

Título del Trabajo:

La Transformación Personal en la toma de Conciencia.

Nombre de los Autores: Modesto Albino Sayavedra y Juan Miguel Errecalde

Empresa: Scott Capacitación Industrial

Punto del temario en se encuadra la propuesta:

1 – Factores Humanos. 1.1 - Aspectos de la conducta en la Seguridad.

Breve currículum de los autores:

Somos instructores de Higiene y Seguridad en la YPF S.A. (UNAS) desde el año 2001 hasta el presente. Antes trabajamos con Perez Companc, con Petrobrás y con la Esso (incluyendo el Sistema Alerta de J.Bennet, del cual soy instructor externo). Trabajamos en el área de las plantas de Alumino de Alcan, en el área de Metalurgica en las plantas de Siderar, y estuvimos afectados a la fabricación de Elementos de Protección Contra Incendios durante 10 años, entre otras actividades afines..

M.A.Sayavedra trabajó 34 años en relación de dependencia de Dupont Argentina S.A. y se ha dedicado al estudio del Coaching Ontológico como herramientas para aplicar en la tarea educativa. Actualmente es Facilitador Profesional, y aplica sus competencias a liberar el potencial de los asistentes a sus cursos.

Miguel Errecalde es Técnico Mecánico, también trabajó en Empresas Constructoras para Dupont, y en nuestra tarea cotidiana se aplica al estudio de los sistemas de incendio de Plantas Dehidratadoras, a las guías de trabajo que vamos generando en tareas de campo (soldaduras, excavaciones, y especialmente en las maniobras de A.I.B) donde se colabora con grupos de trabajo específicos desde nuestra visión de Prevención de Riesgos de Accidentes y Enfermedades Profesionales.

Datos personales para contacto:

Dirección postal: Calle Moreno 1440 (1878) Quilmas Provincia de Buenos Aires.

Teléfono fijo: 011 4253 - 1377

Teléfono celular: 15 65470981

e-mail: capacitarytransformar@yahoo.com.ar
scottcapacitacion@ciudad.com.ar



Organiza

Comodoro Rivadavia, 5 al 7 de junio de 2007

Al presentar el trabajo titulado:

LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL EN LA TOMA DE CONCIENCIA.

al Congreso de Seguridad y Salud Ocupacional en la industria del Petróleo y del Gas, el que suscribe declara conocer que su participación activa en las mismas (conferencista, expositor, miembro de mesas redondas, etc.) implica una implícita autorización al Instituto Argentino del Petróleo y del Gas para reproducir libremente, por cualquier medio (gráfico, reproducción sonora, filmaciones, vidograbaciones, etc.) y en la extensión que considere necesaria, su aludida participación. Las utilidades que eventualmente pudieran resultar de la libre reproducción del material obtenido, quedarán para el exclusivo beneficio del IAPG.

Firma:

Modesto Albino Sayavedra
Aclaración:

15 de Enero de 2007

Fecha

Por favor, reproducir una copia de este formulario por cada autor adicional.



Organiza

Comodoro Rivadavia, 5 al 7 de junio de 2007

Al presentar el trabajo titulado:

LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL EN LA TOMA DE CONCIENCIA.

al Congreso de Seguridad y Salud Ocupacional en la industria del Petróleo y del Gas, el que suscribe declara conocer que su participación activa en las mismas (conferencista, expositor, miembro de mesas redondas, etc.) implica una implícita autorización al Instituto Argentino del Petróleo y del Gas para reproducir libremente, por cualquier medio (gráfico, reproducción sonora, filmaciones, vidgrabaciones, etc.) y en la extensión que considere necesaria, su aludida participación. Las utilidades que eventualmente pudieran resultar de la libre reproducción del material obtenido, quedarán para el exclusivo beneficio del IAPG.

Firma:

Juan Miguel Errecalde
Aclaración:

_15 de Enero de 2007
Fecha

Por favor, reproducir una copia de este formulario por cada autor adicional.

LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL EN LA TOMA DE CONCIENCIA.

Modesto Albino Sayavedra

Juan Miguel Errecalde

SCOTT Capacitación Industrial

Sinopsis.

Cuando una Empresa de Primera Línea marca la **excelencia** como objetivo de todos sus parámetros, nos lleva a revisar que hacer para estar a la altura de esa propuesta en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.

Por eso proponemos generar entre todos una CULTURA DE LA SEGURIDAD TOTAL, garantizado por un proceso de Mejora Continua. Para precisar el concepto definimos que la Mejora continua es el resultado natural de un PROCESO DE TRANSFORMACION PERSONAL de cada empleado de la Empresa, en todos los niveles de la Organización. Es que el verbo Seguridad se conjuga en primera persona, singular o plural, pero siempre en primera persona.

No cabe ninguna duda que la mejora como persona es la base de la transformación profesional y con ella la Transformación Organizacional. Este es un tema que debe decidirlo cada uno. Es una práctica “sin jefes” que se orienta al auto control; se apela al sentido de la responsabilidad, a la conciencia crítica de Seguridad y a un concepto ético que impone una actitud de respeto frente al cuidado de la VIDA. Es un desafío de superación como seres humanos.

Cuando creemos que el problema esta “allá afuera”, somos parte del problema. Las soluciones a nuestros problemas de Seguridad vienen de adentro hacia afuera. Necesitamos un nuevo nivel de pensamiento basado en los principios y la clave para obrar de esa manera es el “paradigma de la grandeza primaria” que consiste en educar a nuestra conciencia y luego responder a ella.

Los pasillos suelen abundar en carteles donde se informan la Misión, la Visión, y los Valores de la Organización. Pero nos preguntamos ¿Cuál será la Misión personal de cada uno de nosotros?, ¿Cuál será la Visión que tenemos de nuestro protagonismo concreto? Y especialmente ¿Cuáles serán los valores absolutos que reconocemos como guía para nuestra actividad diaria, dentro o fuera de la Empresa? La experiencia nos muestra algo que se sabe desde otros ángulos: siempre estuvimos en crisis, pero la crisis de la crisis de hoy es la FALTA DE VALORES.

Frente a esa especie de resignación que nos lleva a admitir que “nosotros somos así” y que por lo tanto “hacemos lo que hacemos”, nosotros proponemos el concepto que la **ACCION GENERA SER.**

¿Qué significa esto?

Que no solo hacemos según somos sino que en el hacer nos vamos transformando.

La pregunta es como traducimos esta diferente concepción del ser humano en acciones concretas y transformadoras orientadas a la Seguridad Total.

Y la respuesta está en el lenguaje, que además de ser descriptivo es generador de acción y el eje fundamental de la comunicación.

Los seres humanos somos seres lingüísticos y es a través de los actos del habla que hacemos que las cosas sucedan porque el **Lenguaje es Acción** y el observarnos y distinguir la presencia o ausencia de esos actos en nuestras conversaciones cotidianas, es una palanca de desarrollo profesional poderosísima.

Cuando preguntamos ¿Cuándo habla usted de Seguridad con sus compañeros, o con sus coordinados, o con su Gerente o con su Jefe de Área? La respuesta más común que recibimos es “cuando hay un accidente”.

Tal vez esto nos lleve a pensar que se puede mejorar el diálogo cotidiano sobre temas de Seguridad entre todas las líneas, que se puede priorizar el tema en las reuniones de todo tipo. Las empresas más exitosas en materia de Seguridad, no comienzan ningún tipo de reunión, en cualquier nivel, que no tenga un informe de Seguridad en el comienzo.

Pensar en “sembrar” toma de conciencia, sin inducir a una transformación personal, sin caminar caminos que no hemos recorrido antes, sin salir de nuestra zona de confort y sin animarnos a ver más allá, sería a esperar cambios haciendo más de lo mismo.

Proponemos intensificar el diálogo permanentemente para lograr acciones que luego se transformen en hábitos y que estos sean capaces de modelar un nuevo carácter para que cada uno sea un Agente de Interés Activo en Seguridad..

El Cambio Cultural que promovemos es un tema de Liderazgo Transformacional capaz de cambiar conductas y sistemas para lograr que sea cierta la frase:

SEGURIDAD ES UN VALOR; Costos, Producción, Calidad y RR.HH son prioridades estratégicas.

Introducción

Si bien los medios de producción van siendo modificados permanentemente por los recursos que la ciencia y las nuevas tecnologías aportan para la reducción de los riesgos de accidentes, los resultados finales no están a la altura de lo que exige la sociedad en su conjunto en relación con los accidentes laborales. Efectivamente, es inconcebible que con el esfuerzo aparente que se hace desde la legislación, los medios gubernamentales, desde las empresas, y desde los sindicatos, tengamos los altos índices de riesgos significativos, las altas tasas de frecuencia, las estadísticas de incidentes y accidentes, y además la certeza de que se denuncia un porcentaje bajo de los incidentes, accidentes y enfermedades profesionales que ocurren.

Ya hace mucho tiempo que los especialistas en prevención de accidentes se preguntan porque no se consiguen los resultados esperados si los Sistemas de Gestión están desarrollados, si se aplican las especificaciones legales vigentes, si se hacen Permisos de Trabajo, si se tiene una Política de Bloqueo de Energías Peligrosas, y se realizan metódicamente Evaluaciones de Riesgos, se redactan Procedimientos, complementados con Análisis de Tarea Segura o con el Análisis de Riesgos Operativos, si se Administran los Cambios como indica la directriz respectiva, si se Investigan Incidentes y Accidentes, y se hacen Auditorías, inspecciones, observaciones de riesgos, capacitación, entrenamientos, simulacros, evaluaciones de comportamiento, y estudios especializados sobre accidentabilidad del personal, etc. Cabe preguntarse ¿Puede haber virus organizacionales que provoquen estos pobres resultados? Efectivamente, todas las organizaciones están expuestas a “virus culturales” que amenazan su existencia. La mala noticia es que muy pocas tienen sistemas inmunológicos o programas “antivirus” capaces de hacerles frente.

Como llegan estos virus al sistema operativo organizacional? Están escondidos en la mente de cada uno de sus integrantes. Los problemas crónicos individuales se transforman en problemas crónicos organizacionales porque cada persona los trae consigo y los introduce todos los días por la puerta de entrada de la empresa. Entre tantos otros, damos algunos ejemplos de “virus organizacionales típicos”: Subordinar los Valores al Éxito Inmediato, La búsqueda incesante de gratificación inmediata, Visión y Política de corto plazo, Falsa sensación de efectividad, la miopía ética, compromisos vacíos, comunicación ineficiente, falta de confianza, etc.

Una primera impresión, es que toda esa estructura puesta al servicio de la conservación de la vida de los trabajadores es ineficiente, está aplicada a medias, y en general, está más orientada a cubrir las obligaciones legales que a cumplir el compromiso ético que debe tener el empresariado con la sociedad la cual ya no acepta que el trabajo sea una pesada obligación con riesgos de perder la vida o de sufrir lesiones inhabilitantes.

Otro indicio cierto, verificado hasta el hartazgo, es que el personal siente “rechazo” por la Seguridad y esto genera uno de los estados de ánimo más inmovilizante: el miedo. Entonces es necesario

plantearse esto con toda franqueza. ¿Porque la gente tiene esta actitud reactiva frente a lo que debería ser su mejor herramienta para evitar su propio accidente, y así proteger su propia vida?

Seguramente puede haber varias lecturas, pero generalmente este es considerado un problema “**del otro**”, algo que el otro tiene que resolver. Por medio de estas peligrosas simplificaciones, aparecen juicios “automáticos” sobre los operarios, su “desidia y desinterés”; se opina que “están desmotivados. En realidad la desmotivación no existe; la gente suele estar motivada para no hacer seguridad. Las causas más comunes que disparan estas actitudes son: la falta de credibilidad en el Sistema de Gestión, la falta de confianza en las directivas recibidas de los mandos medios, la falta de ejemplos, la evidente falta de **compromiso visible** en Medio Ambiente y Seguridad de los diferentes niveles de supervisión. La priorización ambigua de los objetivos., la postergación de las sugerencias o alertas, la falta de una escucha empática, las promesas sin contenido, la falta de estímulos y reconocimientos, y sobre todo los continuos dobles mensajes.

Evidentemente no hemos acertado el camino, para que un hombre común de la calle, con su formación cultural típicamente argentina, (nos estamos refiriendo a la ley del menor esfuerzo, a la viveza criolla, al hacer como si.. a la tendencia a la trasgresión.), al sumarse a nuestros equipos, sea instruido, formado y entrenado con una actitud proactiva hacia la Seguridad y el Cuidado Responsable del Medio Ambiente y además desarrolle entusiastamente su Interés Activo por ambos temas, cuidándose y cuidando a otros por responsabilidad y animado por la pasión de desarrollar una actividad tan noble como cuidar la vida humana.

Estamos dispuestos a buscar caminos nuevos entre todos, pero en base a nuestra experiencia personal de 50 años trabajando en estos temas, creemos que el método de “Mando y Control” sumado a la penalización sistemática (tipo “la letra con sangre entra) son pobres herramientas para el corto plazo, y consiguen sacar lo peor del personal: las mentiras, las “explicaciones”, la deformación, el ocultamiento.

Si queremos lograr resultados diferentes, es hora de que cambiemos los métodos de formación clásicos con temas empaquetados, para pasar a ser, en todos los niveles de conducción, educadores facilitadores de tiempo completo, promotores de un Liderazgo basado en Principios, teniendo en cuenta un proceso sin atajos que respete “La Ley de la Cosecha”. Esto obliga a una política de empleo seria que permita la menor tasa de rotación en los equipos de las Empresas Contratistas con una política de formación de los empleados nuevos que asegure el “aprendizaje” real, producto de un proceso de “Aprender a Aprender”, de la capacitación, del entrenamiento, de la implementación, y de la evaluación de su trabajo en campo.

Desarrollo

Ante éste cuadro de situación pensamos que es oportuno volver a las fuentes y preguntarnos que es lo que exige en materia de Seguridad y Medio Ambiente una empresa dedicada a la extracción y explotación de hidrocarburos que pretende estar en la primera línea de las empresas a nivel mundial. Cuales serán sus estándares de efectividad y eficiencia en el tema y cuantos son los riesgos que está dispuesta a correr la empresa en detrimento de su prestigio internacional.

La misma consideración podría hacerse respecto al cumplimiento sin retaceos ni segundas intenciones de las exigencias legales que definen claramente las obligaciones de empleadores y de empleados, trascendiendo las posibilidades de evadir controles y otros medios para no asumir las responsabilidades respectivas.

Otro aspecto interesante es ver como, teniendo directivas claras y terminantes de las respectivas corporaciones matrices, luego se van diluyendo esas premisas hasta llegar a cambiar de signo y hacerse todo lo contrario de lo que está dispuesto, solo por intereses de sector o incluso personales.

Solemos preguntar:¿Cuál es el primer tema que se toca en las reuniones de la mañana con Jefes y Supervisores: la respuesta más común es “Producción” o “metros cúbicos”, o “trabajos facturados”.

Un caso típico es la renuencia a hacer investigaciones de casi accidentes con riesgos significativos, que impiden que la organización tenga la oportunidad de aprender de los errores de sus propios empleados, no siendo relevante el nivel jerárquico responsable que intervenga.

Somos concientes de que se han venido haciendo esfuerzos denodados para mejorar los niveles de implementación de los sistemas de Gestión de Seguridad y Medio Ambiente, pero los caminos aplicados parecen haber olvidado al protagonista principal de este conflicto: “la Persona” (aquella que Stephen Covey calificaba de Persona Completa con cuerpo, mente, emoción y espíritu). Ella es la que tiene todos los riesgos, ella es la que puede tener que dar la vida por un error propio o ajeno, por alguna causa inmediata derivada de alguna causa básica generada antes y lejos de lugar y el momento del siniestro. Si bien esta descripción general plantea la problemática del tema, sabemos que el mismo no se agota en estos términos y que hay mucho más por señalar y poner en agenda. Consideramos sin embargo, suficiente argumento para marcar la situación actual que fundamente nuestra propuesta de cambio.

En ella proponemos generar entre todos una CULTURA DE LA SEGURIDAD TOTAL Y DEL MEDIO AMBIENTE INTEGRADO.

Con esto estamos alertándonos a nosotros mismos que esa Cultura que necesariamente tiene que estar detrás de los procesos de Seguridad y Medio Ambiente, en general no existe en nuestro país. Nuestra formación educativa en todos sus niveles, ni siquiera roza estos temas y mucho menos les da el carácter humanístico que se necesita para trabajar desde los valores absolutos y desde los Principios éticos, ya que estamos en la defensa del Primer Derecho Humano concebido: LA VIDA.

Y cuando calificamos a la Cultura de la Seguridad como TOTAL, estamos marcando que nos referimos a todas las tareas, en todos los lugares y en todos los niveles de conducción, de manera tal que no haya un solo componente de la Organización que no tenga debidamente especificado sus derechos y obligaciones acorde con su rol y la descripción de su puesto. Y esto es importante destacarlo porque tanto en las investigaciones de accidentes como en las crónicas policiales siempre aparece el nombre de la víctima, y sin embargo uno sabe que detrás de cada accidente fatal hay muchos nombres y apellidos que se escabullen en las sombras de la impunidad que dan los hechos consumados.

Para darle sustento y camino de concreción a la construcción de ésta Cultura de la Seguridad Total, pensamos en un Proceso de Mejora Continua. Cuando nos referimos a la MEJORA CONTINUA, siempre pensamos ¿quién debe hacerla? Y la respuesta preferida es: ¡TODOS!. En General cuando una responsabilidad tan concreta como la Mejora Continua se dispersa en el conjunto de empleados y contratistas de la Empresa, el resultado es negativo por que **todos** esperan que el otro haga algo, o lo que es peor, se especula para sacar alguna ventaja económica. A nuestro juicio la respuesta correcta debería ser **CADA UNO DE NOSOTROS**.

Consideramos que el Proceso de MEJORA CONTINUA, es el resultado natural de un Proceso de Transformación Personal de todos los integrantes de la Empresa, en los distintos niveles y en las diferentes tareas de la misma. Si cada persona que trabaja en la compañía se queda en el mismo lugar haciendo lo de siempre, es inútil que pongamos carteles referidos a la Mejora Continua porque seguiremos simulando otro proceso que en el día a día y a nivel de piso, no se percibe.

La propuesta aquí es que cada uno asuma su propia responsabilidad de decidir sus cambios tendientes a una transformación efectiva, que modifique alguna actitud o algún comportamiento personal, que pueda estar afectando negativamente la prosecución de un objetivo tan importante como lo es cumplir con sus obligaciones respecto a Seguridad y Medio Ambiente.. Precisamente es a través de la Transformación Personal que podemos influir en la transformación Organizacional.

Podemos poner algunos ejemplos: pasar de ser reactivos a ser proactivos, definir objetivos como una meta a lograr sin retaceos ni dudas, tener claro las prioridades en función del objetivo, saber escuchar, practicar la empatía, procurar la sinergia, conducir en vez de mandar, pasar del miedo a la confianza, no ser generador de dobles mensajes, tener una actitud adulta ante las obligaciones en materia de Seguridad y Medio Ambiente, y especialmente ser generadores concientes, cada uno en lo suyo, de la **confianza** como resultado de mantener coherencia entre nuestras conversaciones “públicas” y nuestras conversaciones “privadas”.

No cabe ninguna duda que la mejora como persona es la base de una mejora profesional y naturalmente, esto redundará en una mejora Organizacional. No se puede ser mejor supervisor sin ser primero, mejor persona. Tampoco se puede ser mejor soldador, carpintero, operario, Jefe, Gerente, Técnico, etc sin ser primero y simultáneamente (porque es un proceso dinámico inacabado) mejor persona. Es un tema que debe decidirlo cada uno. Es una práctica sin “jefes”; se hace o no según decida cada uno. Se apela al sentido de responsabilidad, a la conciencia crítica de Seguridad y a un concepto ético que impone una actitud de respeto para sí y para el prójimo. Es un desafío de superación impostergable e ineludible en homenaje a nuestra condición primordial de seres humanos con responsabilidades de conducción..

Este proceso personal, requiere la inducción de un nuevo paradigma sobre la necesidad de otro nivel de pensamiento basado en Principios que induzcan a la educación de la conciencia y luego, generar el hábito de responder a ella..

“Los principios son de aplicación universal y cuando son incorporados como hábitos dan poder a la gente para crear una amplia variedad de prácticas con las que resolver distintas situaciones”
Freddy Kofman.

Como en todo modelo abierto, no se pueden esperar “recetas”; solo podemos aportar algunas líneas de pensamiento que ayudarán para la **“autoindagación”** un proceso en donde cada uno se hace preguntas sobre su propio desempeño. Este es un disparador esencial; si a alguien no le sucede esta necesidad de revisar su comportamiento como integrante de la Empresa con responsabilidades concretas y como ser humano, no tendrá más remedio que esperar que lo corrijan desde afuera y esto hablará de una pobre actitud cerrada que le impedirá descubrir sus puntos flojos y aprender a superarlos.

Para ir revisando esas líneas de pensamiento, tendríamos un conjunto de competencias que nos permitiría crear el clima de sincero acercamiento y valoración del personal, y junto a ello, ir revisando nuestra praxis, comparando, reflexionando, experimentando, buscando modos de superación y de mejora personal continua. Para ello tendríamos que tener presente algunos indicios desde donde pensamos, sentimos y creamos esta nueva propuesta, que Marcelo Krinski nos hace desde su libro “Ver para Crear”:

a) El modelo que se propone nos permite generar concientemente contextos más humanos que tiendan a entusiasmar a las personas por un hacer compartido para encontrar pautas de convivencia donde la vida surja como un hecho sagrado. Dicho de otra manera, a facilitar el ejercicio de actitudes vitales que resacralicen nuestro mundo. Este modo de facilitar la convivencia puede resultar un valioso aporte para vivir los tiempos que corren, con mayor plenitud.

b) Apostar a lo mejor de cada uno: Cuando operamos con éste indicio, confiamos no solo en que las personas son capaces de saber que es lo que prefieren para ellas, sino también en que pueden dar lugar a su inspiración y modelar su entorno. Generaríamos en ellas el Interés Activo en la Seguridad derivado de su amor propio, de su sentido de pertenencia y de la autoridad que se auto-confieren por responsabilidad.

c) La disposición de servir: Aludimos a la ofrenda. Proponemos este indicio para la generación de posibilidades en las relaciones humanas, creando espacios sinérgicos donde los aportes de ideas y acciones de cada uno reúnen más riqueza que las de cada uno por separado.

d) La Simetría: En universidades, posgrados, cursos de capacitación, y otros espacios de formación de especialistas, los aprendices incorporan no solo los contenidos específicos, sino también un modo de relación que confunde a menudo asimetría profesional con asimetría humana. Esta imitación involuntaria tiñe esa formación de tal manera que acaba constituyendo un modo de relación

profesional que a veces trae aparejadas actitudes como la soberbia, la falta de confianza, la discriminación, el desprecio, el miedo, a los que estamos ciegos tanto formadores como discípulos. Proponemos un nuevo **contexto relacional de simetría** porque creemos que la paridad humana abre nuevas posibilidades y mejores consecuencias para todos, ligadas con los recursos de los que participan en el intercambio.

e) *El respeto:* Cuando hablamos de respeto, desde nuestro sentido común vigente, nos estamos refiriendo a cierta cortesía que debemos observar en nuestro modo de hablar y de comportarnos socialmente. La interpretación más profunda se relaciona con la dignidad que nosotros y los otros nos procuramos, individual y recíprocamente. Cuando aceptamos plenamente al otro tal cual es, y lo reconocemos por lo que dice y por lo que hace, lo estamos legitimando. Esta actitud crea un tipo de vínculo entre las personas donde el respeto está por encima de la brillantez de lo dicho y constituye un permanente reaseguro del cuidado del espacio compartido.

f) *El contacto:* Nuestra cultura no favorece la conciencia del momento presente sino que nos enseña a recordar o repetir el pasado y a proyectarnos hacia el futuro y los resultados. Sostenemos que resulta sustancial aprender a situarnos en el presente: necesitamos un estado de alerta relajada, una disponibilidad comprometida y también salirnos del tiempo del apuro, de la ansiedad, o de la anestesia de la inercia que todo lo uniforma.

Creemos fundamental **cultivar la actitud de estar presentes en el presente**. Necesitamos ese espacio, lúdico y sagrado al mismo tiempo, porque en él se va a officiar el ritual del contacto con la realidad y es en esa realidad donde están los riesgos, las acciones y condiciones inseguras, las fallas del Sistema de Gestión de Seguridad y Medio Ambiente y todo aquello que pueda afectar directa o indirectamente a la VIDA entendido el término en su más profundo significado..

g) *Las Ganas:* Hemos mencionados algunos indicios que nos pueden resultar orientadores a la hora de proponer una nueva dimensión de las relaciones humanas. No obstante el enfoque puede resultar teórico o meramente interesante si no nos hacemos cargo del trasfondo emocional ligado a las ganas de ubicarnos en un nuevo espacio. Pero ¿queremos hacerlo? Ésta pregunta es clave porque en el mismo instante que la contestamos positivamente nos estamos haciendo responsables de las consecuencias que ésta toma de posición genera y que a priori, no conocemos.

h) *La Humildad:* un desafío que proponemos en lo individual y en lo colectivo es tomar posición e integrar estos indicios propuestos, y otros que podamos ir encontrando en el quehacer cotidiano no solo para implementar estos cambios sino como la inauguración de un tiempo diferente; un tiempo de exploración, de plenitud, de libertad y de mayor conciencia de poder, en el sentido de tener capacidad para transformarnos y transformar.

Siguiendo la idea organizacional de hacer una declaración pública sobre la Misión, la Visión y los Valores de la Empresa como tal, nosotros introducimos los mismos conceptos a nivel personal y siempre queda en evidencia algo que se escucha a menudo, pero sobre lo cual se actúa poco y nada. Decir que siempre estuvimos en crisis es un lugar común. Cada etapa a tenido sus particularidades que obligaron a una continua adaptación a cambios y transformaciones, no siempre para bien. Actualmente, vivimos una crisis de confianza y eso lo palpamos a diario en todos los ámbitos tanto empresariales como institucionales, públicos o privados. Pero el caldo de cultivo de todas las crisis, la madre de todas las crisis es la FALTA DE VALORES. Esto lo experimentamos a diario y muchas veces cuesta conformar una tabla de valores absolutos en coparticipación con los integrantes de los grupos. Pero si no comprendemos que la responsabilidad, la honestidad, la credibilidad, la integridad, etc tienen que ver con el trabajo cotidiano, no nos vamos a dar cuenta de la gravedad que tiene firmar en la oficina una Autorización para un Permiso de Trabajo, o mandar a un soldador a dos metros de profundidad sin haber considerado el lugar como espacio confinado, con necesidad de bloqueos, entibados, o hacer soldar cañerías con hidrocarburos, etc. Estos tres simples ejemplos

tienen que ser suficientes para comprender el enorme trabajo educativo y de compromiso personal que tenemos por delante, para transformarnos en educadores permanentes capaces de conducir y sacar de cada persona lo mejor de ella, orientando el esfuerzo a desarrollar su Interés Activo en Seguridad y de Cuidado Responsable del Medio Ambiente.

El clima que observamos en general, en diferentes tipos de industria, y en regiones distintas del país es una especie de resignación, de aceptar una condición mediocre, de tener miedos de todo tipo (a que lo despidan, a que quede marcado, a no ser considerado, a ser considerado, etc.). En nuestra experiencia vimos que cuando los grupos se mantienen sin capacidad de reclamo, sin posibilidad de ser escuchados, presos del miedo, los resultados que se pueden esperar son malos. En esto coincidimos con los “14 puntos de Edward Deming” resumen orientador por excelencia del tema Calidad, el cual en su punto 8vo precisamente destaca: **“8) Ahuyente los temores, para aumentar la eficacia de todos. Genere confianza y un clima de innovación”**.

. Y en esto queremos destacar nuestra apreciación de que en muchos lugares se utiliza el miedo como herramienta de mando y control. Esto sucede cuando la supervisión carece de recursos para conducir, como producto lógico de su falta de preparación y de la improvisación a que son sometidos en sus nuevas responsabilidades. A esto contribuye un autoritarismo remanente derivado de viejas políticas ya obsoletas, que no obstante aún son consideradas efectivas desde ciertas esferas de conducción.

Este es un aspecto muy sensible para el logro de una Cultura de la Seguridad Total porque el Supervisor, no importa su nivel jerárquico, naturalmente debe ser un **“educador permanente”** y a la vez, debe ser un **“aprendiz permanente”** para estar formándose todos los días, y así estar a la altura de las exigencias cambiantes y crecientes.

A estos aspectos señalados, que generan por acción u omisión el clima de mediocridad resignada que solemos observar, se agrega el folklore de cada trabajo, zona, o industria que se apoya en el “siempre se hizo así”, “en éste país no se puede”, “total para que si todo da igual”, “donde manda capitán no manda marinero (¿?)”, en boca cerrada no entran moscas, el petróleo es para machos, etc. Y en éste continuo justificarnos, muchos grupos se denigran unos a otros afectando la interacción entre personas y entre sectores, creyendo cada uno que el “Problema está afuera”. El que cree que el problema está **afuera, es parte constitutiva del problema**.

Completando el análisis del clima de trabajo, hemos detectado algo que creemos que tiene que ver directamente con los pobres resultados obtenidos. **NO SE HABLA DE SEGURIDAD EN FORMA SISTEMÁTICA Y COTIDIANA EN TODOS LOS NIVELES Y DE NIVEL A NIVEL**.

Cuando preguntamos ¿Cuándo se habla de Seguridad con su supervisión?, la respuesta común es: **“cuando hay un accidente**. Tenemos la sensación de que el tema al cual se le dice prestar especial atención, y prioridad reverencial no está instalado en el inconciente colectivo. Esto hace que en general, cuando se trata algún tema de seguridad la reacción instantánea e instintiva del personal es ponerse a la defensiva, y evadirse por la vía de las justificaciones, pretextos, verdades a medias que suelen ser mentiras totales, o reclamos. Lo que consideramos sano para la Organización es darnos cuenta porque la gente reacciona así, que es lo que la motiva para actuar muchas veces irresponsablemente (Ejemplo: ¿Por qué soldaste el caño con petróleo? respuesta: “si no lo hago yo, viene otro, lo hace y queda bien y yo, por cumplir el procedimiento quedo como un reaccionario, y después.....”) Este estado de cosas hay que ponerlas arriba de la mesa y hablarlas claramente porque, como veremos más adelante, la confianza será la viga maestra de cualquier posibilidad de cambio.

Frente a esta especie de resignación que nos lleva a admitir que “nosotros somos así y por lo tanto actuamos así” nosotros proponemos el concepto de que **“La Acción genera Ser”**. Efectivamente, la Acción genera un estar siendo diferente y este estar siendo diferente genera nuevas acciones que dan nuevos resultados, y así indefinidamente”. Los seres humanos **somos seres lingüísticos** y es a través de los actos del habla que hacemos que las cosas sucedan (proactividad) porque el Lenguaje es Acción y el distinguir aquellos actos en nuestro accionar cotidiano y observarnos desde ellos, **es**

una palanca de desarrollo profesional poderosísima. Es lo que llamamos el “Poder Transformador de la Palabra”.

La pregunta que nos hacemos es como traducimos ésta diferente concepción del ser humano en acciones concretas y transformadoras orientadas a generar entre todos una CULTURA DE LA SEGURIDAD TOTAL que sea capaz de modificar progresivamente el estado actual de cosas y nos permita asomarnos a las nuevas herramientas de conducción de la Empresa del Siglo XXI.

La respuesta está en los Valores, en los Principios y en el lenguaje, que además de ser descriptivo, es generador de acción y el eje fundamental de la comunicación. Consideramos oportuno insertar aquí algunos conceptos que Rafael Echeverría nos señala desde su libro “La Empresa Emergente”

...”Cuando nos referimos a las acciones del lenguaje, y mas ampliamente, a las llamadas competencias conversacionales, descubrimos por lo menos tres cosas:

Primero: tiene una amplia vigencia histórica, y están mejor protegidas de los efectos de la obsolescencia. La importancia de escuchar no pasará de moda; la competencia de saber fundar juicios o de saber construir y cumplir promesas serán importantes y necesarias independientemente de las condiciones históricas que estemos enfrentando.

Segundo: descubrimos también que muchas de las competencias específicas, descansan en la eficiencia que mostremos en el dominio de las competencias conversacionales.

Tercero: las competencias conversacionales incluyen dos procesos complementarios como son el proceso de aprendizaje (el aprender a aprender) y el proceso de reflexión práctica (que identifica obstáculos y posibilidades”

Para verlo en la práctica este concepto del Poder transformador de la palabra, imaginemos el efecto que en cualquier evento o reunión en la Empresa, la persona de mayor jerarquía pregunte al comienzo de la reunión a sus subordinados: ¿Cómo andamos con el avance en la eliminación de condiciones inseguras? Esa sola pregunta, o cualquier otra, hecha al azar produce una multiplicación de acciones, compromisos, declaraciones, promesas y pedidos que a su vez irán generando procesos similares en cascada, interesando y movilizand o a toda la Organización. Si una simple acción de hacer una pregunta relacionada con el tema Seguridad y/o Medio Ambiente, se multiplicara en todos los niveles y sectores de la compañía, tendríamos un proceso transformacional que nos asombraría.

Es en ese juego lingüístico permanente, donde la comunicación crece en su capacidad de escucha recíproca, que podemos llegar a todo el personal, propio o ajeno, en actitud de facilitación, en un clima de confianza en el potencial de cada ser humano, y compartir, enseñar, aprender, con el otro en un trabajo fecundo, sin miedos ni barreras deformantes.

Para reforzar éste concepto, compartimos un fragmento de Leonardo Wolf de su libro “Coaching, el arte de Soplar las brasas.”

*...”Al hablar de coordinar acciones es necesario tener en claro que ello es primordial para el logro de los objetivos de modo eficiente, y que su herramienta principal es el lenguaje. La coordinación de acciones nos permite proyectar nuestros intereses y planificar el futuro y, a través de un pedido, damos comienzo a una serie de movimientos de coordinación que llamamos **compromiso conversacional**.*

Estos compromisos conversacionales se estructuran en torno a promesas, ofertas y pedidos, los que implican compromiso tanto de quien habla como de quien escucha. Se trata de actos lingüísticos primordiales para coordinar acciones. Dicha coordinación y la comunicación efectiva son la esencia para la exitosa gestión empresarial y una adecuada relación en nuestra vida”

Hemos aportado un conjunto de recursos para encarar el cambio transformacional, basándonos en la fuerza inagotable de cada palabra puesta al servicio de una convivencia más inteligente que aproveche todo el potencial del personal para orientarlo a fructificar a favor de la Seguridad y el Medio

Ambiente, de una manera responsable y comprometida, que involucre a toda la Organización. Esto implica potenciar el diálogo sobre los temas específicos, comprometiéndonos a cada paso a un proceso de mejora continua basado en cambios personales que modifiquen la forma de hacer Seguridad y de entender y atender el Cuidado Responsable del Medio Ambiente..

Conclusiones:

La situación actual de la Seguridad en la industria en general y en el procesamiento de hidrocarburos en particular, está lejos de satisfacer las demandas actuales y la visión es más crítica ubicándola en el plano de las continuas y crecientes exigencias internacionales en la materia.

El “Mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo se agotó, y hoy plantea más inconvenientes que soluciones. Este modo de llevar adelante una empresa o equipo de trabajo será reemplazado inevitablemente por un liderazgo de servicio basado en Principios que sea capaz de aprovechar una riqueza extraordinaria, hoy casi total e inexplicablemente desaprovechada: la capacidad sinérgica del potencial de todo el personal, convenientemente orientado con consignas claras, con una visión compartida, y prioridades definidas coherentemente con los principios liminares mantenidos por la alta gerencia de las empresas de primera línea.

Todas las acciones a favor de la difusión, capacitación e implementación de prácticas seguras, son bienvenidas. Pero creer que la “toma de conciencia” se puede sembrar por decreto o por cualquier otro método compulsivo, motorizado por resultados estadísticos cuantitativos que generalmente son una sumatoria de buenas intenciones en el mejor de los casos, es condenarse a hacer mas de lo mismo y por lo tanto no se pueden esperar cambios significativos. Es necesario inducir y luego medir en la evaluación de desempeño individual, un proceso de transformación personal, que lleve a cada empleado de cualquier nivel a transitar caminos que nunca hayan recorrido antes, a salir de su zona de confort y animarse a la aventura de transformarse para ser capaz de optimizar la aplicación de sus recursos potenciales, y darle el tono de responsabilidad ética ineludible a toda acción que comprometa la vida de las personas, los bienes de la Empresa y los bienes de la Comunidad huésped..

Uno de los postulados básicos aquí presentados, es el que reconoce el carácter activo y generativo del lenguaje. Desde allí afirmamos que el poder transformador de la palabra nos permitirá además de darnos cuenta de lo que observamos, de lo que percibimos, sentimos o pensamos, nos posibilitará también hacer que ciertas cosas pasen, cosas que no pasarían de no mediar el poder de la palabra. Cuando nos expresamos estamos desarrollando acciones y con esas acciones transformamos nuestro campo de influencia, generamos posibilidades, alteramos el futuro y construimos identidades. Esta cualidad del lenguaje, sumado al reconocimiento de que somos seres lingüísticos y por lo tanto portadores de la palabra transformadora, nos hace pensar que solo las competencias conversacionales nos permitirán la búsqueda de nuevos caminos que prometan mejores resultados a través de una nueva interpretación del ser humano en el trabajo, y en relación directa de lo que se necesita hacer en materia de Seguridad y Medio Ambiente.

Para ello, proponemos que en las empresas se clarifiquen los Principios rectores en Materia de Seguridad para generar desde ahí una política coherente con ellos. En ese proyecto sugerimos privilegiar el diálogo entre todas las líneas de mando, para que en todas las reuniones, eventos, conferencias, cursos, encuentros, se priorice la seguridad, sus objetivos, sus logros y sus falencias. Hablando nos comprometemos a hacer, reconociendo en un plano de simetría humana y de humildad práctica, que todos estamos involucrados **en cada vida que se pierde** por causa de la inexperiencia, por la

indiferencia, por la negligencia y/o por el error humano que no es privilegio del nivel de operarios, sino que es una realidad en todos los niveles organizacionales.

Como síntesis final de nuestra propuesta, queremos poner a consideración de Uds. el aporte que E. Scott Geller publicara en la revista Professional Safety (septiembre 94) y reeditadas por la Revista Noticias de Seguridad (Junio del 97) para mostrar la importancia que tiene cada uno de sus diez principios para posibilitar pasos precisos en busca de esas transformaciones que sustenten el Proceso de Mejora Continua, capaz de darle una plataforma al propósito de generar una Cultura de la Seguridad Total.

DIEZ PRINCIPIOS PARA LOGRAR UNA CULTURA DE SEGURIDAD TOTAL

Principio 1: La cultura debe ser la que está detrás del Proceso de Seguridad.

Principio 2: Los factores determinantes del éxito son aquellos cuya base es la conducta y las personas.

Principio 3: Enfoque en los Procesos y no en los Resultados.

Principio 4: La conducta está dirigida por activadores y motivada por consecuencias.

Principio 5: El enfoque debe ser puesto en la obtención del éxito y no en la prevención del fracaso.

Principio 6: La OBSERVACIÓN y la RETROALIMENTACIÓN conllevan a comportamientos seguros.

Principio 7: La retroalimentación efectiva se realiza a través de la orientación basada en la conducta y en la persona.

Principio 8: La OBSERVACIÓN y el entrenamiento son procesos claves de Interés Activo (IA).

Principio 9: El amor propio, el sentido de pertenencia y de autoridad incrementa el Interés Activo (IA) por la Seguridad.

Principio 10: Cambio de la Seguridad de un estado de prioridad a una condición de VALOR.

Autor: E.Scott Geller Fuente: Revista Noticias de Seguridad Junio 97, publicado en Professional Safety Septiembre 94

Basados en estos principios, venimos compartiendo en todos nuestros cursos el paradigma de que

SEGURIDAD ES UN VALOR: porque no podemos ni siquiera considerar como una posibilidad aceptable, la minusvalidez o la muerte de una persona.

En cambio consideramos que COSTOS, PRODUCCION, CALIDAD, Y RECURSOS HUMANOS son **PRIORIDADES ESTRATEGICAS** que son sometidas a las conveniencias circunstanciales de cada tema., en cada negocio y en cada empresa. Estas prioridades estratégicas están influenciadas por concepciones políticas, por las reglas del mercado, por los cambios de proyectos, por la situación socio-económica, por la política de integración con la comunidad que tenga la empresa, con el interés que se tenga en mantener un “status” de prestigio que la califique como una empresa de primer nivel, entre otros. Y éste es el punto central de la propuesta que encierra la pregunta clave: ¿Considera la Empresa que éste es un enfoque correcto y superador al que fuera el paradigma de los años 50, en donde se aseguraba que Seguridad era igual a Costos, Producción, Calidad y Recursos Humanos? ¿Coincide el planteo de nuestra propuesta con la esencia de la Política de Seguridad y Medio Ambiente señalada por los más altos niveles ejecutivos de las corporaciones internacionales? En tal caso, se trataría de replantear en los niveles intermedios cual es la prioridad que debe tener la Seguridad y el Medio Ambiente en el trabajo del día a día, y dejar de ser utilizada como la variable

de ajuste que compense todos los errores de conducción y de criterios ejecutivos. Ya no tiene lugar presentar el tema como una dicotomía SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE o PRODUCCION, porque es una hipótesis falsa. Lo que se debe buscar es **PRODUCCION CON SEGURIDAD Y CUIDADO RESPONSABLE DEL MEDIO AMBIENTE**, para lo cual será necesario encontrar el modo de Liderar basado en Principios en todos los niveles de la Empresa, aprovechando el valioso aporte de la experiencia de todos, pero relevando los viejos hábitos de prácticas organizacionales obsoletas.

....”SI SE TRATA A UN HOMBRE COMO LO QUE ES, SEGUIRÁ SIENDO COMO ES, SI SE TRATA A UN HOMBRE COMO EL QUE PUEDE Y DEBE SER, LLEGARÁ A SER LO QUE PUEDE Y DEBE SER”. GOETHE

Bibliografía

Stephen R. Covey. El Liderazgo basado en Principios. Editorial Paidós Empresa 22.

Rafael Echeverría. La Empresa Emergente. Editorial Granica.

Leonardo Wolk. *Coaching* el arte de Soplar las Brasas. Editorial Gran Aldea.

Marcelo Krinski. Ver para Crear. Editorial Grafos XXI

Fredy Kofman. Metamanagement, Editorial Granica.

“Asesinos de la Productividad” Revista Gestión Volumen 10 No.1