

TITULO:

GESTIÓN PREVENTIVA DE LA EMPRESA: "EFECTO DOMINO"

AUTORES:

Lic. Enzo Gabriele
Ing. Silvia R Parrotta

INTRODUCCIÓN

Usar como herramienta la “Gestión Preventiva” se logra mediante un método sencillo y efectivo como es “hacer las cosas bien”, como vía para prevenir los accidentes y enfermedades profesionales y también prevenir otros muchos hechos no deseados.

Con este tipo de gestión el objetivo que se alcanza es: “gestionando bien la prevención, mejoraremos sin buscarlo gestionar mejor la empresa”.

Lo que buscamos es incorporar la gestión preventiva para que: “**TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA ANALICEN SUS TRABAJOS COMO SI PUDIERAN CAUSARSE ACCIDENTES**”, entonces luego de un tiempo se logra una **CULTURA PREVENTIVA** y así los accidentes desaparecen al igual que las multas, los juicios, el incumplimiento de la ley, etc.

Al implementar una cultura preventiva estamos: Cumpliendo con la legislación, evitando sanciones de las autoridades, y trabajando de manera integrada con otros sistemas como Calidad y Medio ambiente.

La propuesta es utilizar la prevención cuando se realice cada actividad en su puesto de trabajo, esto adicionalmente elimina los accidentes y otros efectos indeseables que generalmente se denominan costos de la no calidad.

Este camino puede pensarse que es muy lento pero no es así, es rápido, más económico y desde luego, mucho más efectivo.

Lo que vamos a demostrar es como llegar al cero accidente, empleando muchos menos recursos de los que se piensa y obteniendo muchas mas ventajas de las que se imagina.

Este sistema involucra a todos los integrantes de la empresa: Directivos, accionistas, profesionales de seguridad, empleados.

- **Los Directivos, Accionistas:** porque la gestión preventiva es aquella que hace que todos los trabajos de la empresa se hagan de manera preventiva, como si en cualquier momento podría producirse un accidente. Trabajar preventivamente no es trabajar lento sino bien ello evita accidentes pero también evita errores como los de calidad, atrasos, etc. que a la empresa le cuestan dinero. O sea gestionar preventivamente aumenta la productividad, pues para trabajar bien se necesita conocer bien los procesos de trabajo, HACER UNA GESTION PREVENTIVA TERMINA POR HACER UNA CULTURA PREVENTIVA, o sea que la prevención se integra a nuestra forma de ser. Esta **gestión preventiva** la realiza en primer lugar él o los Directores, pasa a ser entonces una **filosofía de la**

Dirección y es adoptada por toda la cadena de mando y llega a cada empleado. **La Gestión Preventiva** se centra en **buenas costumbres** (preventivas) mientras que el **Sistema de Prevención** se centra en el **cumplimiento legal** (que cumplan con esta última no quiere decir que tengan una cultura preventiva). Como todo cambio cultural el papel de los Directivos es fundamental y el liderazgo debe ser de la Dirección.

- **Los profesionales de la seguridad** que en muchos casos, tradicionalmente, solían ser los “responsables” de la seguridad (es conocida la frase: PARA ESO ESTAS VOS...) en muchas ocasiones trabajan como si fueran policías dentro de la empresa, frecuentemente se encuentran con la disyuntiva de elegir entre la seguridad y la productividad ya que se ve a la seguridad como molestia a los trabajadores, un gasto inútil. El profesional se encuentra aislado y lo que es peor: su gestión no se puede integrar a la empresa; esto produce una gran frustración profesional para quienes trabajan en prevención. Lo que les proponemos es algo que nos dió mucha satisfacción y fue compartir con la Dirección la certeza de que al lograr la mejora de las condiciones de la gestión de seguridad, calidad y ambiente, se disminuyen costos de no calidad, mejora el ambiente de trabajo y sobre todo se disminuyen los accidentes aumentando sensiblemente la productividad y las ganancias. Cuando la Dirección comprende que la gestión de la prevención es una de sus funciones y junto con los profesionales de la seguridad son el eje en el que se apoya la gestión de prevención en la compañía el camino para la consolidación de una cultura preventiva ya está en marcha entonces es factible lograr la integración de la prevención en todos los niveles de la compañía.
- **Los empleados** son una pieza fundamental ya que si reflexionamos es frecuente escuchar “la falta de tiempo para hacer las cosas bien”, “no sabemos trabajar, solo correr”; esto todos los días produce: estrés, mala calidad de vida y a su vez, es una condición de riesgo; que debemos corregir para evitar llegar al accidente. Puesto en marcha el “efecto dominó” en la cadena de mando (comenzando siempre por la Dirección) deben sumarse todos los trabajadores y crear una situación en la que todos ganen. Analizaremos a la empresa como una cadena de procesos. Cada actividad es parte de un proceso y dispone de: procedimientos para llevar a cabo las mismas, de recursos y de controles que deben estar bien diseñados para que los trabajadores los respeten y los cumplan. Pasa a ser entonces una cuestión de “**autodisciplina**”, se debe tener cero tolerancia a la improvisación o al incumplimiento, porque hablamos de una Cultura Preventiva y los trabajadores son un eslabón fundamental en la cadena de implementación de la misma.

¿PORQUE ES NECESARIA LA IMPLMENTACION DE UNA VERDADERA CULTURA PREVENTIVA?

En nuestro país se ha avanzado en los últimos tiempos en materia de seguridad, se ha aumentado la formación, se mejoraron las evaluaciones de riesgos, las acciones correctivas, se realizan actividades preventivas esperando generar una cultura nueva en

las empresas: “la de prevención”. Sin embargo no se ha logrado (salvo excepciones) una verdadera mejora o cambio de cultura en seguridad.

La cultura es el conjunto de modos y costumbres de una empresa para realizar trabajos, una empresa con cultura de puntualidad se entiende que en la misma se cumplen los horarios, en una empresa con cultura productiva se cumplen los planes de producción, etc. Una empresa con cultura preventiva significa que en la misma importa la prevención de accidentes, significa que se usan los EPP, de existir accidentes se estudian las causas y se respetan los procedimientos para que no haya accidentes. Las culturas varían según la actividad de la empresa. Por ej. una empresa de construcciones es diferente a una empresa de ventas pero a su vez las empresas de construcciones se diferencian por su cultura o sea las características de sus fundadores, su formación, educación, etc.

La cultura de una empresa generalmente es la de sus fundadores y es como el SELLO.

Se implanta una cultura de producción cuando la Dirección gestiona un sistema de producción; se implanta una cultura de Calidad cuando la Dirección gestiona el sistema de Calidad. El problema es que la seguridad no ha sido gestionada como otras funciones de la Dirección; ha sido por mucho tiempo una **obligación legal**, la legislación no logra implementar una cultura preventiva.

Es el liderazgo de la dirección y su involucramiento lo que permite implementar la cultura y esto ocurre porque se pone en marcha el “efecto dominó” que empieza en la Dirección, pasa por las gerencias, jefaturas y llega a cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.

El concepto de Cultura de prevención es relativamente nuevo porque el tema de prevención de accidentes se vincula mucho con la ley más que con la cultura de las empresas.

Para evitar accidentes en el trabajo se necesitan muchas cosas: buenos equipos, buenos procedimientos e instrucciones de trabajos, buena formación, buenas costumbres, un sistema de organización claro, un sistema de prevención, algunas cosas más importantes que otras pero todas producen una sinergia y todas son necesarias ej. La documentación es necesaria pero no suficiente si los trabajadores no la aplican convenientemente en sus puestos de trabajo, el sistema de prevención es necesario pero no suficiente si las recomendaciones no son seguidas, y así sucesivamente.

Lo único que puede compensar, en parte, alguna carencia es la cultura preventiva, razón por la cual hay que estimularla, mantenerla, mimarla o sea hay que lograr una gestión de cambio cultural como método más eficaz para disponer de una cultura preventiva.

Lo que realmente sirve para prevenir los accidentes es la implementación de esta cultura preventiva y no los formalismos con los que se debe cumplir, por ejemplo, muchas empresas ponen mucho énfasis en la documentación: recoger firmas de entrega de EPP, exigir documentación y registros a empresas subcontratistas, etc. aunque esas cosas son importantes no evitan los accidentes, sólo sirven como mecanismos de defensa ante un accidente.

El adoptar costumbres preventivas no significa que se requiera de un trabajo extra, pues es una forma de hacer el trabajo y no un trabajo en sí mismo. Puede costar acostumbrarse pero ya adquirida la costumbre no resulta costoso sino económico (ejemplo: escribir a máquina con todos los dedos resulta más rápido que hacerlo solo con dos pero cuesta aprender.)

Lo que haga un trabajador va a depender mucho de lo que hagan los directivos y sus compañeros.

VISION GENERAL DEL SISTEMA DE GESTION

Denominaremos SISTEMA a un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un fin común y por lo tanto llamaremos SISTEMA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES a un conjunto de cosas (documentos, costumbres, procedimientos, conocimientos, etc.) que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a evitar accidentes. La efectividad del mismo será mayor cuanto más evite accidentes.

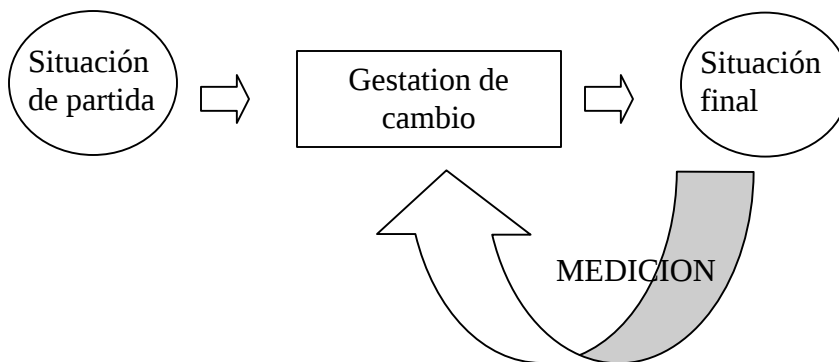
El concepto de sistemas se introduce definitivamente en Tecna cuando se implementa la ISO 9001: 2000, junto con este concepto se introduce el de “procesos” en ese momento se definen los distintos procesos (comercial, ingeniería, diseño, construcción, calidad, SEGURIDAD, etc.)

El sistema de prevención debe ser EFECTIVO (que evite accidentes), FLEXIBLE (fácil adaptación a nuevas circunstancias, técnicas, legales, etc.), CUANTIFICABLE (que nos permita medir la eficacia del sistema, esto nos permitirá tomar acciones correctivas de ser necesarias).

Al acto de hacer funcionar el sistema lo llamaremos **Gestionar** el sistema. En seguridad la actividad de gestionar está distribuida o sea son muchos los que lo realizan. En el caso del sistema de gestión de la PREVENCIÓN **todos son protagonistas**: el director, el gerente, el jefe de área, el encargado, el trabajador, etc. cada uno es su puesto.

Al trabajar, como ya dijimos se corren riesgos, siempre los almacenes tendrán estanterías, las construcciones izajes, siempre habrá que cambiar una bombilla de luz o cambiar un enchufe, etc. como dijimos al inicio hay que poner una barrera entre ellos y el accidente; por esto a la gestión de riesgos laborales se lo llama sistema de prevención.

La seguridad requiere un proceso de mejora continua, ya que alcanzar la seguridad es un camino interminable, nunca se llegará a la seguridad absoluta ya que es un concepto relativo, estamos mejor que ayer pero siempre puede haber otros riesgos que no conocemos y por los que hemos de trabajar.



PARTES FUNDAMENTALES

El sistema que estamos implementando se basa **en normas de gestión de Prevención** como ser la ISO 9001:2000, ISO 14001 y OHSAS 18001 y las partes fundamentales son:

- **Fijar objetivos**, en el que está la implementación de la cultura preventiva
- **Actividades estratégicas**, (generar el cambio cultural, liderar acciones de mejora)
- **Mediciones a través de indicadores** (reactivos y preventivos)

Al implementar la ISO 9001: 2000, se analizó la empresa como un conjunto de procesos que interrelacionados permitían que Tecna cumpla con el fin para la cual fue creada.

Todo trabajo es un proceso (ver figura 1); un Accidente es un proceso mal realizado con consecuencia de daños en un trabajador.

Todos los procesos están entrelazados (ver fig. 2) ; la seguridad es cosa de todos y cada uno de nosotros.

Ver:

Figura 1: procesos de Tecna

Figura 2: Procesos Interrelacionados

FIJAR OBJETIVOS

El objetivo fundamental es la ausencia de accidentes y la garantía de la seguridad de los trabajadores, esto se logra con: Cultura Preventiva, integración de la prevención a las tareas y con el total cumplimiento de la legislación; de esta manera todos saben como efectuar su trabajo asegurando la seguridad propia y la de los demás. Cada actividad se debe ejecutar de manera preventiva y cuando hay dificultades se ponen en marcha acciones correctivas.

Para lograr una cultura preventiva nosotros trabajamos con el fin de instalar en la empresa los siguientes principios o conductas (de los que hablaremos mas adelante en detalle):

- Todo trabajo es un proceso
- El proceso solo es seguro si cumplimos con los requisitos
- El accidente es producto de un proceso mal realizado
- La prevención es el único sistema de seguridad.
- El objetivo es defecto cero
- Todo incumplimiento a requisitos tiene un costo
- La mejora continua es un requisito de la seguridad
- La seguridad es un proceso en cadena
- La dirección es el responsable máximo de la seguridad y necesita del compromiso de todos La seguridad es responsabilidad de la dirección

Por ahora lo resumiremos como: HACER LAS COSAS BIEN.

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

Como ya dijimos: alcanzar la seguridad absoluta es un camino inalcanzable, la seguridad es un concepto relativo y esta asociado a la mejora continua. Los directores son los gestores del proceso de mejora continua de la prevención. Tienen la responsabilidad de: planificar- organizar-Liderar –controlar.

Entre otras, incluyen las siguientes actividades:

1. Implementar un sistema de prevención de riesgos (Ej. OHSAS 18001)
2. Implementar un proceso de mejora
3. Llevar adelante el cambio cultural

1. Implementar un sistema de prevención de riesgos

Para implementar un sistema de gestión, el Director debe estar dispuesto a llevar adelante su parte, de la misma manera que lleva adelante la administración de distintos sistemas de gestión (calidad, administrativo, etc). Se necesita como en otros sistemas un fuerte liderazgo por parte de la Dirección.

Al igual que la implementación de otros sistemas se enfrentara con la resistencia al cambio (es natural y consecuencia de la inseguridad que representa el cambio). Para resolver esta condición se necesita algo que ya dijimos: el liderazgo por parte de la Dirección. Cuando el liderazgo existe, solo entonces, se delega y se nombra a un responsable de implementarlo, mantenerlo y brindar información a la dirección, esto es igual que los sistemas de calidad y medio ambientales.

La primera etapa es la de información y capacitación específica de la Dirección para que adopten el compromiso de la implementación, luego se delega en formadores o asesores o facilitadores (líderes técnicos) que son los intermediarios entre el personal y la implementación del sistema.

Luego se trabaja (capacitando y asesorando) a las altas gerencias (operaciones, construcciones, comercial, diseño, calidad, etc.) para finalmente trabajar con el resto de los individuos que conforman la empresa respecto de cómo aplicar todo esto en su propio puesto de trabajo.

El sistema de prevención involucra a cada trabajador; luego nos aseguramos de procurarle los medios para que trabaje en forma preventiva y cuando haya dificultades ponga en marcha las acciones correctivas necesarias.

Para esto se completa la descripción del puesto de trabajo de cada trabajador con las actividades preventivas que correspondan.

2. Implementar un proceso de mejora

Su labor es la planificación y seguimiento de las actividades de prevención que incluyen lo siguiente: formación en prevención, análisis y documentación de los procesos de trabajo, evaluación de riesgos, inspecciones, investigación de accidentes, plan de emergencias, elaboración de normas y reglamentos internos, llevar estadísticas de siniestralidad y analizarlas, campañas de protección, comunicación, seguridad fuera del

trabajo, integración de la cultura de seguridad. Es fundamental el liderazgo de la Dirección y la participación de los empleados y la de sus representantes para mejorar el sistema de prevención y evitar enfermedades profesionales; por esta razón se busca activamente su participación; esto facilitará que cada trabajador conozca fehacientemente el sistema y lo use para beneficio propio y de todos.

3. Llevar adelante el cambio cultural

Estamos convencidos que el elemento más efectivo para evitar accidentes es instalar costumbres de trabajo seguro, para esto hay que identificar las costumbres de trabajo inseguro y sustituirlas por las seguras a eso llamamos CAMBIO CULTURAL (o sea el conjunto de tareas por las cuales se cambian las costumbres inseguras y se sustituyen por las seguras).

La cultura preventiva cuesta tenerla y cuando se consigue cuesta mantenerla (la gente no practica siempre conductas de trabajo seguras, no siempre cumple con los procedimientos de trabajo seguro y no siempre utiliza el equipo de protección personal), para lograrlo hay que mantener viva la cultura preventiva. Es un proceso continuo y se debe monitorear la situación siempre hasta cuando no hay accidentes (cultura preventiva) para ello se realizan mediciones, si el resultado es bueno se continúa y si no se corrigen las actuaciones y se realizan nuevas mediciones.

MEDICIONES A TRAVES DE INDICADORES (REACTIVOS Y PREVENTIVOS)

Para que sea efectivo un sistema de prevención de accidentes deben realizarse mediciones pues no se controla lo que no se mide.

Las mediciones son cifras que transforman la gestión de los sistemas en asuntos objetivos, sin ellas sería algo subjetivo.

El problema se presenta cuando en vez de cantidades o fechas los objetivos pasan a ser “causas” de porqué no se cumplió o porque no se ha alcanzado el presupuesto o cosas semejantes, allí entra el tema de la subjetividad y en muchos casos la explicación vale lo que vale el que la dice y eso no aporta demasiado.

En los sistemas de prevención de accidentes tradicionalmente se usaron números para medir la gestión, como los índices de frecuencia, gravedad, etc., el problema que teníamos es el problema de muchas empresas cuando no tienen muchos accidentes, la ausencia de ellos no indica la eficacia de la gestión de un sistema de prevención de accidentes, pues nosotros no teníamos ni siquiera un sistema organizado y no había una gran cantidad de accidentes graves.

El accidente podía ocurrir en cualquier momento.

Es frecuente pensar que: ya que no han ocurrido accidentes no es necesario implementar un sistema de prevención, pero al pasar los años al cambiar la gente o sin causa aparente un día comienzan a producirse, entonces nos damos cuenta que ese pensamiento es erróneo. Un sistema de prevención de accidentes es siempre necesario.

El único objetivo aceptable es CERO ACCIDENTE, conformarnos con que la siniestralidad baje, también es un error pues se puede bajar la guardia y eso provocaría mas accidentes; y todo numero distinto a cero es inaceptable y requiere corrección.

En esto de los accidentes hay un “aura” que anuncia que el accidente esta allí.

Hay costumbres de las personas que “atraen” a los accidentes (formas indebidas de trabajar, incumplimientos sistemáticos a algunas indicaciones, etc.) están constituyen condiciones y/o actos inseguros o de riesgo. Estas aparecen siempre que estudiamos las causas raíces de los accidentes e incidentes. La observación y el análisis de estas circunstancias nos permiten identificar las condiciones riesgosas.

Generalmente son mas de una, pues “no siempre pasa lo que podría pasar: por ejemplo no siempre que pasamos un semáforo en rojo ocurre un accidente, no siempre que se hace un trabajo en altura sin protección se produce un accidente, no siempre que levantamos mal cosas pesadas nos lesionamos.

Estadísticamente los incumplimientos a los procesos de trabajos son fuente inagotable de condiciones de riesgo y siempre se traducen en perdida de dinero: discusiones, rectificaciones, horas de trabajos, equivocaciones, clientes descontentos, etc. O sea existe un precio del incumplimiento a los requisitos y siempre son previas a los accidentes.

BASAR EL SISTEMA EN NORMAS DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN COMO SER LA ISO 9001:2000, ISO 14001 Y OHSAS 18001

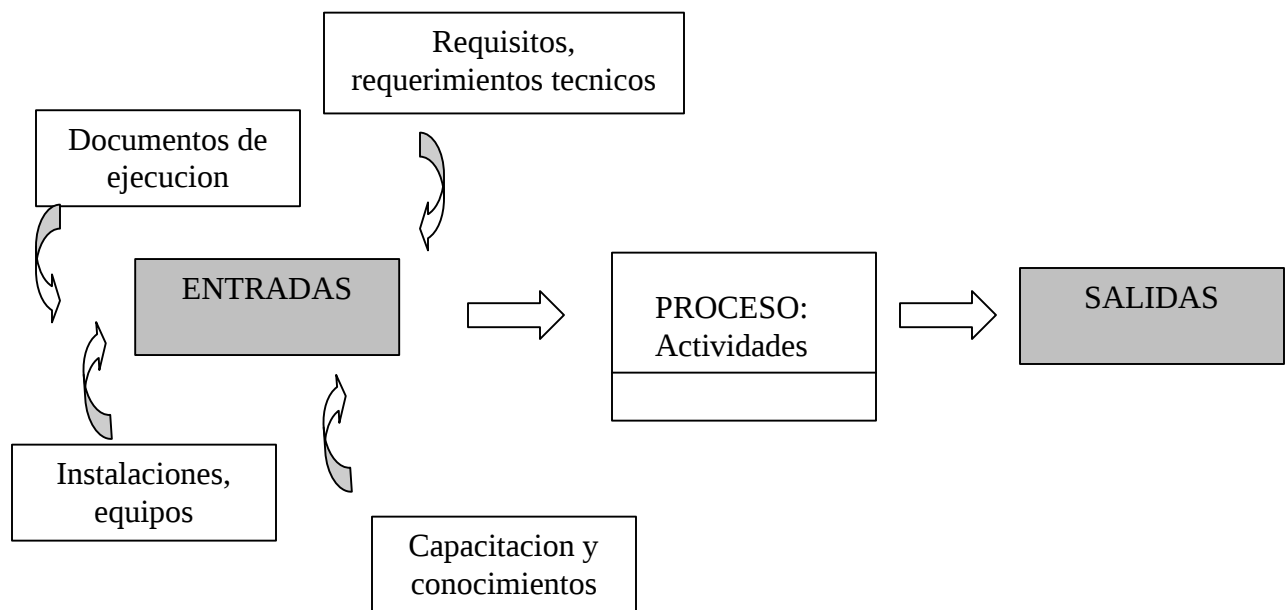
Para esto Tecna disponía de una detallada identificación de procesos realizada como parte de la ISO9001:2000 entonces comenzamos revisando cada PROCESO (TORTUGA) para verificar que se incluyen las actividades de prevención de manera de integrarlas al conjunto de actividades de la empresa y en todos los niveles jerárquicos de la misma.

A través de esta revisión se logra la integración de las actividades preventivas en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, o sea cada empleado conocerá su cometido para la seguridad y lo podrá implementarlo y de existir incumplimientos podrá ejecutar el procedimiento de acciones correctivas para su resolución.

En nuestro caso:

- 1- Cada persona o grupo de personas involucradas en una misma tarea identifica los procesos que tiene asignados
- 2- Cada persona puede identificar los requisitos que ha de cumplir para su propia seguridad y la de los demás.
- 3- Cada persona debe estudiar sistemáticamente los materiales, instalaciones, equipos, etc. de manera que sirvan para la evaluación de riesgos, el plan de formación, el plan de vigilancia de la salud, etc.

Como ya vimos los procesos tienen:



Entre las **entradas** al proceso están los materiales, equipos, requisitos e instalaciones necesarias para realizar las actividades y las capacitaciones (actitudes y aptitudes) de quienes lo realizan.

En cada proceso se cuenta como mínimo con tres protagonistas aunque generalmente son más (cliente, proveedor y propietario).

Para diseñar el sistema preventivo se:

- 1- Detalla el puesto de trabajo (clientes, proveedores, equipos, instalaciones, normas).
- 2- Identifican los equipos necesarios para el desarrollo del proceso (desde escritorios hasta equipos de izaje).
- 3- Definen las instalaciones necesarias (electricidad, luz, aire acondicionado, etc.).
- 4- Definen los productos y materiales necesarios (papel, químicos, etc.).
- 5- Define la formación necesaria (para desarrollar las actividades).
- 6- Establecen las medidas de emergencia para los procesos en cuestión.
- 7- Define el plan de vigilancia de la salud.
- 8- Identifican los riesgos y se los cuantifica.
- 9- Definen los EPP necesarios para el proceso.
- 10- Realizan controles periódicos e inspecciones de seguridad planificadas como auditorias internas, inspecciones de vehículos, inspecciones diarias o mensuales, inspecciones planificadas como en el caso de grúas, determinaciones de ruidos, intensidad de luz, etc. Estas son llevadas a cabo por los supervisores, entes oficiales, personal de seguridad e higiene, etc.).

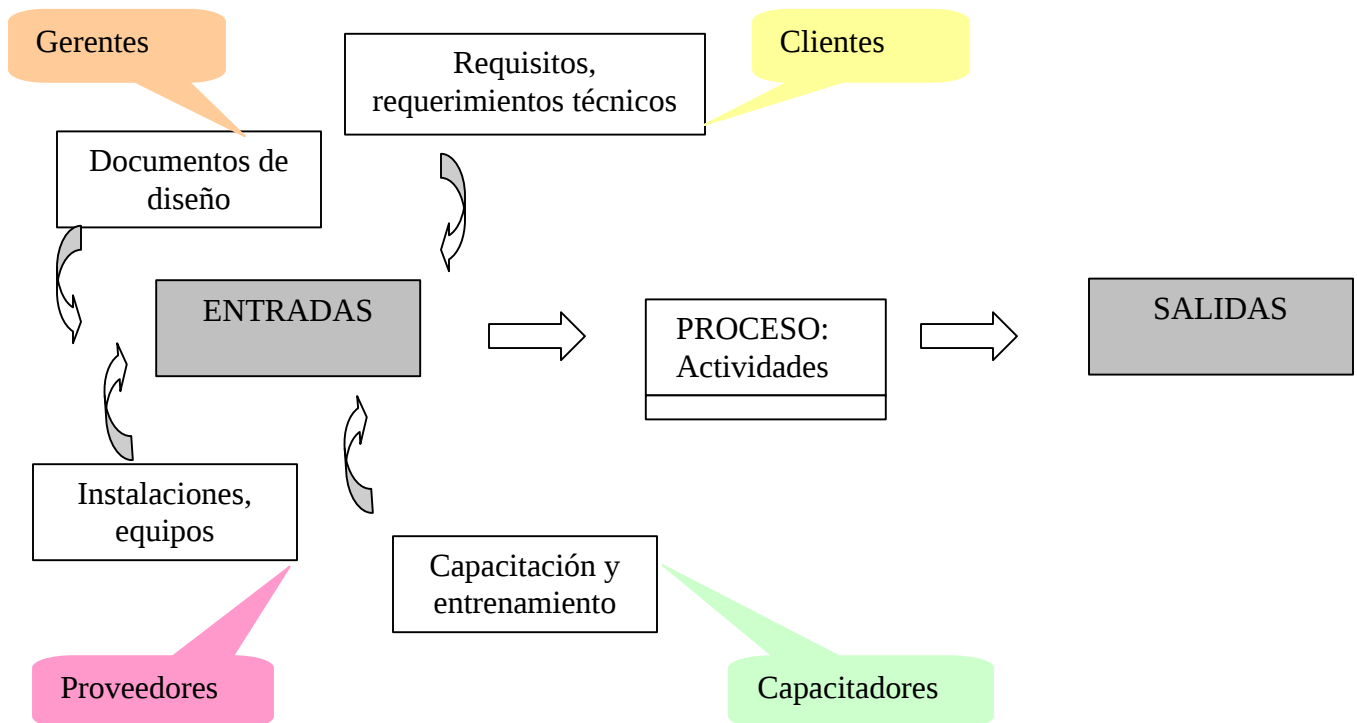
ADOPCIÓN DE COSTUMBRES SEGURAS

- Todo trabajo es un proceso.
- El proceso sólo es seguro si cumplimos con los requisitos.
- El accidente es producto de un proceso mal realizado.
- La prevención es el único sistema de seguridad.
- El objetivo es defecto cero.
- Todo incumplimiento a requisitos tiene un costo.
- La mejora continua es un requisito de la seguridad.
- La seguridad es un proceso en cadena.
- La dirección es el responsable máximo de la seguridad y necesita del compromiso de todos.
- La seguridad es responsabilidad de la dirección.

TODO TRABAJO ES UN PROCESO

Las actividades del proceso se realizan sobre las entradas para obtener los resultados o salidas. Hay varios protagonistas, el “dueño” del proceso, el o los proveedores que nos dan las entradas, el cliente que aporta requerimientos, los proveedores de los equipos, instalaciones, los entrenadores o facilitadores que aportan formación y los conocimientos, los gerentes o jefes que aportan las normas de ejecución, etc.

Hay procesos con mas o menos actores, pero todos se ajustan a este esquema:



El eje de nuestro sistema de gestión de Seguridad es justamente este concepto de PROCESO.

Es fundamental que cada empleado conozca muy bien los requisitos de su puesto de trabajo y cual es su responsabilidad, en general cada puesto de trabajo se asigna a una persona, entonces es importante que cada puesto de trabajo este bien definido, aunque en empresas chicas generalmente el mismo empleado desarrolla varios puestos de trabajo (el mismo que hace especificaciones de productos hace compras o toma pedidos) mientras que en las empresas más grande hay varios compradores o sea mucha gente desarrollan el mismo puesto de trabajo.

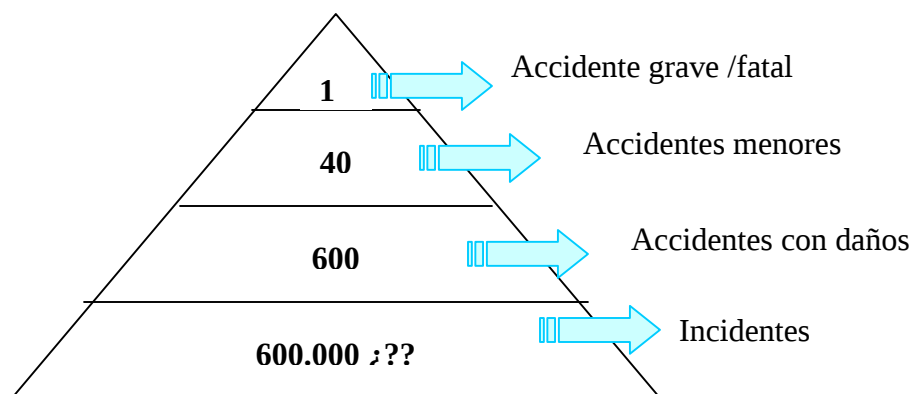
Las personas (en su mayoría) desean hacer un buen trabajo pero a veces no lo logran y muchas veces ni siquiera lo saben.

En Tecna implementamos evaluaciones anuales donde se le informa a cada empleado si su trabajo esta bien o mal en función de lo que espera sus clientes (interno y/o externo) este es básicamente el objetivo, que conozcan lo que se espera de ellos y trabajen en consecuencia. Por ello una vez al año su cliente interno más cercano (su jefe) se reúne con él y en base a un procedimiento documentado realiza la evaluación, fijan objetivos para el año próximo y detectan falencias a mejorar. Para llevar a cabo estas evaluaciones a los evaluadores se los entrena para que utilicen una metodología sistemática en la que le dan a conocer a cada una de las personas como influye su trabajo en los procesos posteriores al suyo y la importancia que esto tiene.

- El proceso solo es seguro si cumplimos con los requisitos:

Cada vez que estudiamos un accidente /incidente encontramos que detrás de él hay incumplimientos. Por fortuna no siempre que hay un incumplimiento hay un accidente (no siempre que alguien cruza un semáforo en rojo hay un accidente, no siempre que se trabaja en altura sin protección hay un accidente)

El problema es saber cuantas veces tendremos la advertencia sin el accidente:



Muchas veces las cosas se hacen bien hasta que en algún momento por urgencias o hasta por comodidad comienzan a realizarse de otra forma y se deja de cumplir con los requisitos, entonces se produce el accidente.

Es importante cumplir con los requisitos no solo de seguridad, sino con todos los requisitos ya sean escritos o no, muchas veces la falta o incumplimiento de un requisito de calidad o de planificación es producto del accidente.

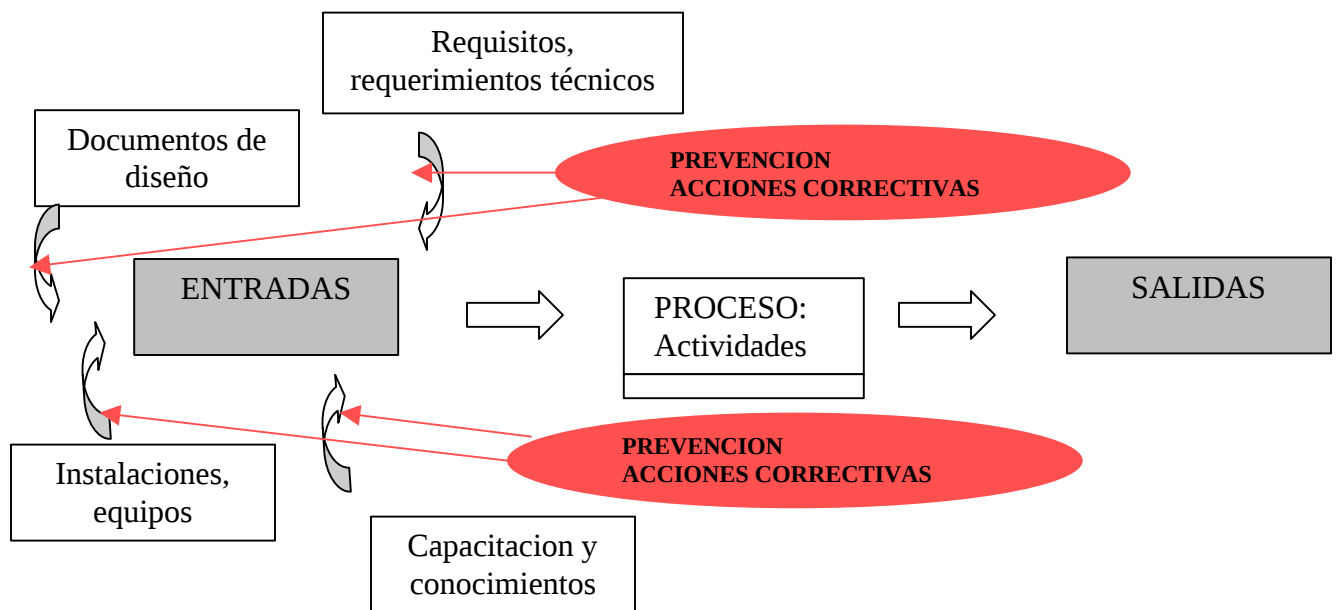
La seguridad y la calidad van de la mano; muchas veces basta un solo incumplimiento para que el accidente ocurra.

- La prevención es el único sistema de seguridad

En el universo de personas hay una gran variedad, vamos a agruparlas en tres tipos (para dar un ejemplo) las que miran y luego hacen, las que hacen y luego miran y las que miran y nunca hacen. Entenderemos por prevención las que primero miran y luego hacen.

El tema de la prevención esta siempre al inicio de las actividades por ejemplo cuando iniciamos un trabajo buscamos e inspeccionamos las herramientas, así como cuando iniciamos un viaje revisamos el auto.

Si volvemos al grafico del proceso veremos que hay posibilidad de ejercer prevención en cada entrada a la “Actividad”.



Sería un gran error pensar que la prevención trae como consecuencia una baja en la productividad; por el contrario la prevención da la tranquilidad de no cometer errores y una mejora en la productividad ya que no nos sorprenden imprevistos que demoran trabajos o entregas.

Como vimos los procesos se van interrelacionando y la falta de prevención en procesos anteriores debilita la seguridad en procesos posteriores al igual que problemas de calidad, de disponibilidad de materiales y otros que seguramente se traducen en costos.

- El objetivo es defecto cero

Ya hemos dicho esto pero es de suma importancia destacar que cada vez que se ocurre un accidente de su análisis surge que existieron uno o mas incumplimientos, por lo cual la única manera de evitar accidentes es cumpliendo con los requisitos así que el secreto es EL CERO DEFECTO.

Generalmente las causas se repiten: falta de planificación, urgencias, falta de comunicación, cambios de planes a último momento, esto hace que los últimos procesos (los últimos eslabones en la escala de valor) se hagan aprisa y no siempre se respeten todas las normas de seguridad, esto ocurre mas cuando los procesos tienen muchas etapas como una construcción, por ejemplo.

La posibilidad de que no haya nunca atrasos es bastante difícil pero no existe nada que nos obligue a hacer las cosas mal, por lo cual deberíamos re planificar las actividades, evaluar los nuevos riesgos, y así controlarlos.

La única alternativa es “Tolerancia cero”, cuando se detecta una falla (incumplimiento) hay que identificarla, registrarla, comunicar a los sectores que pudieran verse afectados y trabajar para eliminarla para evitar su repetición, generalmente esto se establece en los procedimientos de no conformidades y acciones correctivas.

Para alcanzar el cero defecto necesitamos del compromiso de cada uno de sus empleados solo así nos aseguraremos deque nunca le llegue al cliente un producto con incumplimientos o no conformidades.

- Todo incumplimiento a requisitos tiene un costo

La pregunta es: si realmente al no cumplir con los requisitos perdemos dinero.. Aunque este es un tema periférico ya que en el caso especial de la seguridad hay VALORES HUMANOS de por medio, que se anteponen al costo asociado en un accidente.

La duda suele surgir porque por suerte no siempre que se comete un incumplimiento hay un accidente, pero a veces solo hace falta un solo incumplimiento para que el mismo ocurra.

Hay que evitar condiciones de riesgo y por lo tanto no hay que permitir incumplimientos. Estos siempre cuestan dinero, a veces es concreto como con un accidente, otras veces se traducen a:

- envíos urgentes
- excesos o falta en los inventarios
- reclamos, justificaciones a clientes, a la empresa le cuestan en imagen
- tiempo improductivo
- tensiones y perdida de una buena calidad de vida laboral y baja satisfacción de los trabajadores
- perdida de clientes etc.
- repetición de trabajos

- servicios no planificados

En resumen es difícil de medir pero el costo existe. Algunos expertos (como Crosby) lo consideran entre un 20% y un 30% de la facturación, incluyendo los costos propios por los accidentes.

- El accidente es producto de un proceso mal realizado; nadie quiere sufrir ni causar accidentes, nunca son voluntarios y generalmente no imaginamos que sufriríamos o causaríamos un accidente, ocurren cuando estamos apurados o queremos estar más cómodos o hacer las cosas más rápido.

Por esta razón, no deberíamos preocuparnos demasiado en encontrar culpables para sancionarlos, esto sólo trae aparejado continuar con el trabajo hasta el próximo accidente debemos centrarnos en hallar las causas objetivas que lo originaron.

Cuando centramos la atención en las culpas, las personas toman una actitud defensiva. El miedo hace que la gente no quiera verse involucrada y presta toda la atención en defenderse; esta condición defensiva genera una condición de riesgo.

El empleado debe ayudar a averiguar la causa y ser parte de la solución del problema entonces no debe sentirse atacado; al fijar el objetivo en las causas y no en las personas se trabaja en un mejor clima en el desarrollo de las investigaciones en la que todos colaboren para evitar que el mismo se repita.

Las causas objetivas del accidente no suelen estar en la culpa de alguien, sino en algunas de las entradas al proceso: instalaciones, equipos, falta de requisitos claros, incumplimiento a costumbres o procedimientos, falta de capacitación y entrenamiento, diseños poco claros o ambiguos.

- La mejora continua es un requisito de la seguridad

Todos los procesos cambian constantemente, cambian los clientes, los proveedores, la tecnología, los equipos, las reglamentaciones, las normas de trabajo, los plazos de entrega, la gente; y siempre se necesita una actualización, todo esto nos impulsa a una mejora continua donde está involucrada la seguridad. Lo que ahora parece seguro no lo será con los cambios que se producen por lo cual la seguridad debe mejorar constantemente.

- La seguridad es un proceso en cadena

Ya sea un cliente interno o uno externo siempre hay un siguiente que viene detrás de nosotros.

Alguien que usará nuestro producto o alguien que usará luego de nosotros una máquina, una herramienta, vehículos, los artículos de oficina y hasta los baños, etc.

Siempre hay una cadena en los procesos y si dejamos algo inseguro o inestable es posible que en el proceso siguiente se produzca un accidente.

- La Dirección es responsable máximo de la seguridad y necesita del compromiso de todos.

Sin el apoyo, la guía y el ejemplo de la Dirección no se puede implementar un Sistema Preventivo de Seguridad. La mejora en la seguridad necesita del compromiso explícito de

la Dirección. Este compromiso estará a prueba siempre y deberán mostrarlo a diario en todas sus decisiones.

Las políticas y la cultura preventiva tienen que surgir y mantenerse desde la Dirección, luego existe toda una estructura para poder cumplir con ella. Todos en la empresa hacen lo que ven que hacen sus jefes empezando por el primer eslabón: La Dirección.

Toda la empresa estará atenta a que el concepto con respecto a la seguridad no cambia con el tiempo, el compromiso estará a prueba en todo momento, este compromiso debe ser afirmado y renovado constantemente.

Es función de la Dirección que toda la cadena de mando se comprometa, necesitaran estar apoyados por la Dirección o sea esto comienza en la Dirección pero sigue en todos los niveles: gerentes, jefes, encargados y cada uno de los trabajadores (efecto dominó) ya que sólo el compromiso personal de cada uno hará posible la prevención de los accidentes.

PROCESO DE MEJORA DE LA SEGURIDAD

Las costumbres seguras necesitan de asimilación para convertirse en cultura, y deben tener tiempo para asimilarse e integrarse a la empresa; para que una costumbre se convierta en cultura necesita la participación de todos, no puede administrarse que se apliquen en unos departamentos o sectores y en otros no.

Estos cambios de costumbres deben vencer la resistencia que se presenta ante cualquier cambio, para vencer esa resistencia se necesita una reacción en cadena, primero los directores, luego los encargados y hasta llegar a los empleados.

La gestión del cambio cultural es la más difícil del Sistema de Prevención; el compromiso de la Dirección es fundamental debe afirmarse constantemente. Una sola excepción bastará para sentar precedente y toda la Empresa se enterará del incumplimiento; el compromiso estará a prueba siempre.

La Dirección establece: una política, facilita la comunicación, proporciona recursos (tiempo, personal, dinero) demuestra el compromiso (identificar problemas y dar soluciones), promueve la participación y para todo esto debe tener un liderazgo claro y firme.

La medición es necesaria; a este proceso hay que medirlo ya sea con mediciones concretas y abstractas, la medición nos permite conocer los incumplimientos presentes o potenciales, definir y aplicar acciones correctivas, con el soporte documental para la toma de decisiones.

La comunicación en las Empresas es difícil y más difícil es saber si se comprende lo comunicado. Existen muchas formas de comunicación que usan las Empresas como revistas, intranet, mail, etc.

La SEGURIDAD debe: difundirse, recordarse y se deben usar todos los recursos (carteles, llamar la atención de los empleados, se deben difundir la política, el compromiso de la Dirección, los costos por procesos mal realizados, etc.).

Se debe lograr que la seguridad se entienda como cumplimiento de requisitos para llegar a buenos resultados. La comunicación para difundir cuestiones de seguridad debe llegar a:

- Cada uno y todos los empleados
- A clientes externos

- A proveedores

Se debe:

- Utilizar carteles
- Publicar anécdotas positivas
- Difundir dificultades
- Asegurarse que todos los empleados conozcan las exigencias de los directores con respecto a la seguridad.

La buena comunicación permite también la retroalimentación externa e interna, intercambiar experiencias con otras empresas sobre seguridad; generalmente en las Empresas, los problemas se reiteran a lo largo del tiempo porque no se encuentran acciones definitivas, no se ha identificado bien el problema, no se lo ha tratado con quien corresponda o se ha trabajado en la dirección equivocada. Para eliminar las causas de error es necesario saber que hacer cuando se conoce la causa del error, analizando y adiestrando para su resolución y comunicarle a la persona que la detectó que se está haciendo algo para su eliminación.

La aplicación de acciones correctivas tiene este propósito y debe basarse en informaciones que releven cual es el problema, investigar la causa raíz que lo originó y plantear la acción correctiva para no volver a repetirlo.

En el proceso de mejora es importante el reconocimiento, esto promueve el buen desempeño en seguridad, se debe agradecer los logros como la participación; se debe ser generoso con el reconocimiento, se debe estimular el reconocimiento entre compañeros y se deben incluir evaluaciones informarles sobre los trabajos.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

La medición de un proceso es una parte esencial de su gestión ya que se sólo puede ser controlado si se mide.

Sólo midiendo sabremos si las actividades realizadas son efectivas o si se deben implementar acciones correctivas, cada incidente / accidente que ocurre es una prueba de la ineficacia del sistema de prevención. Como ya dijimos las acciones ocurren luego de varios “avisos”, cuando coinciden varias condiciones de riesgos cada incumplimiento genera una condición de riesgos (una compra fuera de especificación, una entrega urgente, un mensaje mal tomado o no informado, etc.) todo esto a la empresa le cuesta dinero si sumamos los incumplimientos o el costo de incumplimientos de los diferentes sectores sacaremos el de la Empresa y cuanto mas bajo es el costo de incumplimientos, (o sea cuanto mas bajo es el riesgo) mas alta será la eficacia del sistema. Las condiciones de riesgo son aquellas circunstancias como apuros, fallas de información, capacitación, malas costumbres de trabajo que al coincidir dan origen al accidente. Los incumplimientos de cualquier índole ya sea de seguridad como de calidad son fuentes de riesgo y hay que:

- Identificar los incumplimientos de requisitos .
- Valorarlos
- Sumarlos

- Analizar y aplicar Acciones Correctivas.

Para saber cuanto nos cuestan se deben medir:

- Repetición de trabajos.
- Consumo de materiales, equipos, instrumentos.
- Consumo de energía.
- Horas hombre trabajadas.
- Horas extras.
- Cancelación de pedidos.
- Pérdida de imagen.

Hay que gestionar de manera que descienda el número de incumplimientos con lo que bajamos los costos por incumplimientos y bajamos el nivel de riesgo.

Como vemos el primer esfuerzo hay que hacerlo en la detección. En una empresa donde exista un ambiente defensivo los problemas se ocultan, muchas veces por temor, entonces no se cuantifican, tampoco se evalúan ni obviamente se eliminan.

Nosotros tratamos de llegar a tener un ambiente preventivo de trabajo en el que los problemas se identifiquen y se resuelvan.

La lista siguiente da incumplimientos frecuentes:

Reclamos, cambios de ingeniería no previstos, demandas judiciales, despilfarros indebidos, energía desperdiciada, errores de diseño, retrasos en las entregas, exceso de inventarios, envíos urgentes, fletes innecesarios, exceso de mantenimientos correctivos, repetición de trabajos, paradas de producción no planificadas, etc.

Algunas mediciones son trabajosas pero posibles ya que las mismas constituyen la actividad de presupuestar y ello representa: identificar los trabajos a realizar (desmontar, cortar, desoldar, etc.) estimar horas invertidas, estimar los materiales invertidos y su costo.

Pero hay otros costos como ser pérdida de la imagen de la empresa y la pérdida de confianza de un cliente que son mucho más difíciles de valorar y a veces no podemos llegar a saber cuanto valen, entonces en esos casos hay que buscar una forma de estimarlos utilizando una base coherente para ello; esto será muy útil a la hora de evaluar un costo total de incumplimiento. Cuando un proceso es difícil de medir preguntémosle al cliente su opinión y será una forma de medirlo, hay clientes internos y externos que nos dan información valiosa. Muchas empresas no miden este costo porque no lo pueden hacer exacto pero eso para nosotros es un error ya que este costo es usado para evaluar la gestión y lo que nos interesa es como va variando y no su valor exacto.

Las formas de medirlo pueden ser varias y varían según lo que hagan las empresas:

- Cuentas que jamás se cobran o días pagos por incapacidad laboral por accidentes (estos están en las partidas contables).
- Si queremos saber el costo de repetición de trabajos, horas invertidas, gastos en materiales, de recursos en general, ya hay que hacer cálculos donde se incluya salarios, horas invertidas de todos los involucrados y de recursos en general

- (teléfonos, combustibles, desgaste de maquinarias e instrumentos, materiales) aquí si el error llega al cliente se debe sumar la pérdida de imagen y confianza.
- Otro método muy usado y quizás el básico, es la comparación con el costo real entonces sabremos en su conjunto cuanto nos está consumiendo un proceso y cuánto tenía diseñado consumir. Si bien este nos da un valor general nos indica donde debemos hacer más investigaciones, por ejemplo si hemos consumido mucho en materiales deberemos comenzar a analizar ese ítem.

Lo ideal es que el camino nos lleve a investigar por sectores y así poder tomar acciones correctivas donde son necesarias. La Dirección debe analizar este costo como tal y hacer su parte de la gestión y poner en marcha el efecto dominó o sea transmitir metas de mejora a los jefes y estos a los encargados y estos a los empleados.

Otra medida fundamental es la medición del número de la accidentología de accidentes. El análisis de cada accidente es una fuente de acciones correctivas; se recogerán datos como: lesiones físicas, defectos en materiales, causas inmediatas y básicas, costo del accidente, etc.

Existe una resistencia a la medición porque generalmente la medición se relaciona directamente con el “castigo” pues tradicionalmente se aplican solo a las personas y no a los elementos objetivos. Aplicado el castigo a la persona las empresas esperan la llegada del próximo accidente ya que no se analiza objetivamente el proceso por el cual se produjo el accidente.

CONCLUSIONES:

- Cambiar la mentalidad es difícil y requiere tiempo, pero es la base sin la cual no es posible desarrollar y llevar adelante un sistema donde todos se sientan partícipes de los logros y las mejoras ambientales y de seguridad. Es necesario establecer mecanismos para consolidar y promover una actitud que asegure que el proceso sea auto sostenible en el futuro.
- El firme compromiso por parte de la Dirección y de las Gerencias convencidas de los cambios que se deben realizar para cumplir con tan altos objetivos resulta fundamental.
- Desafortunadamente existe la tendencia a identificar al Sistema de Gestión de prevención con la Gerencia o Departamento que se "encarga" de la Seguridad Industrial o Ambiente y se escucha decir: "El Sistema de la gente de seguridad..."; "El sistema de los Ambientalistas...".

Lograr que los diversos sectores o departamentos asuman un sentido de propiedad sobre el Sistema de Gestión es la labor y obstáculo más difícil de superar por la Organización. La única forma de eliminar este problema es **crear una nueva visión desde la fase inicial de desarrollo del Sistema**; es decir el desarrollo del

Sistema tiene que estar en manos de los operadores del área y por ende los Departamentos o Sectores de Seguridad Industrial y Ambiente deben asumir una función de asesores , auditores y agentes de cambio desde el inicio del proceso.

- La capacitación de la gente juega un papel primordial, no se puede poner en manos del personal operativo la responsabilidad de desarrollar, implementar y operar un Sistema Preventivo de Seguridad, a menos que se estructure un programa masivo de capacitación antes de iniciar cada una de las actividades que resultan claves para el Sistema. Es necesario que ciertas nociones, conocimientos, técnicas y destrezas sean alcanzadas, como:
 1. La capacidad de que todos los sectores realicen una identificación y evaluación de sus procesos y sus impactos en cuanto:
 - a. a la calidad de los productos o servicios
 - b. al medio ambiente
 - c. a la seguridad y salud ocupacional
 2. Todas las partes del Sistema deben estar interconectadas.
 3. Cualquier cambio en algún aspecto operativo, debe ser analizado con respecto a los potenciales nuevos impactos ambientales y riesgos a la salud y seguridad, lo cual a su vez debería conducir a establecer los factores mitigantes de tales efectos potenciales.

Cuando aparece el desorden en alguno de los sistemas, esto originará a su vez un nuevo desorden en el otro, es decir los problemas medioambientales, de seguridad así como los de calidad están ligados, pueden y deben ser gestionados de forma conjunta.

Se propone el desarrollo de una gestión Preventiva que integre Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Ambiental y que actúe a través de una red extendida dentro de los distintos sectores de la empresa; desempeñando funciones de prevención, evaluación y control.

La gestión preventiva será eficaz sí:

- garantiza la mejora de la calidad,
- minimiza las pérdidas,
- disminuye los costos de calidad,
- reduce el impacto ambiental,
- minimiza los riesgos,
- **disminuye la accidentalidad.**

BIBLIOGRAFÍA:

BIRD F.E., GERMAIN G.L. *Practical loss control leadership*. Longanville (Georgia): International Loss Control Institute,

HSE (Ed.). *Successful Health and Safety Management*. London.

OUCHI W. *Los Círculos de Calidad y Productividad*. Barcelona

Gestión de planificación Integral S.A, PORTILLO GARCÍA-PINTOS, J. *Diseño de modelos participativos e integrados de gestión de la prevención de riesgos laborales aplicables a poblaciones reales y representativas del tejido industrial de las PYMEs en España*. Sevilla. Tesis Doctoral inédita, 2002.

CALIDAD TOTAL Philip B. Crosby

Fig. 1 Procesos de Tecna

TECNA		N°: _____	
SUMINISTRADORES	CONTROLES Procedimientos Instructivos	CLIENTES	
ENTRADAS	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	SALIDAS	
Página 1			
	RECURSOS		
RESPONSABLE DEL PROCESO			
N°	OBJETIVO DEL PROCESO / PRODUCTO	META	OBJ GRL INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESO / PRODUCTO

Ejemplo:

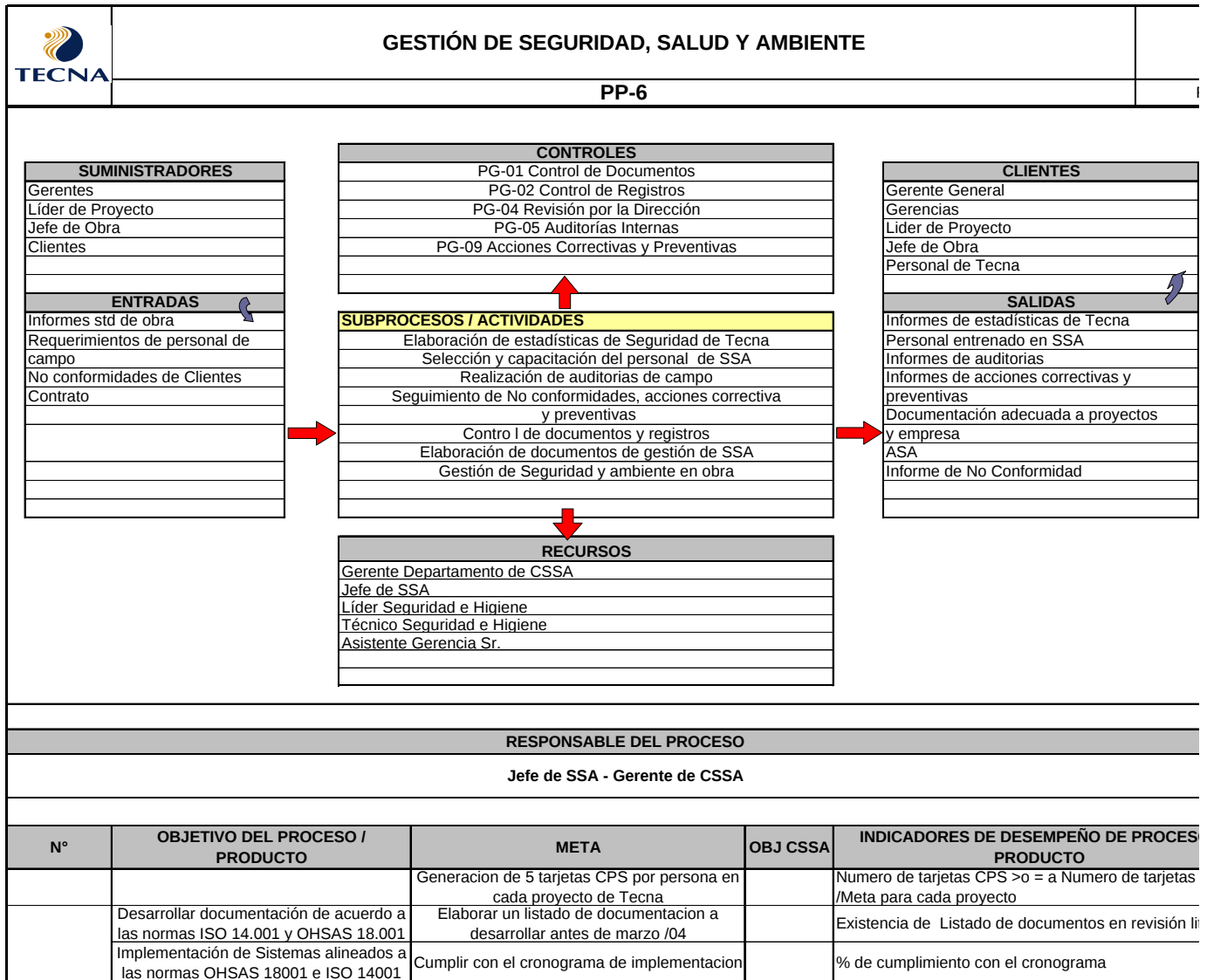


Fig. 2 Procesos interrelacionados

		MATRIZ DE CORRELACIÓN																	
	PROCESOS PRINCIPALES								ESTRATÉGICOS			PROCESOS DE APOYO							
	DIRECCIÓN	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	AUDITORIA INTERNA	MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE EN OBRA	RECURSOS HUMANOS	COMERCIAL	GERENCIA DE PROYECTOS	TEINFO	INGENIERIA	FABRICACIÓN Y CONSTRUCCIONES- LOGISTICA DE MATERIALES Y TRANSPORTE	FABRICACIÓN Y CONSTRUCCIONES- TALLERES	FABRICACIÓN Y CONSTRUCCIONES- CONSTRUCCIÓN EN EL SITIO	FABRICACIÓN Y CONSTRUCCIONES- PRECOMISIONADO	FABRICACIÓN Y CONSTRUCCIONES- COMISIONADO Y PUESTA EN MARCHA	SUMINISTROS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE COSTOS
DIRECCIÓN																			
POLÍTICA DE CSSA	E/C	E/C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
OBJETIVOS DE CSSA	E/C	E/C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
INFORME DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	C	E/C	C	C	E	C		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
PLANES APROBADOS (AUDITORIA Y CAPACITACIÓN)				E / C				C											
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD																			
VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN DE POLÍTICA CSSA	E																		
VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN DE OBJETIVOSCSSA	E																		
INFORME DEL ESTADO DE SGCSSA	E																		
PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS INTERNAS	E																		
PLAN DE CALIDAD DE PROYECTOS										C	C		C	C	C				
OPORTUNIDADES DE MEJORA					E														
PLAN DE VIGILANCIA / MONITOREO	C		C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	E																		
RECURSOS HUMANOS																			
PERSONAL CONTRATADO	R	R	R	R	R	R		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
PLAN DE CAPACITACIÓN	E																		
PERSONAL EVALUADO	R	R	R	R	R	R		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
PERSONAL CAPACITADO	R	R	R	R	R	R		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
COMERCIAL																			
OFERTA FINAL																			
CONTRATOS		E/C	E/C			E/C	E/C	C		E/C	E/C	C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	C	E/C
NOTIFICACIÓN DE ADJUDICACIÓN										E	E								