 1968, se había dictado una Ley que quiso promover la prevención de las lesiones y asegurar a los trabajadores lesionados en actividades laborales la oportuna y eficiente atención médica (con los escasos medios que existían por aquellos años), además del pago de un subsidio remuneracional. Recuerdo que la aplicación de esa Ley dió buenos resultados, aunque después de 30 años todavía la accidentabilidad sobrepasaba el 10%.

Recuerdo, también, que desde un punto de vista económico Chile era un país pobre, pues cerca de un cincuenta por ciento de la población carecía de los mínimos recursos necesarios para vivir aceptablemente.

Sin embargo, cuando se estaba a pocos años del fin del segundo milenio, comenzó a generarse con fuerza un proceso a nivel mundial que llamaron "globalización de los mercados". El mundo se achicó, los mercados se agrandaron, las distancias se acortaron, los competidores brotaron por todos lados y se generó un ambiente algo así como de "sálvese quien pueda"; es decir, los que sean capaces de hacer mejor y más barato las cosas que otros quieren.

Fue bueno para Chile: el gobierno, las empresas y la comunidad en general, comenzaron un movimiento sistemático para fomentar el desarrollo. La Productividad y la Calidad fueron las principales armas para ir logrando mejores niveles de competitividad, en ese mundo que comenzaba a globalizar su economía y sus mercados.

La Seguridad también comenzó a ser comprendida, aunque lentamente, como una fuente de ventaja competitiva, y fueron los llamados Programas de Control de Pérdidas los que ayudaron a un auge significativo de la Seguridad, pues enfatizaron el concepto de “control de daños” y “control de derroches”.

Cuando finalizaba el segundo milenio, Chile ya se encontraba entre los 15 países más competitivos del mundo y continuaban haciéndose esfuerzos para dar cada vez un tranco más acelerado hacia el desarrollo.

*Podría decirse que los Sistemas de Gestión Preventiva, de amplia cobertura y orientados al desarrollo de Culturas Preventivas, comenzaron a consolidarse recién a fines del siglo veinte y comienzos del veintiuno. La **Prevención** se transformó en un concepto vital, que comprendía los conceptos de **Prever**, **Predecir** y **Preactuar**, y fue su incorporación a la mente, a la voluntad y a la acción de todos los protagonistas del proceso de desarrollo, lo que permitió no sólo asegurarse que las cosas se hicieran bien, sino que actuar de la manera que hoy nos permite ser lo que somos; es decir:*

***“haciendo bien lo que es necesario hacer,
para optimizar el uso de los recursos
en función de nuestras necesidades más fundamentales” .***

*La Productividad, la Calidad y la Seguridad, comenzaron a ser consideradas como una trilogía inseparable en la cual se sustentaba el éxito de las empresas. Y ya, a comienzos del presente siglo XXI, estos tres factores constituían una sola prioridad, unificada e indisoluble, de cada persona que trabajaba dentro de cualquier empresa. Sólo desde aquellos años se conoce el término **PROCALSEDAD**, que fue tan popular hasta hace algunos años.*

Pero Procalsedad también dejó de ser suficiente para las crecientes aspiraciones de Chile, que ya se había transformado en un país-ejemplo, al cual miraban con admiración y respeto los demás países del orbe. Desde aquella época data, diría yo, la valoración real de las personas en el trabajo; porque se comprendió que el verdadero desarrollo se logra y se sostiene no sólo en el conocimiento de las personas sino que también, y muy principalmente, en sus valores. Y es así como el afán competitivo de aquellos años, un tanto deshumanizante, fue cediendo espacio a los procesos de solidaridad más real entre las personas, de cooperación más efectiva entre las empresas y países, y de equidad más justa en la sociedad.

Felizmente los males del pasado fueron superados y hoy somos un país desarrollado. En el plano económico ya no existen pobres. En lo político hemos sido capaces de perfeccionar nuestra democracia. En el plano de la salud, de la educación y de la vivienda, todos los chilenos podemos acceder sin dificultades. En lo cultural cada cual puede desarrollarse en lo que aspire. En el plano espiritual somos un pueblo cerca de Dios, independiente de las creencias que libremente pueda tener y profesar cada ser humano de este país.

Somos, un país libre, soberano, pacífico, sano, suficiente y culto... gracias a que mucha gente supo como avanzar hacia el desarrollo, con una concepción holística, y tuvieron la voluntad para comenzar y la persistencia para no cejar, hasta que hoy somos lo que somos: un país pequeño, pero ejemplo para el resto del mundo. Recuerdo que el último Presidente que gobernó Chile a fines del siglo XX había dicho: "Queremos ser conocidos por el mundo, simplemente, como el país donde se hacen las cosas bien". Lo logramos ¡y más! Somos conocidos hoy como "el país que hace bien lo que es bueno que haga".

¡Es entretenido recordar! Sobre todo cuando las cosas han resultado bien.

Ahora que la Seguridad está implícita en todos los procesos, como resultado del desarrollo de una cultura preventiva; ahora que ya no son ni siquiera necesarios los llamados Programas de Seguridad,

porque la Seguridad está incorporada en la mente, en la voluntad y en la acción de cada persona que planifica, que diseña, que dirige o que ejecuta; y ahora que el compromiso y el autocontrol son los que guían el desempeño de cada cual, resulta interesante recordar aquella época tan difícil en que la Seguridad se observaba desde puntos de vistas contradictorios: Se aceptaba desde un punto de vista social, incomodaba desde un punto de vista legal y se ignoraba desde un punto de vista económico.

Pero, además, recuerdo algo muy curioso, que nunca logré entender: a fines del siglo XX todavía la mayoría de los directivos de empresas, cuando escuchaban la palabra Seguridad, por una extraña razón algo gatillaba en sus mentes que les hacía evocar en forma automática las ideas, medidas, alcances y paradigmas ¡que habían predominado en la época de la Revolución Industrial! Lo grave es que al finalizar el siglo pasado, aún procedían en base a esas ideas y esquemas mentales, a pesar del enorme desarrollo conceptual que ya había tenido la Seguridad, como tantas otras disciplinas asociadas a la gestión de las empresas. Fue difícil y penoso el proceso de apertura para llegar a darse cuenta que la Seguridad podía y debía jugar un rol importante en el proceso de desarrollo del país. Pero ahora todo es distinto ... ¡gratamente distinto! Y yo, aunque estoy algo cansado, estoy tranquilo, contento y, por sobre todo, agradecido por haber podido colaborar en lo que fue nuestra obligación ... y nuestra pasión.

Samuel Chávez Donoso
Prevencionista Retirado

Bella Vista, 25 de enero del año 2026



El autor de este libro, Samuel Chávez Donoso, posee un MBA en Dirección General de Empresas, en la Escuela de Negocios Española IEDE. Es ingeniero, Experto en Capacitación y Desarrollo de Personal, Experto en Prevención de Riesgos, Auditor de Seguridad y Auditor Líder en Calidad, registro IRCA.

En su trabajo profesional ha dirigido gran cantidad de seminarios y conferencias sobre Gestión de la Prevención, Autocuidado y Supervisión tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos y Europa. Ha escrito, también, numerosos artículos sobre estos mismos temas.

Es autor de ocho libros; entre ellos: "Re-Pensando la Seguridad como una Ventaja Competitiva", "Re-Emplazando Paradigmas", "SuperVisión", "El Reto" y "Hacia la Nueva Empresa". Este último, traducido y publicado en Alemania.

Ha creado el concepto PROCALSEDAD, una visión sistémica que integra Productividad, Calidad y Seguridad. Y, como consecuencia evolutiva de ello, creó también, el fundamental concepto de "Resultados Globales".

En 1996, el Consejo Nacional de Seguridad, de Chile, le distinguió como "El Profesional de Prevención-1995", , mientras que, el año 2007, la Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo ALASEHT, le confirió la "Distinción ALASEHT 2006", en la categoría Persona Natural.

Actualmente se desempeña como Director General de la Consultora Rekrea Ltda., de la cual es su socio fundador y trabaja en la puesta en marcha de la Asociación para la Prevención de Accidentes APA Chile, recientemente creada.



ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES APA Chile

Opiniones Acerca del Libro

**“Renovado y globalizador enfoque de la Seguridad...
Lectura ineludible para todos los profesionales que apuesten a la excelencia”.**

José Mansilla Mansoni
Presidente asociación Latinoamericana
de Seguridad e Higiene en el Trabajo - ALASEHT

**“Este libro nos muestra como la Seguridad debiera constituirse en un factor
clave de competitividad para las empresas,
en una economía mundial que se globaliza aceleradamente”.**

Gabriel Valls Saintis
Ex-Presidente
Asociación Chilena de Relaciones Industriales.

**“Hay libros que hemos leído muchas veces y a los que siempre volvemos
en busca de una idea o lo citamos como referencia.
Sin duda, éste será uno de esos libros”.**

Manuel Blázquez
Director Técnico
Asociación para la Prevención de accidentes - España.

“Obra de gran relevancia, no sólo para Chile, sino también para toda Latinoamérica”.

Glen F. Mickey
Presidente Consejo
Interamericano de Seguridad - CIAS.

**“Este texto sitúa la Seguridad como una variable clave en la estrategia empresa-
rial, en un contexto cada vez más complejo y donde las personas son el corazón
de la empresa”.**

Fernando Alvarado Quiroga
Decano Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas - UCV.

**“Re-Pensando la Seguridad Como una Ventaja Competitiva, fortalece el enfoque
esencialmente humano de la Seguridad, pero además la proyecta
como un buen negocio”**

Fernando Riveri Cerón
Gerente General Codelco Chile - División El Teniente.