

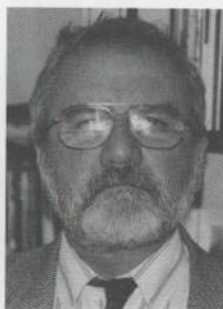
Lesiones y Lecciones

en la gestión de prevención de riesgos

Por el psicólogo Tomás Grigera, Consultor en Seguridad y Ambiente

El desarrollo de programas de prevención de riesgos consiste en revisar las afirmaciones que sostienen una gestión, recuperar las experiencias y reflexionar acerca del cuidado de personas, instalaciones, procesos, productos, servicios y ambiente.

En la presente nota se relatan experiencias profesionales en prevención de riesgos que se complementan, en la tercera parte, con reflexiones. Las experiencias han sido posibles por una fuerte búsqueda innovadora en varias empresas que tratan de comprender y resolver el tema de riesgos.



"... La planificación a largo o mediano plazo fue imposible y esto ocasionó una herida en el proceso de planificación, y para superar dicha herida se necesita tiempo..."

Del artículo "Sistema de Gestión y Calidad Total" de Martín Ravestijn publicado en la *Revista Interamericana A&S (Ambiente y Saneamiento)*, Edición Especial 5/6-1999.

"Lesiones y Lecciones" tiene cierta continuidad conceptual con el artículo anterior publicado en *Petrotecnia*, "Para gestionar riesgos hay que asumir riesgos" (abril, 1997), pero el lector puede correr el riesgo de leer éste sin haber leído el anterior porque son autónomos y además baja la probabi-

lidad de aburrirse por recurrencias inevitables.

En la primera parte el autor realiza una serie de afirmaciones (A) —de las que está muy convencido— que procuran un marco de sustento de ideas a los desarrollos de la parte siguiente.

En la segunda parte se relatan ex-

periencias profesionales (E) en prevención de riesgos que se complementan, en la tercera parte, con reflexiones (R). Las experiencias han sido posibles por una fuerte búsqueda innovadora en varias empresas —algunas de las cuales son miembros del IAPG— que tratan de comprender y resolver el tema de riesgos.

Afirmaciones

- A-1: La Gestión de Seguridad, la Gestión Ambiental y la Gestión de Calidad tienen en común que procuran desarrollar conductas de cuidado prioritario y responsable de personas, instalaciones, procesos, productos, servicios o ambientes tratando de evitar eventos indeseables sin consecuencias (incidentes) o lesiones (accidentes).
- A-2: De las tres gestiones la más tradicional en prevención de riesgos es la Gestión de Seguridad. La Seguridad Industrial construyó su bagaje de conocimientos e instrumentos en el marco de la "era industrial". La "era post-industrial" ha puesto en crisis —no por cuestionable sino por insuficiente— el paradigma tradicional de la seguridad industrial.
- A-3: Las Gestiones de Seguridad, Ambiental y de Calidad necesitan un replanteo conceptual y de prácticas de prevención que es posible de resolver en parte desde la perspectiva de lo que se conoce hoy día como "la cultura y la administración del riesgo".
- A-4: La prevención en cualquier riesgo (sida, laboral, vial, ambiental, etc.) requiere anteponer la reflexión a la acción y no más acción. En la cultura social y laboral del vértigo y la vorágine la prevención es imposible y los riesgos se incrementan.
- A-5: La reflexión para la prevención de riesgos es un proceso en el cual los involucrados en los riesgos construyen proyectos de cuidado y acuerdan pactos —siempre inestables— de compromisos y de corresponsabilidad.

"...si lección podemos llamar a una vena didáctica tan discreta, sencilla, nunca perentoria, abierta siempre a varias opciones..."

De Marcovaldo de Ítalo Calvino

Experiencias

■ E-1: En una dotación de dos mil empleados en cerca de sesenta estaciones de servicio, se registran en un año más de 300 accidentes mayores en playeros y personal de atención de servicios personales (bar), los que continúan a pesar de haberse incrementado los cursos de capacitación de la empresa y la ART. El 30% eran quemaduras al abrir el radiador. En talleres de exploración de la situación con el personal operativo —los más expuestos y siempre los últimos en interrogar— afirmaban que: "el mundo está loco señor, andan todos a cualquier velocidad, entran a la estación de servicio como si entraran a boxes, nadie quiere esperar a que se enfíe... y como el cliente siempre tiene razón...". El problema no era de habilidades con el radiador, era de límites a los conductores/clientes.

■ E-2: En un curso de nivel gerencial en una refinería se desarrollaban conceptos y estrategias de prevención que los participantes relacionaban rápidamente con las certificaciones ISO, los sistemas de confiabilidad operativa, la administración por objetivos y la visión del negocio... mientras entraban y salían de la actividad constantemente y atendían los celulares en una ficción de estar en dos lugares a la vez. Al mismo tiempo (en la misma semana), en reuniones en el turno noche con los operarios, el mismo coordinador trataba el tema de prevención exponien-

do a los participantes los riesgos en las instalaciones y en las maniobras. Ni los modelos de gestión tenían representación en el imaginario de las actividades de los operadores ni los riesgos concretos tenían un lugar en la representación imaginaria de la actividad gerencial. Funcionaban dos "realidades" desvinculadas. Una virtualizada y otra dramatizada. Fue útil recordar una antigua recomendación para que los tableristas no terminen virtualizando el proceso —desde el aislamiento de la sala de control— de que cada tanto hagan operaciones de campo y la reiterada consigna de una empresa pionera en seguridad: "caminar la planta".

■ E-3: Una empresa de transporte de pasajeros con una docena de líneas urbanas y seiscientos choferes tiene en un año un promedio de un choque por conductor, y se solicita desde las gerencias una rápida capacitación de todos los choferes en temas de seguridad vial y consecuencias legales, económicas y sociales de los accidentes. Antes de responder a la demanda se analizaron los registros y se advirtió que el 40% de los choques correspondía a dos de las doce líneas. Por lo tanto el problema era necesario desmasificarlo, descentrarlo del conductor e incorporar la noción de riesgo urbano.

■ E-4: En una empresa un operador se ha quemado levemente la cara al salir fuego de la caldera en el momento de encenderla. Una

rápida investigación dio cuenta de que la causa básica era que no andaba el piloto y la caldera había sido encendida directamente en el quemador con el hisopo. La explicación del evento por "una causa" y la culpabilización de los objetos (el piloto de la caldera) o de las víctimas (el piloto de un avión) simplifican la realidad, obturan procesos de investigación, diluyen responsabilidades e impiden la prevención de eventos futuros. Una reinvestigación demostró que era la segunda vez en un año que el operador se había accidentado, que los incidentes no se "denunciaban" por estar contaminados de "sumario policial" y que entre mantenimiento y operaciones no tenían un acuerdo para administrar las prioridades por seguridad, más allá de que estuvieran "cargadas en el sistema".

■ E-5: En un pozo de extracción de petróleo la empresa opera con dos contratistas. Una con una fuerte gestión de prevención, la otra no y por consiguiente con accidentes. La primera tiene constantes reuniones periódicas (contratante-contratista) en todos los niveles organizacionales: gerentes-gerentes, jefes-jefes, seguridad-seguridad y supervisión-supervisión. En las reuniones se revisan los resultados de la gestión de seguridad y se proyectan acciones correctivas. La prevención no es un "plan anual", se construye palmo a palmo sobre la realidad. En el caso de la otra contratista no.

Reflexiones

■ R-1: Las coordenadas espacio-temporales están lesionadas. Se cree poder estar en más de un sitio al mismo tiempo y el tiempo es presente puro. El aprendizaje de la prevención, por asimilación de la experiencia pasada o por anticipación de la experiencia futura, se jibariza en un perentorio ¡ya!!! de acciones frenéticas.

■ R-2: Los reguladores personales y sociales de velocidad están lesionados. Todas las acciones deben ejecutarse (en el doble sentido) a alta velocidad sin discriminar las que requieren pausa, análisis, alternativas y predicción de resultados. Nada debe ser parado, ni las operaciones ni los aviones, aun sonando las alarmas.

■ R-3: El espíritu científico, en el que han sido formados la mayoría de los profesionales, está lesionado. Los hechos no son más que un "paisaje de acontecimientos" donde la

investigación de los eventos se reduce a identificar la causa básica y desarrollar procesos de inculpación.

■ R-4: Los criterios de realidad están lesionados. La gestión es el manejo abstracto de estrategias, políticas, objetivos, estándares, normas y procedimientos, deificados, difundidos y encarpados con propósitos comerciales en una carrera por quién los tiene primero. Mientras la realidad es virtualizada los hechos transcurren de la mano de las transgresiones.

■ R-5: Los consensos y acuerdos están lesionados. Los otros son ignorados (confiando en las comunicaciones informatizadas) o magnificados (ninguna relación humana, ni siquiera las comerciales, se sostiene a partir de que uno siempre tiene razón). La prevención requiere un diálogo y un acuerdo previo a la acción para usar desde un preservativo hasta un arnés.

El desarrollo de programas de prevención de riesgos consiste en revisar las afirmaciones que sostienen una gestión, recuperar las experiencias y reflexionar acerca del cuidado de per-

sonas, instalaciones, procesos, productos, servicios y ambiente.

El riesgo es que también estén lesionadas otras gestiones de las empresas: la producción, el mantenimiento,

las finanzas, los proyectos de inversión y la comercialización.

Las lecciones, en algunas circunstancias de heridas no muy profundas, pueden reparar lesiones.