

JORNADA LATINOAMERICANA DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO JOLASEHT Río de Janeiro 2011

Texto conferencia a plenario dada por Samuel Chávez Donoso,
Director General de Rekrea Ltda. CHILE, el día 10 de noviembre 2011

“Cultura Preventiva: El Salto Final... y Definitivo”

Estimados Delegados y Representantes de Latinoamérica

Cuando uno abre la página web de la OIT o de la OMS, recibe lo que yo considero una verdadera bofetada, cuando se encuentra allí con una información... espeluznante: Más de 2.000.000 de trabajadores mueren en el mundo, **cada año**, a consecuencia de accidentes del trabajo y de enfermedades profesionales que, lenta e insidiosamente, van socavando la vida de cientos de miles de trabajadores. El mundo no puede ser indiferente a esta realidad, tan macabra. Pero tampoco basta con la humana reacción de **conmoverse**: Hay que **moverse**, a la acción.

Esta cifra que he recordado quiere decir que, mientras estemos deliberando acá, durante tan solo cuatro días, han dejado o dejarán de existir 20.000 trabajadores y trabajadoras, incluido niños, a consecuencia de accidentes del trabajo y de enfermedades profesionales.

A esto, como no me canso de repetir, yo le llamo un contrasentido descomunal, porque son trabajadores que **pierden** la vida, en lo que solemos llamar “el acto de **ganarse** la vida”. O, más crudamente aún: personas que van a su trabajo a ganarse **la vida**, y se encuentran con **la muerte**. Así de trágico y real es.

En seguridad, estimados delegados, como en tantas otras disciplinas, utilizamos mucho las cifras, los números, las estadísticas. Y está bien. Pero, en nuestro caso, debemos aprender desde muy temprano, que cuando **miremos** números, debemos asegurarnos de **ver** personas... ¡seres humanos!

¿Por qué? Porque...

**“En Seguridad, un 1 no es un 1.
Un 1 es un Ser Humano... que puede ser UNO”**

Cuando uno revisa las cifras que he mostrado y está consciente de que se trata de personas y no de números; y no sólo de personas “*de carne y hueso*” como suele decirse, sino que de personas con *razón*, con *sentimientos*, con *emoción*; con personas que pueden ser nuestros hermanos, nuestros padres o nosotros mismos, vale la pena preguntarse:

**¿Estamos perdiendo la Batalla?
¿En qué estamos fallando?
¿Qué hacer para seguir avanzando?**

Si al finalizar estas Jornadas no nos vamos con las respuestas a estas preguntas, deberíamos sentir algo de frustración. O, a lo más, sentir que hemos abordado temas que si bien son de interés, no atacan ni resuelven el problema de fondo, que es hacia donde debiéramos endilgar parte importante de nuestras cavilaciones y conversaciones.

Pienso que, a partir de la próxima Jolaseht, ya deberíamos incorporar un espacio donde los líderes latinoamericanos puedan abordar los grandes temas asociados a la prevención, en función de los grandes problemas de seguridad e higiene, que aún no hemos resuelto.

Revisión Histórica

Es verdad que hemos progresado en las últimas décadas. No lo podemos negar. Es verdad que los indicadores de seguridad (o de **inseguridad**, más correctamente dicho), han mostrado una tendencia a la baja. No lo podemos negar, tampoco. Pero es verdad, también, que de vez en cuando las curvas se aplanan y se resisten a moverse a la baja, en una clara advertencia de que debemos abrir espacios a la iniciativa y a la creatividad, buscando nuevas formas, nuevas estrategias, nuevos caminos, para seguir avanzando.

Si miramos al pasado, observamos el notable progreso de nuestros esfuerzos preventivos (y también en los resultados), cuando pasamos desde una mera *reacción* frente a los accidentes que ocurrían, al desarrollo de algunas *acciones preventivas*, aunque esporádicas y asistemáticas.

Luego avanzamos a los tradicionales Programas de Seguridad o Programas de Prevención, con un conjunto de tareas debidamente asignadas a sus responsables, con fechas de cumplimiento y algunos mecanismos de control. Para dar paso luego a los llamados Sistemas de Gestión Preventiva: Control de Pérdidas, Dupont, Istec, Prosper, OHSAS, NOSA y tantos otros más.

Han sido un gran aporte, pero digámoslo con claridad: Muchas veces la línea de mando en las empresas **hace** lo que el sistema les pide, pero sólo por cumplir: de malas ganas, a última hora, a veces incluso desde la oficina; y privilegiando su registro en formularios y papeles para obtener un buen rendimiento. O para mantener o para lograr una certificación... más que privilegiando el verdadero valor preventivo que es el que debiera predominar.

Así, podríamos decir que a estos sistemas preventivos le ha faltado algo de espíritu o que algo falla en el alma de los mismos. Y no se pueden tener ni aceptar estas fallas, cuando se trata de la vida y seguridad de personas.

Pero bien, sea como sea, debemos reconocer que ha habido un progreso evolutivo en nuestras estrategias preventivas, que nos ha permitido avanzar hasta donde hoy estamos.

**En Seguridad hemos avanzado mucho.
pero aún nos queda TODO por hacer. TODO.**

¿Y cuál será el siguiente paso, para todo lo que nos queda por delante?

Personalmente no tengo ninguna duda. Nuestro próximo paso, por lógica y por necesidad, se llama **CULTURA PREVENTIVA**. Ese ha de ser nuestro "salto final... y definitivo".

Sí. Una Cultura Preventiva que ojalá vaya incluso más allá del ámbito laboral; pero que, en el caso de las empresas, incluya nuevos paradigmas que se instalen en la mente, en la voluntad y en la acción de los que crean, dirigen y controlan cada uno de los procesos; así como también de quienes realizan las tareas operativas.

Cultura Preventiva

Pero... ¿Qué es Cultura Preventiva? O... ¿Qué podemos entender por ella?

Antes de dar una respuesta o una opinión acerca de este significativo concepto, permítanme hacer una distinción. O una diferenciación entre dos conceptos que normalmente utilizamos como si fueran sinónimos: Prevención y Seguridad.

Debiéramos entender, a mi juicio, que: ***“Prevención es... lo que hacemos. Y Seguridad es... lo que logramos”***. Es decir, lo que hacemos en las empresas no es seguridad sino que lo que hacemos es prevención... ¡para lograr la Seguridad!

Ahora bien, es claro que la seguridad absoluta, la seguridad total, no existe. Ni siquiera en la NASA, que se supone la empresa más segura del mundo. Prueba de ello son los tremendos y mediáticos accidentes que han tenido, como el Challenger, el Columbia y otros de menor trascendencia.

Entonces, lo que existe son “grados de seguridad” o “niveles de seguridad”. Y ese grado o nivel de seguridad que obtengamos... ¿va a depender de qué? Pues, de lo que hagamos en PREVENCIÓN.

Por lo tanto, estimados delegados, lo que debiéramos desarrollar en nuestra gente y en nuestras organizaciones son actitudes preventivas, comportamientos preventivos. O, mejor aún: “Cultura Preventiva”. Y, por lo mismo, es que me gustaría que esta distinción entre Prevención y Seguridad la hiciera suya la ALASEHT para los países que ella representa. Nos ayudaría a mejor entender y a mejor orientar nuestro trabajo.

Hay, desde luego, otras diferencias entre prevención y seguridad, particularmente en lo que se refiere a sus respectivos alcances, pero que no vamos a comentar en esta oportunidad.

Bueno, pero... ¿Qué es Cultura Preventiva?

En primer lugar, digamos que la Cultura Preventiva es un componente de la Cultura Organizacional. Y con ella se relaciona, ya sea potenciándose o debilitándose.

Y podríamos decir, sin entrar a una definición técnica, que:

CULTURA PREVENTIVA

Es lo que hace que en una empresa, todo el mundo le de importancia, pero de verdad, a la prevención

¿Dónde está el *quid* del asunto? En el “pero de verdad”. En efecto, todo el mundo le da importancia a la prevención... ¡pero no siempre tan de verdad! No siempre en todo momento. No siempre en todo lugar. No siempre bajo cualquier circunstancia.

La Cultura Preventiva exige (o requiere, mejor dicho), que la prevención sea considerada como un **valor** y no como una mera **prioridad**: Los valores son permanentes. Las prioridades, en cambio, pueden subir o bajar, según las circunstancias.

¿Hemos avanzado, como sociedad, en materia de cultura preventiva? No mucho, a decir verdad: Seguimos comprando un seguro contra accidentes automovilísticos, pero circulamos a exceso de velocidad y adelantamos en curvas, llevando incluso a nuestra familia en el auto. En las empresas siguen proliferando las Brigadas de **Combate** de incendios, y se entrenan para ello, pero prácticamente no existen las Brigadas de **Prevención** de incendios.

Por otra parte, el consumo de *“comida chatarra”*, que genera las consecuencias que todos conocemos; el hablar por celular mientras se conduce un vehículo; el salir con atraso a los compromisos; el no uso de preservativos; el conducir habiendo ingerido alcohol; el exponerse al sol de mediodía en una playa, hasta casi *achicharrarse*, son todos ejemplos palmarios de una cruel carencia de autocuidado y de cultura preventiva.

Es, lo que Kaoru Ishikawa tan acertada y crudamente llama: ***“El comportamiento irracional de las personas, de la empresa y de la sociedad”***.

La Gran Escusa

¿Y por qué no hemos abordado este problema tan de fondo, particularmente por parte de quienes se supone somos especialistas en prevención? En gran medida, creo yo, porque se ha instalado en nuestras mentes ese paradigma que nos dice que cambiar culturas es una tarea de décadas; si no de generaciones. Que para aspirar a ello hay que comenzar en el jardín infantil.

¡Falso! Pienso yo.

Estimados colegas prevencionistas y delegados en general, esta es *“La Gran Escusa”*, paralizadora por lo demás, que vengo escuchando desde hace ya casi cuatro décadas. Y nos ha servido de pretexto para evadir nuestra responsabilidad o simplemente para no comenzar a trabajar en este desafío tan relevante, de una vez por todas. ¿Por qué no comenzamos nosotros, ahora, con nuestros hijos? ¿Por qué no comenzar nosotros, ahora, en nuestras empresas?

¿Sabemos cómo hacerlo? ¿Nos hemos preocupado de ello, seriamente?: Hay formas de encarar el tema, que pueden tener un impacto significativo y en el corto plazo, si lo hacemos bien.

Y de no hacerlo, señores delegados, llegará el momento en que la sociedad nos pase la cuenta. Porque aparte de los *“indignados”* que hoy brotan por doquier, por distintas razones más o menos justas, surgirán aquellos indignados por la secuela de muertos y amputados que de manera abrupta e inadmisiblemente va dejando el trabajo. Y así como hoy muchos protestan por la llamada *“huella del carbono”*, con razón, surgirán aquellos que protesten por lo que sin duda llamarán la *“huella de sangre”*. Y también con razón.

Como decía el Papa Pio XI, en su encíclica Quadragécimo Anno: “La materia prima sale ennoblecida de las fábricas, transformada en un producto, pero ello no debe lograrse a costa de que los trabajadores se degraden, mutilen o mueran”.

La Estrategia: Cómo Avanzar

¿Cómo avanzar en materia de Cultura Preventiva?

Es obvio que las estrategias han de tener algunas variantes de una empresa a otra. No hay recetas. Pero, en términos generales, estas estrategias van a variar desde la **persuasión** hasta la **imposición**.

La **persuasión** **debe** ser el principal camino, que si bien es el más lento y difícil, genera los cambios de comportamientos más profundos y más duraderos. Debo decir aquí, aprovechando esta tribuna, que estamos necesitando, urgentemente, desarrollar nuestras capacidades y técnicas para persuadir. Estamos siendo extremadamente ineficientes, por lo que gran parte de nuestros esfuerzos, tiempo y recursos en general destinados a este propósito, sencillamente no proveen ni siquiera remotamente los resultados que deberían entregar. Invito a no pasar por alto esta observación.

Pero tampoco hay que renunciar a la **imposición**, en la justa y necesaria medida. La sociedad, organizada como países, como empresas, como clubes, como sindicatos o como lo que sea, siempre se da sus reglas. Llámense constitución, leyes, reglamentos o de otra manera, son útiles y necesarias.

Los Códigos de Comportamiento Preventivo

Para nuestro caso, he concluido en la necesidad de contar con lo que podríamos denominar “**Códigos de Comportamiento Preventivo**”.

Estos códigos son más que las meras reglas que existen en prácticamente todas las empresas, que por lo demás es habitual que se establezcan sólo para los trabajadores de nivel operativo.

Los “**Códigos de Comportamiento Preventivo**”, además de su valor por su contenido, tendrán un valor ético insoslayable y su cumplimiento, por lo tanto, debe resguardarse celosamente: No se transan. Su incumplimiento no se permite, bajo ninguna consideración o pretexto.

¿Podríamos como país prescindir de nuestra Constitución, de nuestras leyes o de otras normas fundamentales que nos rigen? Desde luego que no. ¿Podríamos prescindir de las penas o sanciones cuando se infringen? Desde luego que no.

¡Deben existir! Pero, en nuestro caso, deben existir como un **Cuerpo Normativo** para los distintos estamentos de la empresa y no sólo para los trabajadores, como suelen ser las reglas de seguridad: Un “Código de Comportamiento Preventivo para los Gerentes”, un “Código de Comportamiento Preventivo para los Supervisores” y un “Código de Comportamiento Preventivo para los Trabajadores”.

También para los Comités Paritarios y para los Expertos Asesores, en caso que existan en la empresa.

Es decir, un Cuerpo de Códigos de Comportamiento Preventivo que tenga, para la empresa, el peso y el valor de una Constitución, en materias preventivas.

Alguno de los puntos o reglas pueden ser comunes, pero cada Código ha de contener también determinadas normas precisas y ad-hoc a cada uno de estos estamentos.

Las normas contenidas en los Códigos de Comportamiento Preventivo, si son elegidas con sabiduría, si son acordadas con la participación de los involucrados, si son respaldadas con el compromiso personal de cada integrante de la organización y si es rigurosamente controlado su cumplimiento, **deben** garantizar un impacto importante en el desarrollo o modelamiento de una cultura preventiva, en el corto plazo.

PUNTOS CLAVE

Ahora bien; algunos puntos claves a considerar en este proceso:

UNO: Lo Primero de lo Primero

Un proceso de desarrollo de una Cultura Preventiva, en cualquier empresa, funciona si y sólo si existe el deseo, la voluntad y el compromiso del nivel directivo superior. De no ser así, los esfuerzos y recursos empleados para el efecto son inconducentes.

DOS: Una Decisión Estratégica Inicial

Se debe decidir la cobertura o alcance que se desee dar a la Cultura Preventiva. Esto es, si se orientará sólo a la Seguridad, como foco único, o si también ha de cubrir productividad, calidad, medio ambiente. Es un tema a analizar y discutir previamente.

TRES: Caracterizar la “Cultura Preventiva Deseada”

Un diagnóstico inicial (realizado en términos simples y prácticos) debe permitir “*caracterizar*” la Cultura Preventiva Actual (CPA), tras lo cual, a través de pequeños talleres con grupos de gerentes, de supervisores y de trabajadores, “*caracterizar*” la Cultura Preventiva Deseada (CPD).

Esta última, una vez aprobada por la dirección superior de la empresa, es la que ha de servir de base para el trabajo en todo el proceso posterior.

CUATRO: Valores y Principios

Es necesario identificar el conjunto de valores y principios existentes en la empresa, que ha de constituir el marco y sustento valórico sobre el cual se construirá la Cultura Preventiva. Pudiera ser necesario definir algún otro que no esté actualmente en la empresa.

CINCO: Paradigmas a Erradicar y Paradigmas a Instalar

Deben identificarse con claridad tanto aquellos paradigmas que es necesario erradicar (tales como *"No creo que me pase"*, *"Sería el colmo de la mala suerte"*, *"Siempre lo he hecho así"* u otros), así como también aquellos que hay que instalar dentro de la nueva cultura preventiva (como *"Nunca arriesgue más de lo que está dispuesto a perder"*, *"No arriesgue mucho por poco"*, *"Siempre haga lo que sabe que debe hacer para evitar accidentes"* u otros).

SEIS: Los Verdaderos Prevencionistas

En el marco de una Cultura Preventiva, los verdaderos prevencionistas son **TODOS**: Los directivos, que definen las políticas y los procedimientos; las jefaturas, que crean, dirigen y controlan los distintos procesos (compras, selección, inducción, capacitación, diseños, mantención, etc.); los supervisores y los trabajadores de nivel operativo.

Los trabajadores deben recibir un entrenamiento ad-hoc, correctamente fundamentado, en materia de autocuidado (que es parte importante de la cultura preventiva). Y gerencia y línea de mando en sus respectivos roles.

SIETE: Prevención en el Origen

Este es un punto especialmente clave: Una Cultura Preventiva debe privilegiar claramente la *"prevención en el origen"*. Es decir, cuando se contrata a la gente, cuando se compran los elementos a emplear, cuando se planifican las operaciones, cuando se elaboran los procedimientos, etc. Como nos lo enseña Deming: *"Hay que actuar en la **fuentes** de los problemas, porque ahí están las verdaderas fuentes de mejoramiento"*.

OCHO: Erradicación de Hábitos Inseguros

Una de las tareas prácticas, necesaria para avanzar más rápidamente en el desarrollo de una Cultura Preventiva, consiste en la aplicación de un Plan de Erradicación de aquellas Conductas o Hábitos Inseguros más perniciosos, que se lleve a cabo sistemáticamente, a través de Campañas específicas... ¡hasta lograr su erradicación!

UN MENSAJE FINAL

Desde hace muchos años que vengo transmitiendo la idea de que **"Los Accidentes Hablan"**. Es, desde luego, una metáfora. Pero es verdad que todos los accidentes algo nos están diciendo: algún mensaje, alguna crítica, alguna advertencia, queja o llamado de atención. Pero siempre una enseñanza. Incluso los cuasi accidentes.

Hace poco hemos recordado en Chile el primer aniversario del accidente ocurrido en la Mina San José, donde quedaron atrapados 33 de nuestros compatriotas. Este aciago accidente nos habló con voz fuerte y clara. O fuerte por lo menos. Fue un verdadero Grito, desgarrador, que emergió desde las entrañas mismas de la tierra, desde 700 metros de profundidad; pero se escuchó a lo largo de todo Chile, de norte a sur y de mar a cordillera. Y, esto que me he permitido llamar *"El Grito de San José"* fue, a mi juicio, un urgente llamado a que nos pongamos manos a la obra, de una vez por todas, para desarrollar una Cultura Preventiva en nuestras empresas.

¿Qué necesitamos para ello? Tan sólo cuatro cosas:

Primero: Decisión, para que este **deseo** se nos transforme en un gran **objetivo** por el cual trabajar.

Segundo: Voluntad, para romper la inercia; para pasar del deseo a la intención y de la intención a la acción. Es la voluntad la que nos permite emprender grandes hazañas.

Tercero: Entusiasmo, para ponerle energía a nuestro emprendimiento. El entusiasmo es una energía especial. Es poner *“fuego en el corazón”*, por una causa de valor que vale la pena. Entusiasmo significa, dicho sea de paso, *“con Dios dentro de uno”*. Y,

Cuarto: Persistencia. Persistencia, para mantener la acción, a pesar de los obstáculos, hasta lograr los resultados que se esperan. Recordemos que es el *“abandono prematuro”* la causa de que muchas veces no logremos el éxito.

Estimados Colegas y Delegados en general:

He querido aprovechar esta oportunidad, estos minutos, simplemente para hacerles una invitación a que, como prevencionistas, actuemos **“con los pies sobre la tierra, pero mirando a las estrellas”**. A que pensemos en grande y a que asumamos la responsabilidad que nos compete como actores y protagonistas de la prevención. Nuestro sueño debe ser el desarrollo de una Cultura Preventiva... ¡Y no menos!

Asumamos este desafío con Decisión, con Voluntad, con Entusiasmo y, sobre todo... con Persistencia.

Muchas Gracias.

PETICIÓN

Favor re-enviar este documento a quienes estime puede ser de interés o de utilidad, dentro o fuera de la empresa.

SCHD/dcs
Nov. 2011