

GERENCIA, PREVENCIÓN Y SEGURIDAD

Hacia Una

Cultura Preventiva

"Nuestro Próximo Paso a Cero"



Para sostener los resultados ya logrados
y seguir avanzando en materia de Seguridad hacia
Cero Accidente,
se necesita dar un salto hacia una
Cultura Preventiva

**DOCUMENTO ESPECIAL
REKREA**
Para Directivos Empresa

**“La Seguridad no se hace, se logra.
Lo que hacemos es Prevención, para lograr la Seguridad
Y Si la Seguridad no es la que se desea, hay que hacer más o mejor Prevención”**

S. Chávez D.

ReKrea

© Samuel Chávez Donoso
REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL
N° A-292739 año 2018

Prohibida la reproducción total o parcial
de este documento,
por cualquier medio,
sin la autorización escrita del autor.

GERENCIA, PREVENCIÓN Y SEGURIDAD

CONTENIDOS

	Pag
1. PRESENTACIÓN	4
2. “¿Vaso Medio Lleno?” o “¿Vaso Medio Vacío?”	5
3. Y en Seguridad ...¿Cómo Estamos?	5
4. “Lo Bueno es Enemigo de lo Mejor”	6
5. Para Seguir Avanzando	6
6. ¿Qué es Cultura Preventiva?	7
7. Siete Lecciones NO Aprehendidas	7
8. Hacia Una Cultura Preventiva	18
• Tres Comentarios Previos	18
• Por Dónde Comenzar	20
• ¿Y Después?	20
9. ADEVOPER: El Precio del Éxito	22
10. Un Mensaje Final	22

PRESENTACIÓN

Es indiscutible que en materia de seguridad ha habido un progreso notable en el mundo de las empresas, en las últimas décadas. También es evidente que se ha llegado a un punto en que las curvas se niegan a seguir bajando, lo cual es una invitación a la búsqueda de las razones de por qué estamos estancándonos y, por lo tanto, un claro desafío a la iniciativa y a la creatividad necesaria para buscar soluciones a esta desafortunada realidad.

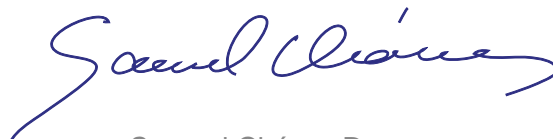
Lo hecho hasta ahora ha dado resultado y es así como hoy son muchas las empresas que pueden exhibir resultados “estadísticamente” muy buenos; pero que, bajo ningún concepto son “éticamente” aceptables. Sobre todo, porque las vulnerabilidades que subsisten, siguen permitiendo la muerte de cerca de 500 trabajadores (seres humanos) cada año, en nuestro país.

Rekrea Ltda. ha venido insistiendo desde hace ya varios años, que para sostener los resultados actuales y seguir avanzando, se requiere de una **Cultura Preventiva** que se anide en la mente, en el corazón y en la voluntad de las organizaciones y, especialmente, de quienes las dirigen. Una Cultura Preventiva que se pueda percibir con claridad, en todo lugar, en todo momento, a todo nivel y, sobre todo, en toda circunstancia.

Y, ojalá, una Cultura Preventiva bajo el concepto amplio de prevención (“hacer bien, lo que es necesario hacer para lograr lo que se quiere lograr”), de modo que ella impacte positiva y ampliamente dentro de la empresa en lo que denominamos Resultados Globales RG; pero que también contribuya a la seguridad en los hogares, en las carreteras y en todo ámbito.

El presente Documento tiene el simple propósito de compartir, con los niveles gerenciales de las empresas, aquellas ideas matrices que desde un sincretismo entre lo teórico conceptual y la praxis experimental, Rekrea ha venido definiendo y estructurando. Y que, finalmente, se plasman en los productos preventivos que ha desarrollado para tenerlos a disposición de las empresas en su deseo y decisión de iniciar un proceso de desarrollo de una Cultura Preventiva.

Cordialmente,



Samuel Chávez Donoso
Director General Rekrea Ltda.

Olmué, invierno 2018

CULTURA PREVENTIVA

Nuestro Próximo Paso a Cero

Samuel Chávez Donoso

¿"Vaso Medio Lleno" o "Vaso Medio Vacío"?

Es común que cuando nos enfrentamos a ciertos escenarios, en cualquier ámbito, surjan dos visiones, dos posiciones y respuestas diferentes, según si predomina en el *observador* su mirada hacia el "vaso medio lleno" o hacia el "vaso medio vacío". Y no es fácil lograr que se cambien estas posiciones, a veces radicalizadas y crónicas.

Claro, porque hay miradas optimistas y miradas pesimistas, que frente a una misma realidad algunos se inclinan hacia un lado y otros al lado contrario, casi instantáneamente.

Para comenzar, diré de inmediato que no comparto para nada estas formas de mirar las cosas. Y la razón es muy simple: "No existe un vaso medio lleno si no está medio vacío" y "No existe un vaso medio vacío si no está medio lleno". ¡Obvio ¿no?!

Por lo tanto, lo que verdadera y objetivamente corresponde, es mirar **"el vaso completo"**, con su parte media llena y con su parte media vacía. Y, a partir de ahí, formarse y emitir los juicios que cada cual estime pertinente.

Y en Seguridad... ¿Cómo estamos?

Bueno, si miramos "el vaso completo", como a nuestro juicio debe ser, debemos reconocer que en materia de seguridad, la parte "media llena del vaso" nos dice que hemos tenido avances y progresos notables, tanto en políticas como en desempeños y en resultados.

En materia de políticas de Seguridad y Salud Ocupacional en las empresas, digamos que éstas son cada vez más claras y contundentes; en materia de desempeños se hacen muchas más cosas que en el pasado. Y, en lo que concierne a resultados, debemos recordar que cuando se promulgó en Chile la Ley 16.744 el año 1968, la accidentalidad promedio en las empresas de nuestro país era del orden del 33%. Hoy, ya hablamos de 4%. ¡Fantástico!

Y todo esto, es necesario recordarlo, reconocerlo e incluso felicitarnos por ello, pues han sido logros notables desde todo punto de vista.

¡Pero eso ya es historia! Y si bien hemos avanzado mucho... ¡No ha sido lo necesario!

Si, porque la parte "media vacía del vaso", nos muestra una realidad que es inaceptable para los tiempos que corren: todavía en las empresas de nuestro país se "producen" cerca de 500 casos fatales cada año, en lo que siempre hemos considerado un contrasentido descomunal, puesto que se trata de personas (que además de trabajadores son padres, hijos, amigos etc.) que *pierden* la vida, en lo que llamamos "El acto de *ganarse* la vida". Así definieron al trabajo nuestros padres y abuelos.

También son muchos los que, debido a accidentes laborales, quedan incapacitados para el resto de su vida, con todo el efecto que ello tiene en el ámbito personal, familiar, laboral y social. (Aquí, le sugiero que se detenga un momento para, en un esfuerzo de empatía, intente visualizar y ojalá *sentir* lo que realmente significan los accidentes con consecuencias graves o fatales).

“Lo Bueno es Enemigo de lo Mejor”

Efectivamente, al revés de lo que algunos dicen, que *“Lo mejor es enemigo de lo bueno”*, pensamos que *“Lo bueno es enemigo de lo mejor”*; porque nos induce al conformismo y a no hacer los esfuerzos necesarios para mejorar. Y, cuando nos estamos refiriendo a la vida y bienestar de las personas en el trabajo (o en cualquier otro lugar), debemos aceptar y ser conscientes que:

**“La Seguridad nunca será lo suficientemente buena,
mientras exista la posibilidad de que un ser humano en el trabajo
se lesione, incapacite o muera”.**

Masaaki Imai, que como sabemos es el padre del Kaizen, o *mejoramiento continuo* como le conocemos en occidente, señala que: *“Es el sentimiento de **insatisfacción** de los japoneses, la energía para el mejoramiento continuo que ha hecho posible el desarrollo de Japón”*.

Y, en Seguridad, admitámoslo, siempre debemos estar *insatisfechos* y actuar en consecuencia.

Por su parte, el histórico ex presidente de la internacional Coca-Cola Company Robert Woodruff, repetía a sus directivos su consigna *“El mundo pertenece a los descontentos”*. No se trata, desde luego, de los descontentos que se sientan a reclamar por todo y que no hacen nada para mejorar, sino que se refiere a ese *descontento inspirador* que invita a siempre estar haciendo los esfuerzos necesarios para mejorar. A aquellos que cuando cumplen una meta celebran sólo hasta la media noche, porque al día siguiente se ponen a trabajar para lograr nuevas y mejores metas. En Seguridad, también debíamos estar siempre *descontentos* con todo resultado que no sea “cero accidente”.

Ojalá que estos pensamientos de Imai y de Woodruff, se graben a fuego en nuestras mentes, porque en seguridad, aunque los resultados sean “estadísticamente buenos” no quiere decir que sean “éticamente aceptables”.

Para Seguir Avanzando

Para mantener los resultados en seguridad que ya se han alcanzado y seguir avanzando hacia el tanpreciado “cero accidente”, debíamos comprender que:

**“La única solución verdadera,
de fondo y definitiva,
a los problemas de seguridad,
se llama CULTUTURA PREVENTIVA.
¡No hay Otra!”**

Si. Soluciones buenas, pero parciales y temporales, habrá muchas; pero “soluciones de fondo y definitiva” una sola: **Cultura Preventiva**.

¿Qué es Cultura Preventiva?

Bueno, independiente de una definición académica, que son todas más o menos comunes, podríamos decir sencillamente que:

CULTURA PREVENTIVA

“Es lo que hace que en una Empresa, División o Área de Trabajo, todo el mundo le de importancia, pero de verdad, a la Prevención”.

(El “pero de verdad” significa: En todo momento, en todo lugar, a todo nivel y... sobre todo, en toda cir-cuns-tan-cia).

¿Hemos Avanzado?. Si, si. Hemos avanzado. Pero aún tenemos...

“Siete Lecciones NO Aprehendidas”

“*Lecciones NO Aprehendidas*” son aquellas lecciones que hemos “aprendido” pero que no las hemos internalizado. Es decir, “conocemos la materia”, son cosas que sabemos, que las podemos recitar de memoria y que muchas veces las usamos hasta incluso con pasión en nuestros discursos, pero que no han sido asimiladas o internalizadas; no están arraigadas en nuestro ser, no forman parte de uno ni de nuestro comportamiento habitual. Son lecciones aprendidas pero que no están *aprehendidas*.

Es decir, no aplicamos; no actuamos en consecuencia. Y, cuando el conocimiento no se aplica, vale... **cero**.

Esta ha sido, a mi juicio, *la principal* causa por la que los programas y sistemas de S y SO entran en crisis y no hemos entrado claramente en un proceso de desarrollo de una Cultura Preventiva verdadera; por lo que muchas veces nos estancamos en materia de seguridad, generando desazón a todo nivel dentro de las empresas.

A contrario sensu, el pasar de un aprendizaje meramente intelectual a una internalización que nos lleve a actuar sistemáticamente en consecuencia, constituiría un avance importante en el desarrollo de una cultura preventiva verdadera.

Algunas de estas lecciones (por lo que he venido observando en muchas empresas de diversas áreas económicas, a través de los años), están relacionadas a mi juicio, con:

LECCIÓN NO APREHENDIDA

Nº1

La Razón de Ser de los Programas o Sistemas de S y SO es “El Ser Humano”

Es obvio, o debiera serlo, que la razón de ser de los Programas o Sistemas de S y SO es... **“El Ser Humano”**. Sin embargo, no son pocos los casos en que éste pasa a un segundo plano y lo que importa es el programa o sistema en sí; “ojalá que nos sirva para una certificación que nos facilite nuevos contratos”, por ejemplo; para lo cual debemos llenarnos de registros, firmas y controles, sin importar el efecto real que produce en el trabajador (ser humano).

Quiero adelantar que, desde el punto de vista técnico, los programas o sistemas de S y SO, para que cumplan con su razón de ser, deben cumplir dos importantes objetivos:

- a) Mejorar la seguridad de las personas, en el presente y corto plazo.
- b) Crear y desarrollar Cultura Preventiva, que puede ser de amplia cobertura.

Respecto de lo primero, los resultados son relativos, dependiendo ello de varios factores dentro de lo cual está si prima un sincero deseo por mejorar la seguridad de las personas o si se pone más el foco en lo administrativo: papeles, vistos buenos, registros, etc.

Respecto del segundo objetivo, tremendamente importante, debo decir que casi siempre es olvidado. No se toma en cuenta la necesidad (imperiosa ya) de crear y desarrollar cultura preventiva; y se trabaja en función del corto plazo, sin una mirada de futuro.

En verdad, los programas o sistemas de gestión preventiva, desde hace ya mucho rato que deben concebirse como el principal instrumento para generar cultura preventiva, por lo que deben contener en sí mismos la que podríamos llamar “el germen de desarrollo de cultura *preventiva*”.

Es más, me atrevería a decir que los programas que no satisfacen esta condición, son programas o sistemas sin alma. Sin el espíritu de ir generando cambios en el comportamiento de las personas, a todo nivel.

PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Tener claro los dos objetivos de los programas o Sistemas de S y SO, por parte de gerentes y supervisores, es fundamental para avanzar en el desarrollo de una Cultura Preventiva

LECCIÓN NO APREHENDIDA



Nº2

**“Después de un tiempo,
los Programas y Sistemas de S y SO
deben tender a disminuir y,
teóricamente, a desaparecer”**

¡Por favor! No se asuste por la última parte de la frase anterior. No crea que es una burrada. Trataré de explicarle:

La visión o idea predominante hoy en día es que los programas o sistemas de S y SO vayan creciendo sistemáticamente, cada año. Y van saliendo también, cada cierto tiempo, nuevas versiones que sus creadores interpretan como “desarrollo” o “mejoras” del programa o sistema.

Y es así como se le van incorporando cada vez nuevas actividades, nuevos estándares, nuevos controles, nuevos registros, etc., lo cual hace que las áreas operativas se sientan sobrepasadas de requerimientos, a muchos de los cuales no le ven ninguna justificación. Y muchas veces con razón, lo cual genera “animadversión” en contra de esta importante herramienta preventiva. **Ver Figura 1.**

En estricto rigor, los programas o sistemas de S y SO, si verdaderamente contienen el germen de desarrollo de una cultura preventiva, deben tender a su paulatina disminución. Es decir, en la medida que la organización y su gente vaya internalizando y asimilando lo que les pide el programa o sistema, se pueden ir levantando aquellas partes que ya están internalizadas y ya han sido **aprehendidas**. Cuando llevamos de la mano a un niño para enseñarle a caminar, en algún momento hay que soltarlo; no es necesario seguir tomados de la mano hasta los 40 años. Sería, además de innecesario, absurdo. E incluso, ridículo.

Podríamos decir aquí, que el **germen** de desarrollo de una cultura preventiva actúa también como el **virus** que debe llevar a los Programas o Sistemas de S y SO a su gradual, paulatina y suave autodestrucción. Y, a costa de ser mal interpretado (ojalá que no), diría que “El mejor programa o sistema de seguridad es... ninguno”.

¿Que quiere decir esto? Que en la medida que el programa o sistema va creando cultura preventiva, en la misma medida puede ir tendiendo a su desaparición. **¡Pero sin vacíos!** Y, si quiere actuar con cautela, no debiera eliminar ni un centímetro de programa si no se ha avanzado dos en cultura preventiva. **Ver Figura 2.**

Si algo debiéramos rectificar ahora ya, sería la concepción de los programas o sistemas de S y SO, considerando como requisitos esenciales: el “que tenga foco real en el ser humano” y “que contenga, claramente, el germen de desarrollo de una cultura preventiva”.

Y para aquellas empresas que por simplificar las cosas han **adoptado** algún programa o sistema, nuestra recomendación es que se den ahora el trabajo de **adaptar** lo que han

adoptado. Porque, al final de cuentas, dado que ningún programa o sistema ha sido concebido ni desarrollado pensando en **su** empresa, podemos concluir que: “El mejor camino para la seguridad lo debe construir la propia empresa”.

EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD Como se Estila (criterio predominante)

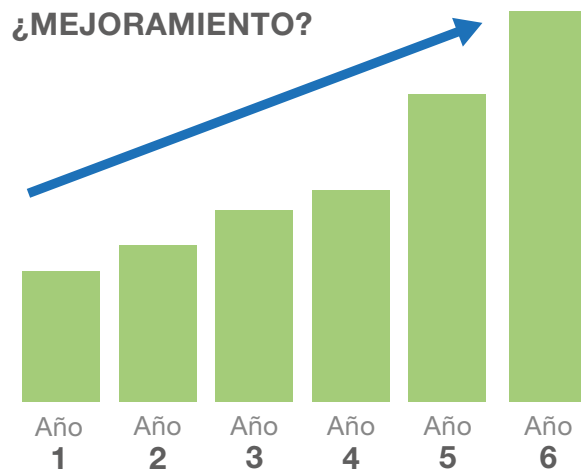


Fig.1

EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD Como Debiera ser

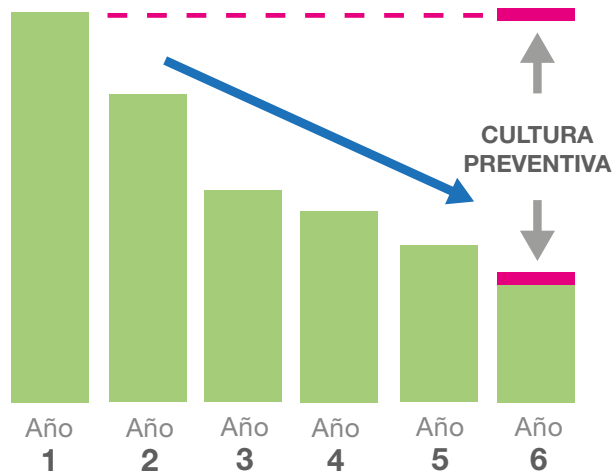


Fig.2

PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Es Necesario, que tanto la gerencia como la línea de supervisión, comprendan con claridad “el Sentido” de esta lección NO aprehendida.

LECCIÓN NO APREHENDIDA

Nº3

“El Mejor Programa o Sistema de S y SO, NO garantiza per sé buenos resultados”

Si a lo que viene más adelante le hemos denominado “Modelo Lógico de Resultados”, es porque asumimos que será fácil de entender.

Para llevar este concepto a nuestro tema, digamos que: “No se pueden esperar buenos resultados de un mal programa”; de un programa que no corresponde ni en contenido, ni en cantidad ni en pertinencia; que no está alineado a los problemas ni a las necesidades de la empresa. Sería algo así como “Pedirle peras al olmo”. Más aún, si ese mal programa o sistema de S y SO se cumple a medias. Supongo que usted estará de acuerdo con este comentario y le encuentra lógica.

Pero también resulta que podemos tener “un **buen** Programa o Sistema”, a la medida de lo que requieren los problemas y necesidades de la empresa, pero que si no es cumplido cuantitativa y cualitativamente, tampoco entregará los resultados que se requieren.

Por lo tanto, la única opción satisfactoria, es tener un buen programa o sistema, a la medida de los problemas y necesidades de la empresa; es decir, concordante con la realidad y que sea cumplido correctamente. ¿Qué quiere decir “correctamente” en este caso?: Que se vaya cumpliendo oportunamente en la cantidad y calidad requerida, teniendo claridad absoluta de lo que se persigue con cada acción. O sea, lo contrario de hacer las cosas a última hora, de malas ganas y sólo por cumplir, sin importar lo que se busca lograr.

En la **Fig. 3** podrá visualizar las cuatro alternativas posibles en la relación Programa- Desempeño-Resultados, en donde la única opción de valor para obtener los Resultados que se desean (la cuarta), consiste en tener un buen programa o sistema, cumplirlo correcta y oportunamente y con un propósito o desafío in mente, siempre presente.

Y si no es así... ¡No vale la pena!



PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Si los resultados obtenidos no se avienen a lo que su empresa espera, abóquese a buscar la causa dentro de las tres primeras alternativas que presenta el MLR. ¡Ahí estarán!

LECCIÓN NO APREHENDIDA

Nº4

“Las Auditorías o sistemas de evaluación en general, tienen un enorme poder para conducirnos, por un camino correcto o por uno equivocado”

Los instrumentos de auditoría son como uno de esos tantos instrumentos creados por el ser humano para facilitarnos el trabajo en función de determinados objetivos; pero si no los usamos correctamente nos pueden estropear los resultados.

En el caso de las Auditorías de S y SO, la realidad nos dice que tienen un enorme poder para conducirnos, ya sea por un camino correcto o por uno equivocado.

“Dime qué mides y te diré como me comportaré”

Esta es una genial frase, de Eliyahu Goldratt (israelita autor del conocido libro La Meta) y que refuerza aquello de que *“Lo que se mide, indica a qué se le da importancia”*. La lectura del auditado finalmente será: *“A eso debo prestarle atención”*.

La función más importante de las auditorías y sistemas de evaluación en general, que habitualmente permanece oculta o no nos percatamos de ello, es que conducen a los auditados en una dirección determinada, que puede llevarnos o no a donde queremos ir.

De modo que, para diseñar, construir o revisar un instrumento de auditoría se requiere no sólo de conocimientos sino que también una cierta dosis de sentido común y de sabiduría, porque sabemos del gran poder que poseen sobre nuestro comportamiento:

Veamos un par de ejemplos (ficticios pero también reales, muchas veces):

Caso 1: Si en el *“Item Charlas de un programa”* se mide la cantidad de éstas, se revisan algunos datos administrativos, se revisan también las listas de asistencia y se verifica si en estos registros están estampadas o no las firmas de los asistentes... ¡a eso se dedicarán los auditados!... principalmente: *“Dime lo que mides y eso es lo que haré”*.

Si por el contrario, o si además de lo anterior, se revisa si hay objetivos claros para las charlas, si corresponden o no a un problema o necesidad importante y, sobre todo, si las listas de asistencia son usadas para obtener de allí una muestra para ir a terreno y conversar con algunos de los asistentes para preguntarles, por ejemplo: ¿qué recuerda de la charla? De lo que recuerda... ¿qué es lo que más valora como aprendizaje? ¿qué de lo aprendido ha podido aplicar? y otras preguntas por el estilo previamente estudiadas, los esfuerzos de los auditados se orientarán a lograr un aprendizaje real, en cumplimiento de objetivos importantes o, al menos, necesarios. Es decir, si se verifica en terreno si hubo o no, o en qué medida, un efecto de esa actividad... ¡A eso se dedicarán, los auditados!: *“Dime lo que vas a medir y te diré qué es lo que haré”*.

Caso 2: Si en el capítulo “*Liderazgo y Compromiso*”, o como se le llame, se pidiera (entre otras cosas por supuesto) hacer una carta mensual de reconocimiento a algún trabajador, sin mayores requerimientos, se corre el riesgo de que se empiece a pensar en esa carta muy cerca de fin de mes, cuando alguien nos dice “*Jefe, estamos un poco atrasaito con la carta, ya estamos a 25*”. Y ahí comienza un cierto martirio para decidir “a quién le mando esta carta...” “Y qué le pongo”, etc. Al final, la carta se hace; a última hora, pero se hace; de malas ganas, pero se hace; por cumplir, pero se hace. Eso... ¡Los trabajadores...”*lo cachan*”! Y es fácil entender cómo lo perciben y valoran.

O “*Las Caminatas de Liderazgo Visible*” (excelente idea pero a veces tremendamente mal aplicada). Por supuesto que se programan; se sabe de antemano a donde va a ir la comitiva, qué día y a qué hora.

¿Qué se hace en el área el día anterior a la visita?: se ordena todo lo mejor que se pueda, se hace un aseo especial de última hora, se pinta aquello que está dando mal aspecto y hasta “se esconden” a los que no andan ese día muy bien presentados: “*para no afeear el paisaje*” (o la foto). Y eso, los trabajadores también “*lo cachan a la legua*”. ¿Liderazgo Visible? No, visible no más. ¿Liderazgo? ... ¡menos que cero! Si, porque si así se procede, eso afecta negativamente al liderazgo. Tal es así que los trabajadores lo ven como un show. Aunque en la evaluación “oficial” de fin de mes aparezca cumplido con un 100%.

Un Principio básico: En materia de control, los controlados tenderán a darle importancia a aquello que se les mide. Si se mide cantidad de lo que se hace, pues a ello se dedicarán. Si mides calidad, harán un esfuerzo en función de ello. Si mides efectividad o aporte verdadero, a eso le prestarán atención.

“El verdadero liderazgo NO se mide, ni se debiera intentar medir por las cosas que uno hace ni por el tiempo que dedica a ello, sino que por cómo los trabajadores perciben, interpretan y valoran dichas acciones y, finalmente, por el efecto que produce en sus desempeños y, sobre todo, en los resultados”

Y un último dato: Las auditorías son un instrumento de Control. Y, el Principio Fundamental del Control señala que:

**“El Control sólo se justifica,
cuando las desviaciones detectadas se corrigen”**

Es más: Si no se corrigen... ¡no es Control!

PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Si desean, de verdad, avanzar en el desarrollo de una Cultura Preventiva, deberán tener muy presente esta Lección NO Aprehendida

LECCIÓN NO APREHENDIDA

Nº5

**“Por lo general, si es que no siempre,
un pequeño número de causas o de acciones,
explican la mayor proporción de los efectos o de los resultados”**

Éste es, el Principio de Administración Profesional que, con el nombre de “*Los Pocos Críticos*”, desarrolló Joseph Juran en la década de los 50’, basado en la conocida Ley de Pareto (80-20).

¿Qué nos dice este Principio de Los Pocos Críticos?

Por un lado nos dice que “*pocas causas explican la mayor cantidad de los efectos, mientras que muchas causas explican una menor cantidad de efectos*”. Ojo con ello cuando tengamos que investigar algo.

Pero por otra parte, también nos dice que “*pocas acciones son las que impactan en la mayor proporción de los resultados, mientras que muchas son las acciones que producen pocos resultados*”.

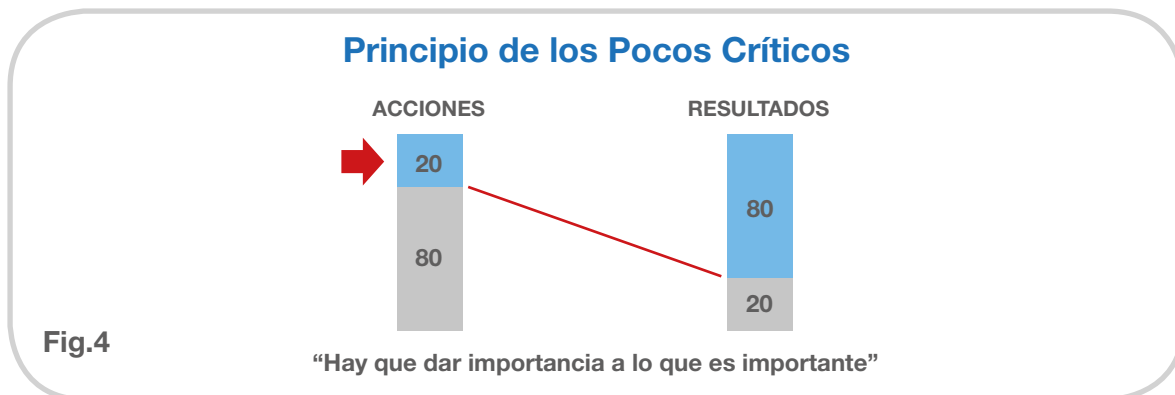
¡Magnífico! El mensaje es clarito: Hay que dedicar la mayor atención, tiempo, energía, recursos o lo que sea necesario, a aquellas pocas cosas (“pocos críticos”) que son las que más impactan en los resultados. **Ver Figura 4.**

Peter Druker ha dicho que “la principal habilidad de un gerente consiste en saber *identificar* cuáles son las pocas cosas críticas de su trabajo gerencial y *hacerse cargo* de ellas con la mayor atención”.

Sin embargo, muchas veces nos encontramos sumidos en lo que podríamos llamar “*la trampa de la actividad*”, consumiendo parte importante de nuestro tiempo en “*los muchos triviales*” que poco impactan en los resultados.

Esto también lo sabemos; es también una lección aprendida pero, lamentablemente, no del todo aprehendida. Como nos recuerda (o enrostra) Mafalda: “Las cosas urgentes no nos dejan tiempo para las cosas importantes”.

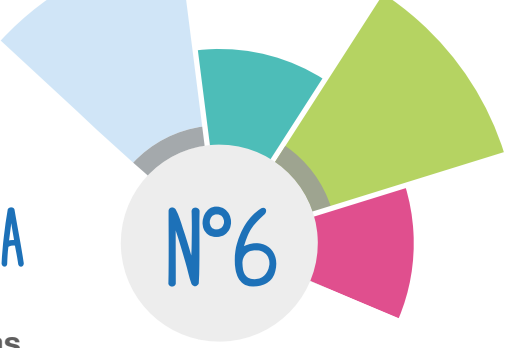
En materia de Seguridad y Salud Ocupacional... ¿Tenemos identificado (al menos) cuáles son los “pocos críticos” que más impactan (pero de verdad) en los resultados?



PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Para avanzar en el desarrollo de una Cultura Preventiva deberán capacitar a toda su línea gerencial y de supervisión acerca de esta lección no aprehendida.

LECCIÓN NO APREHENDIDA



Nº6

“Las principales y verdaderas causas de los accidentes están lejos, en el tiempo y en el espacio, del momento y lugar donde se producen”

“¡Vayan a la Fuente de los Problemas!”

Esta es, para mi al menos, la más importante de las lecciones que nos legó el ya legendario William E. Deming que, como sabemos, exhortaba a sus discípulos diciéndoles **insistentemente**: “¡Vayan a la fuente de los problemas!”, “¡Vayan a la fuente de los problemas, porque ahí están las verdaderas fuentes de mejoramiento!”.

Ello ya lo sabemos; en alguna parte lo habremos leído o en algún curso o conferencia lo habremos escuchado más de una vez y hasta es probable que se lo hayamos aconsejado a alguien. ¡Pero no lo hemos aprehendido!

Son aún muchas las veces que nos dejamos confundir por los síntomas de los problemas poniendo el foco y la atención en ellos. No está aprehendido ni grabado en nuestros esquemas mentales el método de “*Los 5 Por Qué*” que algunos, equivocadamente, atribuyen a Toyota. Digo equivocadamente porque todos los padres sabemos, fehacientemente, que eso lo inventaron los niños, a poco de haber aprendido a hablar. ¿O no lo recuerda?

Bueno, son los 5 Por Qué los que nos conducen a identificar y a corregir las causas raíces o, como les llama Deming, “la fuente de los problemas”.

Recordemos que: “Las principales y verdaderas causas de los accidentes están lejos, en el tiempo y en el espacio, del momento y lugar donde se producen.” Ojo entonces con las causas raíces o causas **origen**, como también se les llama: Fallas, omisiones o debilidades en los sistemas o procesos de selección, de inducción, de capacitación, de diseño, de ingeniería, de adquisiciones, de mantención, etc. que son, si usted me lo permite, verdaderos “**Pecados Originales**”.

Claro, porque están en el **origen** o fuente y porque **originan** un desencadenamiento de causas básicas e inmediatas que son las que finalmente desembocan en los accidentes. Pero estas causas inmediatas (actos y condiciones inseguras o subestándares), son sólo síntomas de los problemas verdaderos. **Ver Figura 5**

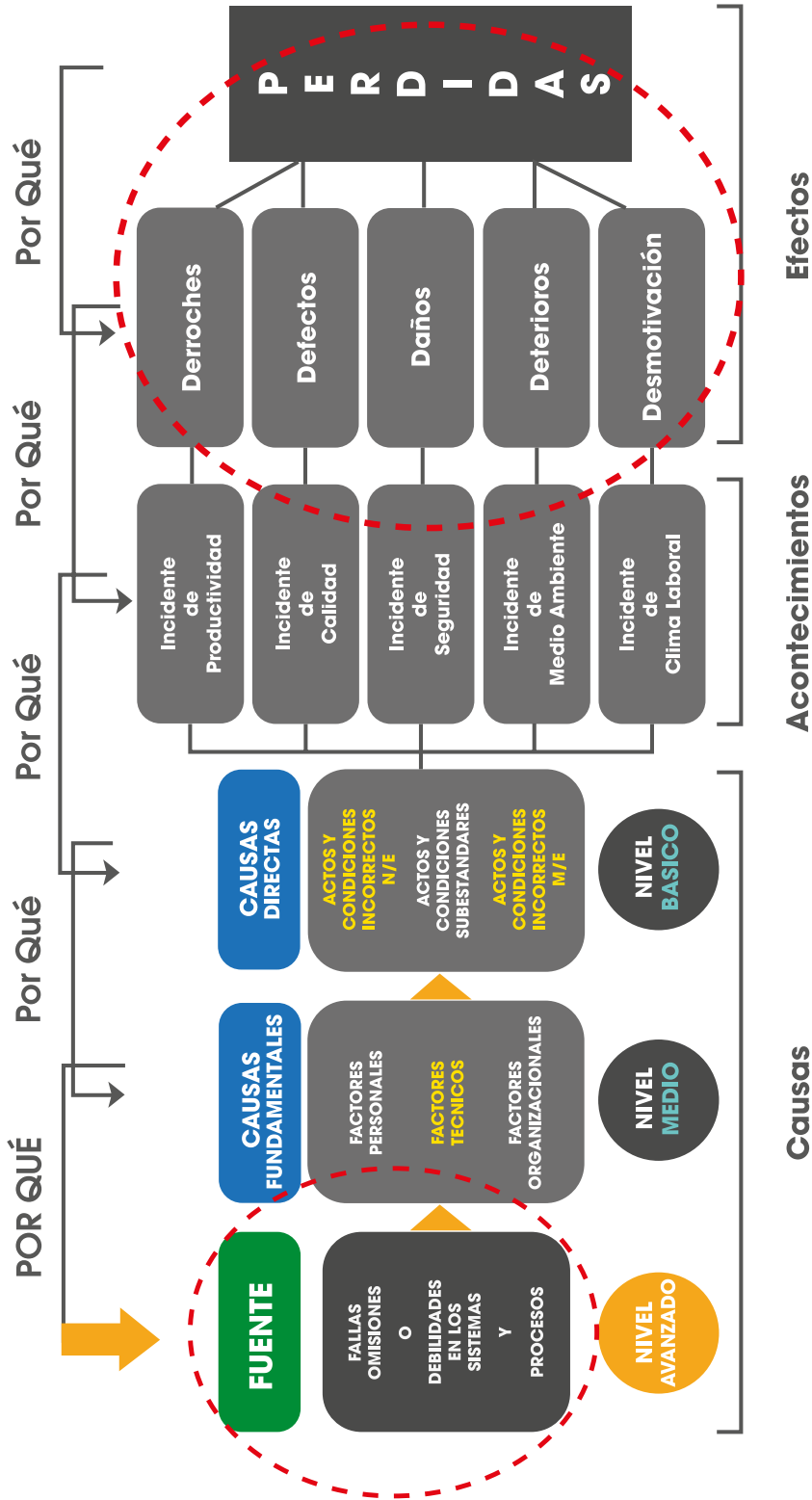
Vayamos entonces, a los problemas verdaderos; a los problemas de fondo o, como nos reitera Deming... ¡A la Fuente de los Problemas!, para que se transforme ya, en una lección verdaderamente aprehendida.

PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Es clave para el desarrollo de una Cultura Preventiva, la capacitación a toda su línea gerencial y de supervisión acerca de esta Lección NO Aprehendida, especialmente a quienes definen y controlan los distintos procesos.

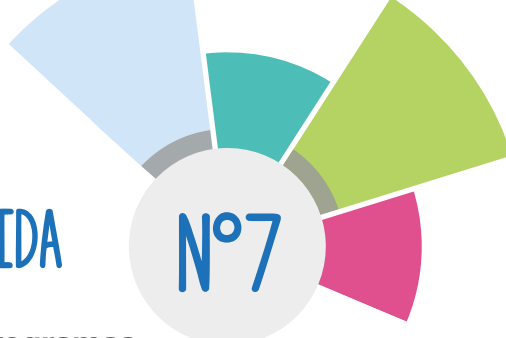
Figura N°5

MODELO DE CAUSALIDAD DE EVENTOS
GENERADORES DE PERDIDAS POR "FACTOR 5D NEGATIVO" © S. Chávez D.



"Los problemas tienden a reaparecer cuando son "resueltos" a nivel de síntomas, Y a desaparecer cuando son "disueltos" en la fuente que los origina".

LECCIÓN NO APREHENDIDA



Nº7

“Lo realmente importante de los Programas o Sistemas de S y SO son LOS PARA QUÉ y no LOS POR QUÉ”

¿**Para Qué** hacemos lo que hacemos, en materia de Seguridad? Esta parece ser una pregunta entre obvia y absurda, pero es necesario hacerla... ¿Para qué hacemos lo que hacemos, realmente, en materia de Seguridad?

Tanto el Programa o Sistema, como cada acción que se lleve a cabo, debe tener un claro **Para Qué** (una razón, objetivo, propósito o como quiera llamarle). En seguridad muchas veces nos encontramos con que la línea de mando sabe **Por Qué** hace lo que hace en materia de seguridad, pero no siempre tiene claro **Para Qué** hace lo que hace. Y cuando los objetivos se pierden de vista, con los resultados tiende a pasar lo mismo.

En Seguridad y S O, o en otros sistemas similares, cuando no se tiene claro e *in mente* el o los Para Qué, se tiende a hacer las cosas por hacer, por cumplir u otras razones. Creo que esto usted lo sabe muy bien. Es una lección sabida, pero no apreendida.

En casos extremos, incluso, más que para evitar accidentes, las actividades se hacen para cumplir un estándar; más que para cuidar la vida e integridad física de los trabajadores, se hacen para protegerse a si mismos. Aunque suene duro decirlo.

En efecto, no son pocas las empresas donde se ha instalado la cultura del papel, de los registros, de los controles, de los respaldos. Y ello ha pasado a ser lo central, quedando fuera, conscientemente, el verdadero sentido preventivo de la actividad.

¿Resultado? Cumplir por cumplir, aunque sea de malas ganas y a última hora; mantener al día los registros, ojalá con la firma del trabajador (por si acaso). Los papeles, registros y controles abundan; aunque lamentablemente se orientan más a lo cuantitativo que a verificar la calidad, la oportunidad y la pertinencia de lo que se hace. Ni mucho menos para conocer la percepción de los trabajadores y el efecto que produce en sus desempeños y resultados. Muchas veces observamos buenos resultados cuantitativos en el cumplimiento de los programas, pero bajo o nulo valor preventivo. Y eso, tanto los trabajadores como los supervisores y jefes en general, lo saben.

El liderazgo verdadero, no se puede medir por lo que se hace; y por lo tanto no se debe insistir en creer que lo que se hace o que el tiempo que se dedica a ello, es lo que vale en materia de liderazgo. ¡No señor! El liderazgo verdadero tiene que ver con cómo el trabajador percibe, interpreta y valora dichas acciones de liderazgo y, sobre todo, con el efecto o impacto real que se logra en el desempeño de ellos y, finalmente, en los resultados.

No son pocas las acciones que se hacen con supuestos fines de liderazgo, pero que terminan teniendo un efecto contrario al que se ha buscado.

En estricto rigor, no deberíamos hacer nada que no tengamos claro cuál es el **Para Qué**.

PARA EL NIVEL DIRECTIVO/GERENCIAL DE LA EMPRESA

Fundamental es, para avanzar en el desarrollo de una Cultura Preventiva, capacitar a toda la línea gerencial y de supervisión acerca de esta Lección NO Apreendida

Hacia Una Cultura Preventiva

“La prevención está en la mente, en el corazón y en la voluntad de las personas o no está en ninguna parte”

Claro está que hoy, estamos mucho más cerca del anhelado **“Cero Accidente”**, que cuando se promulgó la Ley 16.744 el año 1968. Desde entonces a la fecha, las empresas han disminuido su tasa de accidentalidad promedio desde un 33 a un 4%.

Bajar esta tasa, al principio fue fácil porque, como sabemos, ir de resultados malos a otros regulares, es mucho más fácil que ir de resultados regulares a otros buenos, estadísticamente hablando. Y de ahí para adelante, cada vez se hace más complejo y difícil. Si, es verdad: queda la parte más difícil; el tramo más corto, pero más difícil. Aunque no tanto, si sabemos como hacerlo.

Pero bien; hoy, el desafío es crear o desarrollar **Cultura Preventiva**, lo cual tiene que ver con instalar nuevas ideas, nuevas creencias, que han de desplazar y re-emplazar a aquellas que hoy ya no tienen sentido: Es necesario apuntar con énfasis al mejoramiento de las actitudes, conductas y comportamiento de gerentes, supervisores y trabajadores del estamento operativo. Y si bien eso no es fácil, obviamente, hoy, además de necesario y tal vez por ello, se hace más posible, **si tenemos la estrategia adecuada**.

Y, sobre todo, si los agentes de cambio desarrollan y aplican la necesaria competencia comunicacional que les permita **per-sua-dir**, más que de sólo convencer.

Pero, por ahora...

Tres Comentarios Previos

1. Pueden haber, y de hecho los hay, varios Modelos para desarrollar Cultura Preventiva (o cultura de seguridad, como le llaman algunos); la mayoría de ellos basado en lo académico y con muchos registros y controles, como ocurre con los sistemas de gestión de S y SO. Y también otros.
2. Por otra parte, cuando se habla de cambios culturales, es casi normal que de inmediato surjan las ideas, desincentivadoras por lo demás, que para cambiar culturas se requiere de mucho tiempo. Décadas, dicen algunos; y hasta generaciones dicen otros. Usted, seguramente lo ha escuchado y, hasta muy probablemente, haya asentido a esas afirmaciones.
3. También prevalece la idea que los cambios culturales **deben** iniciarse en los jardines infantiles para que desde allí o desde la sala cuna se comience a formar a quienes serán los futuros trabajadores, supervisores, ejecutivos, autoridades, legisladores, etc.

¡Falso!, ¡Falso!, ¡Falso! O discutible, al menos

No es bueno partir con estas premisas, de suyo desalentadoras, porque es muy fácil que

nos desanimen y nos sigan manteniendo anclados en la inacción; como ha ocurrido por lo demás, desde siempre hasta ahora. Mejor, demos otra mirada a estas situaciones:

Respecto del primer comentario, Rekrea al menos, no lo ve así. Sostenemos que hoy se pueden hacer cambios culturales de manera mucho más amistosa; y sin recurrir a tantos papeles, registros ni controles, que terminan agobiando a las áreas operativas. Los cambios deben generarse en la mente y en el corazón de ejecutivos, mandos medios y trabajadores del estamento operativo, **vía per-sua-sión** (a través de un liderazgo adecuado), más que a través de papeles, registros y controles.

En cuanto al comentario 2, Rekrea también sostiene que hoy, los cambios de todo tipo (siempre que sean para mejor), se pueden hacer en mucho menos tiempo; en plazos breves, si existe el deseo, la decisión y la voluntad de quienes dirigen a las organizaciones. Y la capacidad de éstos para involucrar a los integrantes de la organización en un desafío de esta envergadura. Si no, por supuesto que no.

Y respecto del comentario 3, Rekrea tampoco comparte la idea que los cambios culturales deben iniciarse, *necesariamente*, en los jardines infantiles. Para los infantes sí; sería el ideal. Pero... ¿Y qué pasa con quienes ya se encuentran en las empresas: operando, dirigiendo o lo que sea? ¿Vamos a renunciar a esta tarea? **NO**. Cultura Preventiva se necesita ya, con urgencia. Y la empresa, tanto como en los jardines infantiles y colegios, también es un lugar extraordinario para emprender este desafío. **¡Y hay que hacerlo!** tanto por razones de Seguridad para las personas como por razones de sustentabilidad para las empresas, desde todo punto de vista: Porque hoy se entiende que:

PREVENCIÓN

(En su significado amplio)

**Consiste en hacer bien, lo que es necesario hacer,
para lograr lo que se quiere lograr**

Lo anterior significa que, en un proceso de mejora constante, las cosas se vayan haciendo cada vez con menores costos, con mejor calidad, con mejor seguridad, con mayor armonía con el medio ambiente y con un mejor clima laboral. ¡Cada vez! Es decir, cada vez con menos Derroches, con menos Defectos, con menos Daños, con menos Deterioros y con menos Desmotivación; con todo el beneficio que ello reporta a cualquier organización.

Así las cosas, la prevención, en su enfoque moderno y significado amplio, se transforma en una forma de pensar y de actuar de manera más amplia e integradora, que se compromete de lleno con los Resultados Globales RG de la empresa. Es decir, con *“TODO lo que resulta de la gestión de una empresa o de cada gerente o supervisor dentro de su área de responsabilidad”*.

¿Por qué? Porque la Prevención, consiste simplemente, en “Hacer bien, lo que es necesario hacer para lograr lo que se quiere lograr”.

Por Dónde Comenzar

¡Obvio! El ideal es comenzar por el nivel directivo/gerencial. Se dice que “La Gerencia generalmente logra, lo que realmente quiere”. Aquí, la palabra clave (por si no se dio cuenta) es: **realmente**. Más claro aún: Es imposible lograr un cambio cultural en una empresa si el gerente no quiere, **realmente**; o no le interesa, **realmente**.

El punto de partida, a juicio de Rekrea, debiera ser la firma de un **Pacto Gerencial**, que contenga un Código de Comportamiento Preventivo Gerencial, aprobado por ellos mismos y que no ha de contener más de tres o cuatro reglas, sabiamente elegidas, cuyo cumplimiento asegure el éxito del proceso.

Este Pacto del nivel directivo superior de la empresa, dada las implicancias que tiene es, de verdad, una condición *sine qua non*.

¿Y Después?

Bueno, después vienen una serie de acciones que, dado el propósito de este documento (que pretendió ser breve pero no lo logró), que podrían resumirse en los siguientes puntos:

1. Sensibilizar, educar y persuadir en materia de **Autocuidado** y de **Sociocuidado**, a toda la organización: Supervisores y Supervisados, de todos los estamentos. Tanto el autocuidado como el sociocuidado, constituyen la base para el desarrollo de una cultura preventiva.
2. Hacer un trabajo de mentoring en cascada, para lograr la mejor comprensión, internalización y aplicación toda vez que corresponda, de aquellas de las **Siete Lecciones** que aún no estén aprehendidas. Los beneficios serán para todos, significativos y desde todo punto de vista.
3. Llevar a cabo un Programa para el Desarrollo de la Supervisión, orientado a la construcción y aplicación sistemática de lo que hemos denominado un **“Sello Distintivo del Supervisor de Hoy”**, a la medida de las necesidades y requerimientos de la empresa, que contenga: La Misión del Supervisor, Valores Esenciales Asociados y un conjunto de Prácticas Distintivas, dentro de las cuales pueden considerarse aquellas contenidas en la Figura 6, que la empresa considere de mayor utilidad... **para ella**.
4. Teniendo en cuenta que *“Las principales y verdaderas causas de los accidentes y otros males que afectan a las empresa, están lejos, en el tiempo y en el espacio, del momento y del lugar donde se manifiestan”*, educar acerca del alcance y magnitud de los efectos cuando no se hace un buen trabajo de quienes definen y controlan los procesos de: Selección, Inducción, Capacitación, Adquisiciones, Mantención, Diseño, etc. Dado que en ellos se radica la fuente de los problemas y donde se puede y debe hacer el mejoramiento continuo de mayor impacto.

Con el anteriormente citado “Pacto Gerencial” y con un trabajo consistente en el abordaje a estos cuatro puntos, con una mirada amplia, integradora, sistémica, podrá dar el salto necesario para el desarrollo de una Cultura Preventiva en pos de los Resultados Globales **RG**: Producción, Costos, Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Clima Laboral, en donde **“La Seguridad es el componente que tiene la mayor carga ética”**.

El Sello Rekrea

Para el Supervisor de Hoy



YO

Adhiero con convicción y entusiasmo a la Misión, Valores y Prácticas Distintivas propuestas por Rekrea para "El Supervisor de HOY" y me comprometo a trabajar para desarrollarme en función del espíritu y contenido de este sello.

MISION

Resultados Globales

VALORES ESENCIALES

Respeto - Generosidad - Coraje

PRACTICAS DISTINTIVAS

Super Críticas

Conoce a su Gente

Escucha... ¡Pero de Verdad!

Usa El Poder del Reconocimiento

Da Instrucciones Claras

Es Un Buen Ejemplo

Críticas

Lidera en el Gemba

Hace Crecer a su Gente

Va a la Fuente de los Problemas

Da Importancia a lo que es Importante

Pregunta a los que Saben



Director General Rekrea Ltda

Fecha:

Supervisor Adherente

ADEVOPER: El Precio del Éxito



Bueno, todos hemos escuchado que NO existe una fórmula para el éxito. ¡Y es verdad! Pero nosotros en Rekrea creemos que, **ADEVOPER**, es lo que más se acerca a ello.

¿Qué es ADEVOPER? Adevoper es un acrónimo ideado por Rekrea, que contiene en sí y funde, cuatro conceptos de alta relevancia para el éxito:

Anhelo, Decisión, Voluntad y Persistencia.

Anhelo, como sabemos, es sinónimo de deseo. Pero no de cualquier deseo, sino que, de un deseo... **vehemente**.

Decisión, que es el acto determinante en que uno elige entre alternativas u opciones. Y también elige un camino a seguir.

Voluntad, que es la fuerza suficiente para pasar de la decisión a la acción, y

Persistencia, que es ese gran valor que nos permite continuar hasta lograr el resultado y cosechar los frutos esperados.

Si bien es la **persistencia** lo que puede marcar finalmente la gran diferencia entre el logro y la frustración; entre el éxito y el fracaso; es bueno también recordar que la ausencia de un deseo profundo, la falta de decisión y la falta de voluntad para pasar de la decisión a la acción son, también frecuentemente, lo que explica la ausencia de logros. El cualquier ámbito.

Un Mensaje Final

El desarrollar una cultura preventiva es hoy no sólo una necesidad y un desafío. Es, un **Imperativo Ético** que ya no podemos soslayar, especialmente porque la prevención está asociada a la vida y al bienestar de los trabajadores y sus familias; como también, a la protección de los recursos de la empresa y continuidad de sus operaciones.

Pero, más ampliamente aún, la cultura preventiva está ligada directamente a los Resultados Globales de la empresa (Producción, Costos, Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Clima Laboral) y, por ende, a la **Sustentabilidad** de la empresa.

Entonces...

¡Mucho ADEVOPER!



HACIA UNA CULTURA PREVENTIVA VERDADERA (Más allá de los Programas y Sistemas de Gestión)

“La Prevención está en la mente, en el corazón y en la voluntad de las personas, o no está en ninguna parte”.

Los semáforos y los frenos son muy importantes,
pero no son ellos los que detienen los vehículos.

Las normas, los reglamentos, los procedimientos, estándares y otros,
al igual que las barreras físicas,
también son necesarios e importantes.
Pero es la acción preventiva del ser humano la que finalmente
determina cuan seguros estaremos.

El **Autocuidado** y el **Sociocuidado**, son la base de la Cultura Preventiva;
pero no lo son todo.

El comportamiento y compromiso real de los gerentes,
supervisores y jefes en general,
son esenciales.

Se puede y debe hacer prevención en los estadios operacionales;
pero los que planifican, diseñan, seleccionan, contratan,
capacitan, compran o definen y controlan cada uno de los procesos,
tienen el gran poder
(y la responsabilidad)
de contribuir a la Seguridad, **desde el origen**.

Los cuadros que cuelgan en las paredes de las oficinas
conteniendo políticas, principios y valores
definidos por la alta administración son verdaderamente útiles,
pero sólo en la medida que tengan significado en la mente de todos
y se cuente con la voluntad de gerentes, supervisores y supervisados,
para que sean realidad.

Porque:

La Prevención está en la mente, en el corazón y en la voluntad de las personas, o no está en ninguna parte.”

Samuel Chávez Donoso
Director General Rekrea Ltda.



+56 9 82802291
seminarios@rekrea.cl
Pellia 99 Jardín del Mar, Viña del Mar
www.rekrea.cl