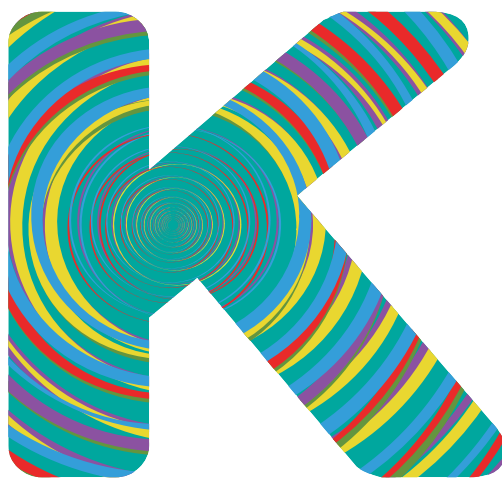


GERENCIA Y SEGURIDAD
Documento Especial

El Factor



Para Potenciar el Desarrollo de Una
CULTURA PREVENTIVA

EN LAS EMPRESAS



ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES APA Chile



**ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN
DE ACCIDENTES APA Chile**

NUESTRA VISIÓN

CULTURA PREVENTIVA

(Prevención en todo lugar,
en todo momento, a todo nivel
y... ¡en toda circunstancia!)

MISIÓN

PERSUADIR

(Y desarrollar las competencias necesarias
para avanzar hacia una mejor
Cultura Preventiva)

PRINCIPIOS APA Chile

1

"El trabajo no tiene por qué significar
menoscabo alguno
a la vida y salud de los trabajadores"

2

"La Seguridad es un deber ético,
una responsabilidad social,
una obligación legal,
una conveniencia económica
y una ventaja competitiva"

3

"El trabajo debe ser una instancia
de satisfacción, de desarrollo y
de enriquecimiento humano"

4

"La prevención debe ser un valor
y no una prioridad.
Las prioridades suben y bajan;
los valores son permanentes"

ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES APA Chile

Es una organización preventiva privada,
creada para agregar valor
a lo que el país haga en materias
de prevención, en su concepto amplio.
Su propósito es contribuir al desarrollo
de una "Cultura Preventiva"

Estimado Gerente



Son muchas las empresas que, aún teniendo Programas o Sistemas de Gestión Preventiva aparentemente bien estructurados e implementados, igual se ven afectadas con cierta frecuencia por la ocurrencia de accidentes, generando con ello una natural frustración. Sobre todo cuando los accidentes que se producen son graves o fatales.

La realidad señala que las razones más típicas que explican este fenómeno son tres:

Primero: El programa o sistema de gestión preventiva en aplicación en verdad puede no ser suficiente en contenido y/o no adecuado en orientación a las necesidades y problemas reales de la empresa, dejando "brechas" no cubiertas.

Segundo: La Línea de Mando (gerencia y supervisión) o parte de ella, no siempre cumple los programas en un ciento por ciento; o realizan las actividades con una calidad deficitaria, a última hora y muchas veces "sólo por cumplir".

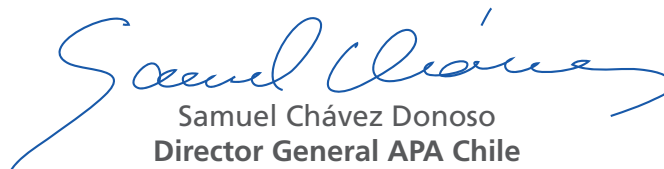
Tercero: Los trabajadores por su parte, sucumben a paradigmas tales como "No creo que me pase", "Sería al colmo de la mala suerte" u otros por el estilo y, basados en esas creencias, optan a sabiendas por alternativas inseguras. Dejando de cumplir incluso las más importantes y conocidas reglas de seguridad.

Así, los programas o sistemas de gestión preventiva se desperfilan, se debilitan y pierden su eficacia, desaprovechándose el potencial de resultados que en verdad tienen.

¿Y cuál es la **razón de fondo**?

La razón de fondo es que no existe dentro de la organización una **Cultura Preventiva** que sostenga, avale y respalde los programas o sistemas de gestión preventiva y que, por esa vía, garantice el mejor cumplimiento de los programas y la obtención de mejores resultados en Seguridad.

APA Chile ha querido abordar este problema, que es por lo demás una realidad que en mayor o menor grado afecta a la gran mayoría de las empresas. Para ello, ha creado lo que hemos denominado "**El Factor K**" cuya función consiste, precisamente, en asegurar el mejor desempeño de la línea de mando y de los trabajadores, de modo que se haga más viable la obtención de los máximos resultados que es posible obtener del programa o sistema en aplicación por parte de la empresa.


Samuel Chávez Donoso
Director General APA Chile

Viña del Mar, Marzo del 2013

Qué es “El Factor K”

“El Factor K” es el nombre de fantasía que hemos dado a ese factor por el cual se multiplican **TODOS** los programas o sistemas de gestión preventiva y que hace que ellos **mantengan** en la práctica su potencia original o que la **disminuyan**. Muchas veces a niveles francamente lamentables.

El Factor K, como factor que es, cuando es igual a 1 permite que se obtenga del programa todo su potencial de entrega de resultados. Cuando es menor que 1, hasta el mejor programa o sistema se debilita hasta entregar pobres o nulos resultados.

El Factor K siempre está presente; siempre opera, para bien o para mal y querámoslo o no. Por lo que es necesario prestarle atención y mantenerlo en su valor máximo para que los resultados no nos decepcionen o sorprendan negativamente.

Le hemos denominado El Factor “K” porque es una especie de vitamina (*) que “fortalece” los programas y evita el “debilitamiento” que muchas veces se produce en la aplicación de los mismos. También porque el factor k tiene que ver en definitiva con la Cultura de la empresa (Kultur en alemán) y, según muchos, fueron los alemanes los que más desarrollaron inicialmente este concepto, asociado a las organizaciones.

Pero, en términos prácticos, “El Factor K” tiene que ver, simplemente, con un liderazgo verdadero, real. Un Liderazgo que sea Visible, Efectivo y Suficiente (LIVES). Es, por lo demás, lo único que puede garantizar que del programa o sistema preventivo de la empresa se obtenga el cien por ciento de lo que es capaz de entregar.

Porque el desempeño de la línea de mando y de la supervisión en particular dependerá, en gran medida, de este liderazgo

El Desafío de Hoy

Muchas empresas ya han logrado niveles de seguridad estadísticamente bajos; incluso a nivel de las mejores empresas del mundo. Pero aún así, las propias empresas consideran sus resultados en seguridad como “estadísticamente” buenos, pero “éticamente” inaceptables. Sobre todo cuando la gravedad de los accidentes afecta de manera considerable al trabajador y a su núcleo familiar.

Desde el punto de vista de la gestión y de los negocios, por su parte, los accidentes son siempre un mal síntoma y muchas veces presagios de problemas más endémicos. Porque los accidentes son signos evidentes y a veces una demostración cruel de un control desprolijo e insuficiente.

(*) A la vitamina K se le reconoce por su capacidad para evitar el debilitamiento por desangramiento y por ser muy importante para la formación y fortalecimiento de la estructura ósea. Y también, como un factor clave para la vitalidad y longevidad.

Ahora bien, es verdad que en materia de seguridad los progresos han sido notables en las últimas décadas; pero eso ya es historia. Ahora, el aspirar a lograr y mantener resultados de excelencia, requiere poner en juego lo mejor de las organizaciones y de sus dirigentes. Y ésta es, ya, la realidad de un importante número de empresas.

Y para ello, el desafío tiene un solo nombre:

Cultura Preventiva

El pensar que para los cambios culturales se requiere de generaciones y que hay que comenzar **necesariamente** desde la sala cuna, han sido hasta ahora dos paradigmas paralizantes y “estupendos” pretextos para no emprender este desafío. De hecho en las empresas ni siquiera hemos iniciado un proceso formal y sistemático apuntando a un mejoramiento de la cultura preventiva.

APA Chile cree que es **necesario** un rápido y significativo “despegue” hacia una mejor cultura preventiva. Y cree también que ello es **posible** en las empresas, si se cuenta de verdad con la decisión, la voluntad y la persistencia de los niveles gerenciales, particularmente del Número Uno.

Nuestra propuesta se basa en que un **Compromiso de Honor** del nivel gerencial, en torno a ciertas normas fundamentales contenidas en un “**Código de Comportamiento Preventivo**”, de seguro impactará positiva y significativamente en la cultura preventiva de la empresa y redundará en un mejoramiento notable de la seguridad, en el corto plazo.

Y de paso, se ganará o reconquistará el respeto y la credibilidad de los trabajadores que, en actitud siempre observante, juzgan con severidad las incoherencias entre acción y discurso de supervisores y gerentes, en materias de seguridad.

Cultura Preventiva es, desde luego, el componente de la cultura organizacional dentro de la cual opera la prevención. Aunque en términos prácticos podríamos decir simplemente que:

CULTURA PREVENTIVA

Es lo que hace que en una organización
todo el mundo le da importancia, pero de verdad, a la prevención:
En todo momento, en todo lugar, a todo nivel...

¡Y en toda circunstancia!

Una Cultura Preventiva, correctamente encausada, ayudará a lograr ambientes de trabajo más humanos, más gratos, más seguros y... ¡Más Productivos!

¡Vale la pena!

El Punto de Partida

El punto de partida está en comprender, compartir y asumir organizacionalmente, en su significado y alcance, el concepto de “**Resultados Globales**” **RG**, que sitúa a la seguridad en su contexto verdadero desde el punto de vista de la gestión.

RESULTADOS GLOBALES
 “**TODO** lo que resulta (bueno o malo)
 de la gestión de una empresa, área
 o proyecto en particular”.



Una buena empresa o proyecto, hoy, no es aquella que tiene un alto nivel de producción, si la calidad de los bienes o servicios que genera son subestándar o si los costos exceden lo que acepta el mercado o cliente. Eso está claro para todos.

Pero tampoco se es una buena empresa por el hecho de cumplir con las metas de producción, dentro de los presupuestos y de la calidad que el mercado acepta, si ello lo logra contaminando el medio ambiente, afectando la seguridad de su gente o creando un clima laboral irrespirable.

Resultados Globales es un concepto sistémico e integrador. Fundamental para la empresa de **HOY**, que plantea a quienes las dirigen, nuevos desafíos y exigencias, distintas al pasado.

El Gran Corolario

Nadie puede decir **HOY**, por lo tanto, que es un buen gerente o un buen supervisor, por el mero hecho de haber logrado las metas de producción, aunque fuera con creces, si los costos con que las logra son desmedidos; o si la calidad no es la que el cliente requiere.

Tampoco es un buen gerente o un buen supervisor, el que logra las metas de producción, a bajos costos y de buena calidad incluso, pero dejando como saldo un clima laboral irrespirable. O afectando al medio ambiente o dejando un par de trabajadores amputados y equipos dañados por accidentes.

El buen gerente y el buen supervisor... **de hoy**, para la empresa... **de hoy**, en el mundo... **de hoy**, asume su responsabilidad por todo lo que resulta de su gestión. Y optimiza, por lo tanto, los Resultados... **Glo-ba-les**.

Y, dentro de los resultados globales está, obviamente, la seguridad como una responsabilidad inherente, irrenunciable e intransferible, de cada gerente y supervisor.

Algo Más Acerca de la Seguridad

Quienes dirigen las empresas o alguna de sus áreas o proyectos, debieran recordar y tener siempre presente que:



Cinco **potentes** razones para aquilatar la real importancia que la Seguridad tiene para las personas y para las empresas, en el mundo de hoy.

Prevención y Seguridad

Es bueno distinguir estos dos conceptos, que si bien están muy ligados el uno al otro, para **APA Chile** tienen diferencias significativas. Debíamos entender a nuestro juicio, en primer lugar, que:

**“Prevención es lo que hacemos,
mientras que Seguridad es lo que logramos”**

Es decir, en las empresas “no hacemos” seguridad. Lo que hacemos es prevención... ¡para lograr la seguridad! Y la seguridad total y absoluta no existe, ni siquiera en la NASA, que se supone debería ser la empresa más segura del mundo. Lo que existen son grados o niveles de seguridad; y ese grado o nivel de seguridad que obtengamos, va a depender de lo que hagamos en prevención.

Por lo tanto, lo que debemos desarrollar en nuestra gente, a todo nivel, para mejorar la seguridad, son: actitudes preventivas, comportamientos preventivos o, mejor aún... ¡Cultura Preventiva! ¿Por qué? Porque:

**“Al final de cuentas, lo esencial de la Seguridad
está dentro de las personas o no está en ninguna parte”**

Otra diferencia significativa entre prevención y seguridad, consiste en que la prevención es un concepto mucho más amplio; de mayor cobertura. Y así como la prevención es necesaria para la seguridad (para evitar daños por accidentes), también lo es para la productividad (para evitar derroches); para la calidad (para evitar defectos); para el medio ambiente (para evitar deterioros) y para el clima laboral (para evitar desmotivación). Entre otras cosas dentro y fuera de las empresas.

Prevención es hoy un concepto de alto valor gerencial, asociado plenamente a los Resultados Globales RG.

El Sistema Lógico de Resultados

Todo programa o sistema de gestión preventiva tiene una determinada capacidad de entregar resultados a cada empresa en particular, de acuerdo al alcance de las actividades que contenga y a la orientación de éstas a las necesidades o problemas de la misma.

Ningún programa puede entregar mejores resultados de lo que éste permite y así como de un “buen programa” se podría esperar buenos resultados, de un “mal programa” sería utópico e iluso el esperarlos. Sería como “pedirle peras al olmo”.

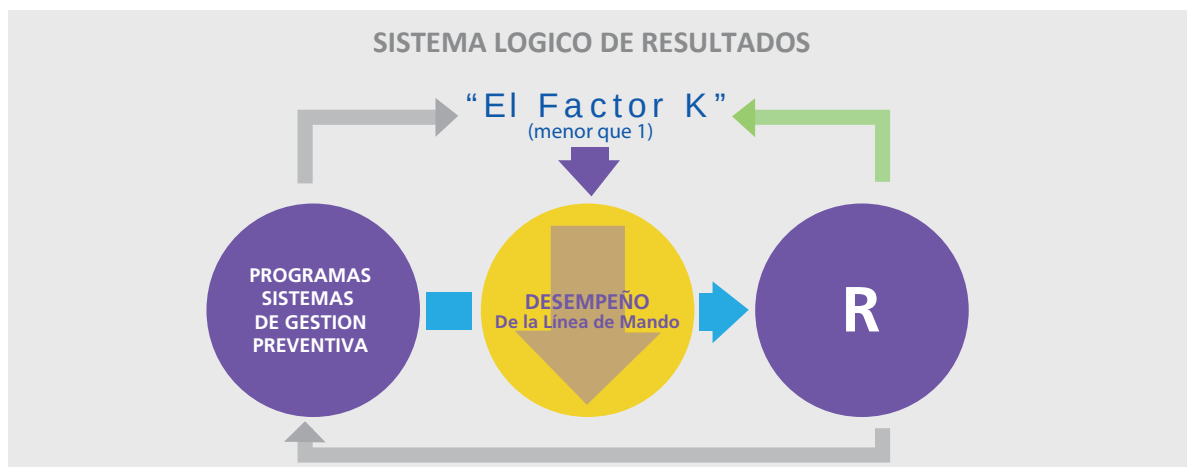


De ahí la importancia de que los programas o sistemas de gestión preventiva, más que ser “adoptados”, deben ser “adaptados” a las necesidades reales de la empresa. El programa equivale a la receta o tratamiento de un paciente específico, de quien se tiene un claro diagnóstico.

“El Factor K” y La Realidad

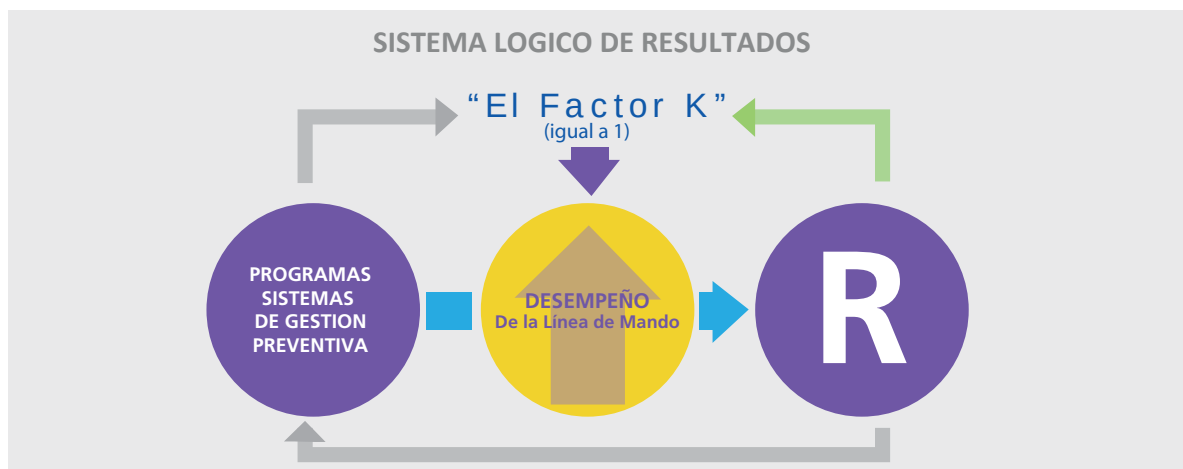
Ahora bien... ¿Qué ocurre en la realidad?: Ocurre muchas veces que los programas, buenos o no, no siempre se cumplen en un ciento por ciento, por parte de todos. O se cumplen a última hora y mas que nada “por cumplir”; o las actividades se realizan con una calidad deficitaria y privilegiando el llenado de formularios y registros para poder lograr o mantener una determinada certificación o bien para contar con respaldo ante eventuales problemas.

¿Puede esperarse, en estos casos, que del programa o sistema se obtenga el ciento por ciento? ¡Obviamente que no! No sería lógico. Entonces nos encontramos con que, como se muestra en la figura siguiente, cuando el desempeño baja cuantitativa y cualitativamente, los resultados (R) son menores e insatisfactorios.



Al contrario, cuando “El Factor K” actúa para potenciar y sostener el desempeño de la línea de mando, cuantitativa y cualitativamente, se obtendrán los mejores resultados que es capaz de proveer el programa o sistema de gestión preventiva del que dispone la empresa.

Si, en este caso, los resultados **NO** son satisfactorios, lo que corresponde es introducir las mejoras correspondientes al programa.



“El Factor K” en La Práctica

Independiente de lo que haga el nivel directivo de la empresa en relación al liderazgo preventivo, lo que proponemos para asegurar un estándar razonable en esta materia, es la puesta en práctica del **“Código de Comportamiento Preventivo”**. Y, para asegurar un compromiso verdadero del nivel directivo con este código, lo que propone **APA Chile** es un **“Compromiso de Honor”** a contraer por cada uno de los integrantes del equipo gerencial de la empresa.

El Código de Comportamiento Preventivo es un conjunto de normas esenciales, de mayor jerarquía, definidas por **APA Chile** para servir de referencia al nivel gerencial de la empresa para, de manera sistemática y coherente, dar un vigoroso impulso al desarrollo de una Cultura Preventiva.

En lo fundamental, están las normas para el nivel directivo o gerencial que se presentan en este documento (ver página siguiente) pero también, en una segunda tapa, pueden implementarse normas esenciales correspondientes a la Supervisión, a los Departamentos de Prevención de Riesgos y a los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. (*).

Algunas de estas normas serán comunes a las del nivel gerencial, mientras que otras serán diferentes, pues han de ajustarse a cada uno de los distintos estamentos. Pero, en su conjunto, constituirán **“un todo normativo armónico”**.

Los trabajadores de nivel operativo, por su parte, se comprometen voluntaria pero formalmente al cumplimiento de “Las Dos Grandes Reglas de Oro” del autocuidado.

(*) En desarrollo por parte de APA Chile

CODIGO de COMPORTAMIENTO PREVENTIVO



NORMAS NIVEL GERENCIAL

1

Ejercer un liderazgo real y efectivo en materia de prevención,
que sea reconocido y valorado por los trabajadores.

2

Cumplir y hacer cumplir, en toda circunstancia,
las normas de seguridad de la empresa.

3

Actuar con rigurosidad y exigir rigurosidad
en la detección y control de los peligros

4

Mejorar los distintos sistemas y procesos
que constituyen o pueden constituir
la fuente u origen causal de los accidentes.

5

Ser un buen ejemplo en prevención,
ante los ojos de los trabajadores
y de la empresa en general

(Aprobada su adhesión por la gerencia general de
con fecha)

Firma Gerente General

El Código de Comportamiento Preventivo APA Chile

NORMAS NIVEL GERENCIAL

NORMA N° 1

Ejercer un liderazgo real y efectivo en materia de prevención,
que sea reconocido y valorado por los trabajadores

Si. Porque si no... ¡No Sirve!: “El liderazgo **NO** se mide ni por lo que se hace ni por el tiempo que se dedica a ello. Sino que por los **efectos** y las **percepciones** que genera en su gente”. **Esa es la única medida real** y... ¡Eso es lo que hay que ver y medir!

NORMA N° 2

Cumplir y hacer cumplir, en toda circunstancia,
las normas de seguridad de la empresa

Esta norma implica el cumplimiento personal de las normas vigentes en la empresa, la coherencia con ellas en las decisiones que se tomen y el celo necesario para hacerlas cumplir. Asimismo, la revisión y/o cambios de aquellas que lo ameriten, para mantenerlas actualizadas.

NORMA N° 3

Actuar con rigurosidad y exigir rigurosidad,
en la detección y control de los peligros

“Basta **UN** solo peligro (acto o condición insegura) que no se detecte y/o corrija a tiempo, para que pueda ser causa del próximo accidente. El que puede ser leve, grave... o fatal”. Cada accidente constata y denuncia que hubo peligros que no se detectaron y/o controlaron a tiempo.

NORMA N° 4

Mejorar los distintos sistemas y procesos que constituyen
o pueden constituir la fuente u origen causal de los accidentes

“Las principales y verdaderas causas de los accidentes están lejos, en el tiempo y en el espacio, del momento y del lugar en que se producen los accidentes”. Por lo tanto, hay que “ir a la fuente de los problemas”. Esto es, revisar y mejorar los sistemas y procesos involucrados, continuamente.

NORMA N° 5

Ser un buen ejemplo en prevención,
ante los ojos de los trabajadores y de la empresa en general

La coherencia contribuye significativamente a la credibilidad necesaria para el liderazgo: “Tus actos hablan con voz tan fuerte, que no dejan escuchar lo que dicen tus palabras”. Y también hay que recordar que: “El ojo, es mejor alumno que el oído”. Sin credibilidad... ¡No hay liderazgo!

El “Compromiso de Honor”

Para darle la formalidad y reconocimiento del alto valor que la empresa asigna a estas normas esenciales, se ha establecido un acto protocolar en que los gerentes firman un “**Compromiso de Honor**”, cuyo contenido puede observarse en la figura de más abajo. La firma de este compromiso de honor es fun-da-men-tal.

Primero, porque si no se cuenta con la decisión, voluntad y persistencia del equipo directivo superior y **de cada uno** de sus integrantes, el intento será fallido. Y...

Segundo, porque un intento fallido de esta naturaleza, lesiona gravemente la confianza y credibilidad en la empresa y en sus dirigentes. Y la situación empeorará, no sólo en materias de seguridad sino que en todo sentido.

Por lo mismo, la condición clave que sugiere **APA Chile** es:

“Si hay dudas sobre la adhesión a las normas y su cumplimiento, mejor será abstenerse, hasta cuando ellas desaparezcan”.



La garantía de resultados de este modelo, está dada y sustentada en el estricto y fiel cumplimiento de las normas contenidas en el Código de Comportamiento Preventivo para el nivel gerencial.

El Despliegue del Liderazgo

Cada uno de los gerentes comprometidos con las Normas Nivel Gerencial, necesitará similar compromiso de su plantel de supervisores y también de los trabajadores de nivel operativo. Lograr esto es, precisamente, el efecto que se busca con el liderazgo gerencial.

En la figura siguiente, las flechas celestes muestran el liderazgo que los gerentes (G) deben ejercer hacia sus supervisores (S) y también, directamente, a los trabajadores de nivel operativo (TNO). Las flechas amarillas, por su parte, se refieren al liderazgo que, en el mismo sentido, deben ejercer los supervisores hacia los trabajadores, quienes también, deben aportar por la vía del **autocuidado** que habrá que promover y desarrollar en ellos.



El Proceso de Implementación de “El Factor K”

Pasos Principales

Los principales pasos para la implementación de este nuevo y sencillo modelo, de apoyo y refuerzo a lo que la empresa ya esté haciendo en materias de prevención, son los siguientes:

- Diagnóstico funcional a Cultura Preventiva empresa (opcional)
- Análisis de “El Factor K” (a través de contenido de este documento)
- Anhelo y Decisión del Gerente General
- Análisis contenido y alcance de las Normas Nivel Gerencial (con equipo directivo)
- Aclaración/acuerdo de consecuencias por **no** cumplimiento de las normas
- Acto formal firmas de “Compromiso de Honor” Gerentes
- Decisión de adhesión a las Normas para los otros estamentos (en desarrollo)
- Apoyos internos y externos (capacitaciones)
- Seguimiento y Refuerzo

Tanto **APA Chile** como **Rekrea Ltda.**, pueden apoyar en las orientaciones matrices iniciales, en la disposición de materiales (videos, libros y otras publicaciones sin costo), en las capacitaciones claves y en los seguimientos. Ello sin suplantarlo ni menoscabar el necesario liderazgo interno.

UNA ACLARACIÓN FINAL

“El Factor K” no reemplaza ni sustituye a ningún programa o sistema de gestión preventiva. Por el contrario, es compatible con todos y respeta al que la empresa esté aplicando.

La función de **“El Factor K”** consiste, simplemente, en potenciar el liderazgo para que la empresa obtenga de su propio programa el mejor resultado que él permite. Es como un golpe vitamínico **“a la vena”**, para fortalecer el sistema y evitar su debilitamiento.

El Factor K, como tal factor que es, multiplica al programa o sistema preventivo por su valor. Cuando el Factor K es 1, se aprovecha el programa o sistema en un cien por ciento. Cuando el factor k es menor que 1, los resultados del programa o sistema serán menores.

Este modelo NO tiene ni promueve actividades específicas, sino que respeta las que la empresa tiene en su propio programa, asumiendo que han sido correctamente seleccionadas o definidas. Obviamente que si lo que falla es el programa, en su contenido y/o alcance, la empresa deberá proceder a su revisión. Pero ello no es el propósito principal de El Factor K.

Y, para finalizar, una idea...



PARA REFLEXIONAR

**“Cada empresa o área tiene el nivel de seguridad que se merece.
Sea bueno o no, es el que corresponde a su gestión”**

IMPORTANTE

Las empresas podrán adherir libremente a este modelo y utilizar los materiales disponibles sin costo, independiente de que hagan o no uso de apoyos o asesorías de APA Chile y/o Rekrea Ltda.

PRODUCTOS REKREA Y/O APA Chile

En www.rekrea.cl

Podrán encontrar una serie de productos preventivos (videos, libros y otras publicaciones), varios de los cuales se pueden obtener sin costo.

Además, los dos Talleres que se muestran a continuación, concebidos en directo enfoque al desarrollo de una mejor **CULTURA PREVENTIVA**



LIDERAZGO

*"El liderazgo NO se mide por lo que se hace
ni por el tiempo que se dedica a ello.*

*Sino que por los efectos y las percepciones
que genera en su gente"*

S. Chávez D.



569 82802291

seminarios@apachile.cl

Pellia 99 Jardín del Mar, Viña del Mar

www.rekrea.cl