

Diseño Organizacional para la Excelencia en Seguridad

Ing. Ariel Bosio – Repsol YPF

Ing. Eduardo Carbonetti – BJ Services

1. Abstract

Las empresas, hoy, invierten muchos recursos en generar y optimizar herramientas de gestión para la mejora del desempeño en Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente; sin embargo pocas se han detenido a visualizar a la Organización como un punto focal donde convergen un conjunto de contratos implícitos y explícitos con sus stakeholders.

En este trabajo, apuntamos a demostrar la importancia que tienen el Liderazgo, la Dirección Estratégica de la Compañía, la Arquitectura Organizacional, y la Comunicación como determinantes para generar una Cultura Organizacional que integre el concepto de “Seguridad”.

El liderazgo se presentará como un fenómeno independiente de toda jerarquía organizacional y como un conjunto de elecciones para actuar consistentemente con la Visión de la Empresa.

La Dirección Estratégica de la empresa se mostrará como una herramienta para generar incentivos adecuados que permitan la alineación de los objetivos mediante un diseño correcto de la estrategia.

La Arquitectura Organizacional se desplegará desde sus tres ejes y la relación entre ellos: Autoridad y Asignación de Responsabilidad; Evaluación del Desempeño; y Compensación; los cuales, conectados inteligentemente, facilitarán la alineación de las elecciones personales cotidianas a los objetivos de la Compañía.

La comunicación se enfocará con el fin de satisfacer lo que reclama el personal de la empresa en todos los niveles: orientación, tolerancia, interés y atención; y reforzar los contratos implícitos y explícitos establecidos por el Liderazgo, la Dirección Estratégica y en la Arquitectura Organizacional.

Finalmente, se verá como estos cuatro determinantes resultan en una “Seguridad Integrada” a la cultura de la organización, donde los criterios de seguridad se incorporan en todas las fases de los procesos del negocio, y los empleados de la organización tienen la autoridad y responsabilidad sobre la seguridad propia y colectiva; facilitando la consecución de resultados efectivos y sustentables.

Agradecimiento

A Pablo Billordo y Bruno Ureta que me enseñaron la importancia de la Seguridad.

2. Introducción

Antes de adentrarnos en el desarrollo del trabajo, creemos adecuado fijar un marco al tema de forma de identificar claramente la problemática que atacaremos:

Accidente: es un acontecimiento no deseado que da como resultado un daño físico a una persona o un daño a la propiedad

Incidente: es un acontecimiento no deseado que bajo circunstancias un poco diferentes pudo haber resultado en un daño físico, lesiones o enfermedad ocupacional o daño a la propiedad.

Existen tres hechos que ocurren inmediatamente antes de que se produzca el accidente:

- Práctica insegura: es un acto ejecutado por una persona en el que no respeta las medidas de seguridad y provoca el accidente. Algunos ejemplos: operar sin autorización, poner fuera de servicio los dispositivos de seguridad, usar equipos defectuosos, usar el equipo incorrecto, no usar el equipo de protección personal, etc.
- Condición insegura: es una situación en el medio ambiente que rodea a una persona en donde faltan medidas de seguridad, lo cual ocasiona el accidente. Algunos ejemplos: protecciones inadecuadas, elementos o equipos defectuosos, atmósfera con peligro de incendio y explosiones, orden y limpieza, etc.
- Factores personales: son circunstancias ajenas al trabajo, pero que contribuyen a las causas del accidente. Algunos ejemplos: falta de conocimiento, motivación incorrecta, problemas físicos y/o mentales, adiestramiento inicial inadecuado, capacidad física inapropiada, etc.

Lo importante es que todo accidente puede ser prevenido. Esta afirmación se basa en la causalidad de estos y no en la casualidad (azar o fatalismo). Por otra parte, podemos hablar de policausalidad ya que las causas son un conjunto de factores que sumados desencadenan los infortunios.

Particularmente, en el presente trabajo, veremos como un efectivo diseño organizacional puede resultar en un conjunto de contratos, explícitos e implícitos, que motiven a los stakeholders, en especial a los empleados, a realizar prácticas seguras en condiciones seguras.

3. La Organización como un punto focal donde convergen un conjunto de contratos

Esta definición pone énfasis en el hecho de que la organización es a fin de cuentas la creación de un sistema legal. El término focal indica que la empresa es solo una parte de los muchos contratos que la constituyen. Básicamente, la empresa se crea a partir de contratos con todos sus stakeholders (partes interesadas): clientes, accionistas, comunidad, empleados, proveedores.

Estos contratos se pueden caracterizar por ser explícitos y/o implícitos. Particularmente los explícitos, por ejemplo documentos legales, debido a la imposibilidad de dejar todo por escrito dejan siempre un conjunto de aspectos que son regulados mediante contratos implícitos.

A efecto de ilustrar lo anterior, podemos decir que en la relación con un empleado, tenemos un contrato explícito, el contrato de trabajo, y contratos implícitos, como por ejemplo, que el empleado entienda que si efectúa un trabajo sobresaliente tendrá una promoción.

Los contratos, explícitos e implícitos, crean incentivos para las partes involucradas, no obstante, cada una de las partes tiene sus propios objetivos. Por lo tanto, es clave para el éxito de la empresa que el conjunto de contratos que la conforman generen incentivos que permitan una eficiente toma de decisiones, alineando los objetivos de las partes a los propios de la empresa.

Los contratos se caracterizan por establecer relaciones de agencia, donde una parte –el principal – compromete a la otra – el agente – a realizar algún servicio para su beneficio, un ejemplo que podemos citar es la relación jefe-subordinado. En esta relación, con frecuencia, se suelen presentar “problemas de agencia” cuando los intereses de las partes no se alinean automáticamente ante determinada situación.

Llevemos esto a un ejemplo sencillo: Es común encontrarnos con Jefes de una organización que cobran un bonus por la performance en seguridad de la empresa (establecido en contratos explícitos para obtener un objetivo del negocio). Esto llevará al Jefe – el principal – a una toma de decisiones que involucrará pedidos al personal – el agente - para actuar en consecuencia. Pero, ¿qué aspectos o hechos nos asegurarán que el “agente” responderá alineado a los objetivos del negocio y del “principal”? ¿Estamos seguros de haber generado algo para que el “agente” sienta que hay un beneficio para él detrás del beneficio del “principal”?

El principal puede reducir la incertidumbre respecto al comportamiento del agente estableciendo incentivos apropiados y/o costos de monitoreo. Por su parte, el agente puede exigir costos de garantía para avalar que tomará ciertas acciones alineadas con los objetivos del principal, por ejemplo, un bono por no tener ningún accidente.

Resumamos esto en una frase: **“El hombre es maximizador racional y creativo de sus propios beneficios”**. Todos hacemos o elegimos hacer cosas por el simple hecho de que consideramos de que es lo mejor para nuestros intereses. Lo que diferencia a unos de otros es la aversión al riesgo, pero en el fondo de esta cuestión, todos lo hacemos por un beneficio propio.

En este trabajo nos centraremos en cómo aprovechar efectivamente esta particular visión para alcanzar la excelencia en Seguridad, problema que empieza a resolverse en el **Liderazgo** de la compañía.

4. Primer determinante de la Seguridad Integrada: El Liderazgo

“Seamos el cambio que queremos ver” – M. Ghandi

Todo el personal puede ser líder en seguridad, no es una cuestión de jerarquías, es una cuestión de elecciones. El líder “elige” detenerse, analizar, reparar, cuidar, compartir, comprometerse, etc. Notaremos que no son aspectos que se aprenden en cuatro u ocho horas de charla en una sala de capacitación. La Organización debe proveer el marco necesario para que los líderes se desarrollen, sin importar el nivel jerárquico que ocupen.

Movilizar fuerzas ya no es nada sencillo. La gente no corre a la mínima señal de atención, no se adaptan pasivamente. Las personas lo son todo.

Para acceder al fenómeno del liderazgo se deben dar dos condiciones:

- El Líder (por acción, no por jerarquía) debe tener una visión clara y articulada y los medios estratégicos para lograrla.
- Hay personas que quieren unirse y ser parte de la concreción de la visión (sin seguidores, no hay líder). Un líder es una persona que lleva a la gente donde de otro modo no hubieran ido.

De lo anterior, podemos deducir que el líder posee dos importantes características:

- Desarrolla la visión (o colabora en el desarrollo).
- Enrola a las personas y las motiva para que ese destino sea alcanzado.

El primer rasgo distintivo que muestra un líder es su compromiso con la visión, con aquello que pretende alcanzar, con su sueño, con su anhelo; este es el primer contrato explícito que tiene consigo mismo y con aquellos que desea enrolar tras de él.

Este contrato se renueva en cada palabra pronunciada y en cada acción realizada, y es la fuente del resto de los contratos explícitos y/o implícitos que se articulen alrededor de su visión.

La Alta Dirección materializa su compromiso con la Seguridad, no solo comunicándolo desde el discurso, sino en cada acto que realiza, siendo modelo de comportamiento y reforzando, en cada acto, los valores organizacionales.

Por otra parte, podemos entender que el liderazgo no solo se encuentran en el tope jerárquico de las compañías, sino a lo largo y a lo ancho de toda ella. El liderazgo puede ser ejercido a cualquier nivel y en cualquier situación de trabajo diario.

Líder no se nace, las habilidades propias del líder en cualquier nivel son adquiridas a lo largo de la vida. Las organizaciones deben poseer la capacidad de proveer la oportunidad para que toda aquella persona perteneciente a ésta puede desarrollarse como líder, generando continuamente nuevos desafíos y eliminando aquellas barreras culturales para el desarrollo del liderazgo en el personal.

Toda construcción o desarrollo de la Cultura Organizacional necesita de líderes, no jefes. Necesita de personas que se sientan identificados con la visión, misión y valores de la Empresa, y deseen generar cambios, escuchar a las personas y sus necesidades, y motiven el trabajo seguro.

La Alta Dirección debe permitir que la seguridad sea ámbito donde todos los empleados asuman su liderazgo en pos del cuidado propio y de su entorno. Para ello, es vital, estructurar una adecuada arquitectura organizacional que motive a los empleados a tomar parte del cometido.

Para posibilitar este tipo de organización, la Alta Dirección empieza a delinearla en su **Dirección Estratégica**.

Recuerde, *“Somos el origen de nuestros resultados”*

5. Segundo determinante de la Seguridad Integrada: La Dirección Estratégica

“Una estrategia es un compromiso con la realización de un conjunto de acciones en lugar de otras” – Sharon M. Oster

La Dirección Estratégica de la empresa empieza a resolver la generación de incentivos adecuados que permitan la alineación de los objetivos mediante un diseño correcto de su estrategia. Pensemos que una compañía debe tener como premisa fundamental la seguridad de sus operaciones y stakeholders (personal, clientes, proveedores, comunidad, accionistas).

El proceso comienza en la lectura de los escenarios de negocios que condicionan el ámbito de actuación de la empresa, los cuales están básicamente determinados por tres aspectos principales: la tecnología (sistemas, maquinarias, productos), los mercados (competidores, proveedores y clientes) y las regulaciones (normas, legislaciones, etc.).

A partir de dichos escenarios, y el análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, las compañías eligen cómo sobrevivir y desarrollarse mediante el diseño de su planeamiento estratégico.

Este diseño implica la definición de la **Misión, Visión, Valores y Estrategia**, y constituye el punto de partida en la fijación de incentivos adecuados. Estos cuatro elementos instituyen los contratos explícitos, básicos y fundamentales con todos los stakeholders, a partir de los cuales se generará el sistema de gestión necesario para la consecución de objetivos.

Acá es donde se marca el rumbo de la Organización para hacer sustentable y rentable el negocio, y es fundamental que este aspecto no quede relegado a posiciones finales o sea irrelevante. Recordemos que la visión puede ser tomada como el destino buscado, y la estrategia como el camino elegido para alcanzarlo. Entonces, podemos afirmar que la Dirección Estratégica es una decisión trascendente para una empresa porque en su declaración hace explícito, no sólo a qué cosas les dará importancia, sino también a aquellas que dejará relegadas.

Por lo tanto, resulta clave que la Alta Dirección incluya dentro de estos elementos su compromiso con la Seguridad y presente el marco adecuado para generar las políticas necesarias. Veamos a modo de ejemplo las declaraciones de Misión y Visión de dos empresas, Repsol YPF - Unidad de Negocios Logística Argentina - y BJ Services (figuras 1 y 2).

Definida y formulada la Dirección Estratégica de la Empresa, la compañía deberá construir la **Arquitectura Organizacional** para llevar adelante dicha estrategia, con el fin último de alcanzar la visión.

6. Tercer determinante de la Seguridad Integrada: La Arquitectura Organizacional

Alcanzar, o encaminarse hacia, la Visión del negocio expone a Empresa y personal (desde el CEO hasta el empleado de menor nivel jerárquico) a *conflictos de intereses*. Estos conflictos de intereses se originan en un simple hecho: “el hombre es maximizador racional y creativo de sus propios beneficios”, por lo tanto no siempre aquellas acciones que benefician al negocio benefician al empleado y viceversa.

Veremos a continuación cómo la Arquitectura Organizacional colabora en la resolución de estos conflictos de intereses.

La Arquitectura Organizacional es definida por la Alta Dirección y es un sistema compuesto por 3 partes intrínsecamente relacionadas: (Ver Figura 4)

- Asignación de autoridad
- Evaluación de desempeño
- Compensación

Como hemos indicado anteriormente, surge a partir de su marco estratégico y es instrumental a él, ya que determinará los incentivos y, por ende, las acciones que finalmente crearán valor para la compañía.

6.1. Autoridad

Este elemento apunta al Proceso de Toma de Decisiones para cada nivel jerárquico de la Empresa. El objetivo que persigue es unir el conocimiento específico a la toma de decisiones. Aquí se comienzan a diseñar los diferentes contratos explícitos e implícitos y a resolver los conflictos de intereses de la Organización a través del diseño adecuado de puestos de trabajo.

Las “descripciones de puesto” determinan, básicamente, su misión (razón de ser); funciones (actividades y responsabilidades) y el perfil (competencias genéricas y técnicas requeridas; en caso de existir una brecha de perfil deberá ser cubierta por capacitación y entrenamiento).

Es extremadamente importante que cada aspecto de la definición y descripción de puesto de la organización incorpore, en todos los puntos en que sea necesario, su vinculación con la Seguridad.

A tales fines, adicionalmente, es útil enfocar sistémicamente a la organización desde el punto de vista de sus procesos, de forma de entender claramente la interrelación de cada integrante con el resto y su vínculo con la Seguridad.

Podemos citar 5 pasos básicos de dicho enfoque de procesos:

1. Identificar los procesos.
2. Definir el alcance de cada uno y su interacción.
3. Identificar los aspectos e impactos.
4. Evaluar los impactos significativos en cuanto a la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud.
5. Poner bajo control los riesgos significativos.

Por otra parte, la elaboración de procedimientos y normas, y contratos de trabajo, son caminos complementarios para el logro del objetivo, constituyéndose también en “contratos explícitos”.

El propósito de todo lo anterior, es la descentralización de los derechos de decisión en beneficio del uso efectivo de la información relevante local o situacional por parte de los empleados para evitar

condiciones inseguras, prácticas inseguras y factores personales; y agilizar la toma de decisiones preventiva dentro de la empresa en materia de Seguridad.

En resumen, hablamos de generar el marco apropiado de empowerment (autoridad para la toma de decisiones), a través de la correcta definición y descripción de los puestos de trabajo, para posibilitar que cada empleado se convierta en el eje, en torno al cual, se articula la Gestión de la Seguridad en la Organización. Es de destacar que este aspecto deberá estar soportado por la Evaluación del Desempeño y la Compensación. Ver Figura 4.

6.2. Compensación:

Este elemento tiene dos objetivos básicos: atraer y retener a empleados valiosos, y motivar a esos empleados a ser más productivos.

Cuando una persona elige entre dos o más opciones, escoge aquella que espera que maximice su bienestar. Los incentivos, por lo tanto, existen cada vez que tenemos que elegir. La gente en su trabajo, en la medida en que tiene que tomar decisiones, enfrenta incentivos. Muchas veces, no se trata de qué incentivos se introducen, sino de cuáles se promueven y cuáles se suprimen porque éstos ya existen.

La compañía compensa a sus empleados mediante un conjunto de incentivos monetarios y no monetarios, entre los cuales citamos los siguientes:

- *Política de remuneración fija y variable*
- *Política de desarrollo*
- *Política de movilidad*
- *Política de promoción*
- *Política de sucesión*
- *Beneficios supletorios*
- *Otros incentivos*

Como ejemplo de beneficios supletorios podemos citar: planes de pensión, planes de asistencia médica, seguro de vida optativo, asignación por guardería de niños menores, etc.. En la categoría “Otros incentivos” quedan incluidos: participación en equipos de trabajo interfuncionales, asignación en proyectos especiales, la presentación de proyectos a la Alta Dirección, agasajos, felicitaciones personales directas, etc.

En el punto anterior hablábamos de diseñar los puestos de la Organización, y por ende los procesos, teniendo en cuenta los elementos de la Gestión de la Seguridad necesarios, desarrollando “contratos explícitos e implícitos” de trabajo. En éste estamos hablando de que estos contratos contengan las herramientas de compensación necesarias para que éstos se cumplan de la manera más efectiva.

Vayamos a una situación ejemplificadora. Describimos en forma precisa el puesto de “chofer de unidad pesada”, e incluimos en la descripción las responsabilidades del empleado en cuanto al mantenimiento e inspección de equipo, condiciones de manejo, requisitos de capacitación para hacerse cargo de la unidad, etc. Por otro lado, definimos los procedimientos de manejo en caravana, de inspección de equipos y reportes de fallas, carga y descarga, etc. ¿Podremos obtener mejores resultados en la performance en seguridad de nuestro personal si se toman las siguientes medidas?:

- ◆ Realización de controles externos de conservación y mantenimiento a las unidades;
- ◆ Premio al chofer que mantiene su unidad en mejor estado de conservación;

- ◆ Premio a las mejores sugerencias para disminuir riesgos o prevenir accidentes;
- ◆ Seguro de vida más amplio al exigido por ley;

Seguramente sí, ya que estamos generando garantías de cumplimiento de los “contratos” que se definieron (descripción de puesto, procedimiento, etc.).

Llevando el tema al plano económico, existen un límite superior y uno inferior para el desarrollo de este elemento. El límite superior se encuentra en el punto más allá del cual, la suma de los beneficios generados para los empleados es mayor que aquel generado para la empresa. El límite inferior se halla en el punto por debajo del cual, el beneficio para el empleado por no cumplir con lo definido por la empresa es mayor que por hacerlo.

Después de todo, el objetivo en el fondo de todo esto es la rentabilidad y sustentabilidad del negocio, y debe quedar claro que no hablamos aquí de una herramienta que generará un gasto. Todo lo contrario, hablamos de invertir en elementos que prevendrán mayores gastos, pérdida de un contrato, pérdida de imagen, etc.

Enfocando este aspecto, en materia de Seguridad, es posible diseñar un sistema de compensación muy sencillo que premie, por ejemplo el objetivo “Cero Accidentes”, ya que se cumplirían fácilmente estas tres premisas básicas:

- El valor del resultados es sensible al esfuerzo del empleado (trabajar solo en condiciones seguras y con practicas seguras).
- El nivel de riesgo de no cumplimiento, más allá del control del empleado, es bajo. El empleado es responsable por su propia seguridad y la de aquellos de su equipo de trabajo, y está capacitado a tal fin.
- El resultado generado por el empleado puede ser medido a bajo costo. “Cero Accidentes” es rápidamente “visible” a la organización.

Este sistema puede ser aplicado individualmente y, complementariamente, por equipos de empleados para reforzar el compromiso.

En conclusión, solo un inteligente diseño de compensaciones genera incentivos adecuados a las responsabilidades de los puestos de trabajo. A continuación nos centraremos en el aspecto faltante: la Evaluación de Desempeño.

6.3. Evaluación de Desempeño:

Este elemento tiene al menos dos razones: promover al empleado evaluado de información útil sobre cómo mejorar su performance; y determinar premios y castigos. No discutiremos los beneficios de la primera de estas razones, pero sí nos concentraremos en la segunda, que hace al foco del tema que presentamos.

El modelo matemático básico dice que:

$$\text{Compensación del empleado} = W + bQ,$$

donde W es la porción fija de la compensación, β la sensibilidad al pago por performance, y Q una medida del desempeño del empleado, la cual a su vez será una función del esfuerzo del mismo y de factores externos no controlados.

Observando el modelo vemos que si $b=0$, el empleado no tiene incentivos para producir su máximo esfuerzo.

Por otro lado, si Q (el desempeño) es medible, el empleado y la empresa pueden acordar contratos explícitos de compensación.

Pasando del modelo a la realidad, el desempeño Q puede ser una simple medida como cantidad de accidentes en el año, o provenir de algún método en particular de medición del desempeño, donde se relacionan numerosas variables. Ejemplos de tipos de evaluaciones de desempeño:

- Dirección por objetivos.
- Evaluación de desempeño, medida subjetiva y relativa.
- Evaluación de desempeño, medida subjetiva y absoluta.

Por otro lado, la medida de Q puede tener diferentes proporciones del desempeño grupal e individual.

Para la evaluación de Q, a la que estamos haciendo referencia, es necesario tener en cuenta ciertos aspectos:

- Su medición debe ser sencilla y lo más transparente posible. A ninguna de las partes deben quedarle dudas sobre lo que se está evaluando.
- Deberá establecerse un objetivo de performance para Q por sobre el cual se compense al empleado. Ese objetivo puede ser fijado por comparación con un benchmark, análisis histórico de datos, etc.
- Ese objetivo de desempeño sobre el que se medirá o evaluará al personal debe ser consensuado en la medida de lo posible. Debe ser alcanzable pero desafiante y el empleado debe tener el empowerment necesario para que la tarea este dentro de su ámbito de actuación.

Desde el punto de vista de la gestión de la seguridad diremos que podemos establecer objetivos de desempeño de variadas formas entre los cuales están: cantidad de accidentes, cantidad de reportes, sugerencias implementadas, resultados de tests, estado de unidades y equipos, etc. o una combinación de todos ellos.

Más allá de esta evaluación del desempeño como complemento de una política compensatoria, no menos importante es el involucramiento de funciones clave en la provisión continua de feed-back al personal a cargo, para lo que resulta clave la formación de líderes efectivos dentro de la Organización.

6.4. Autoridad + Compensación + Evaluación de Desempeño

Como conclusión, podríamos llegar a diseñar una arquitectura organizacional donde todos los puestos de trabajos y procesos se diseñen estableciendo claramente funciones y responsabilidades de cada uno sobre la seguridad individual y colectiva; permitiendo desarrollar un marco de evaluación del desempeño del personal y una compensación incentivadora al logro de los objetivos acorde.

La Seguridad debiera ser condición básica de empleo en todas nuestras empresas y representar un aspecto importante de la evaluación del desempeño de todos los empleados y de la compensación que perciben.

Pero la arquitectura organizacional, no sólo se diseña, también debe ser implantada efectivamente. Un elemento fundamental para esta meta es la **Comunicación**, ya que deberá reforzar los comportamientos deseados presentes en la arquitectura.

7. Cuarto determinante de la Seguridad Integrada: La Comunicación

Como dijimos antes, de nada sirve querer ser los mejores, si el personal, que es quien nos llevará a ello, no lo sabe. Existen millones de formas de comunicar, y es necesario tener en cuenta que más allá de las herramientas más conocidas como cartelera, house organs, reuniones periódicas, etc., la más efectiva es siempre la actitud y el compromiso para con el tema de quienes se echarán el mismo al hombro en la Organización. Desde la Alta Dirección de la Empresa deberán generarse las medidas necesarias para obtener ese compromiso y actitud.

La comunicación de la Empresa debe estar enfocada a satisfacer lo que reclama el personal de la empresa en todos los niveles: *orientación, tolerancia, interés y atención*.

- ♦ *Orientación:* No hablamos de controlar y mandar, sino de enfocar y animar a la gente para que se centre en lo realmente importante. La guía se concreta formulando y aclarando nuestra idea de lo que queremos lograr. Todas las empresas necesitan compartir la razón por la que existen, saber quiénes son y hacia dónde van. Esto se suele expresar por medio de una Misión y una Visión. Lograr mediante la comunicación que esta visión (que incluye la Seguridad) sea conocida, compartida y comprometida por todos.
- ♦ *Tolerancia:* la comunicación debe fomentar el diálogo y la confianza. La mayoría de nuestras empresas no están diseñadas para ser creativas, y a la mayor parte de la gente no se la prepara para ser creativa. Colón descubrió América intentando llegar a la India, y el Viagra lo descubrieron intentando hallar un medicamento para bajar la presión arterial. Todos deben participar en la solución de problemas de seguridad. Las mejores soluciones están en quienes se exponen día a día a los riesgos del trabajo, aprovechémoslas.
- ♦ *Interés:* Se estima que la educación de los empleados crece un 10.000 por ciento más rápido que en el mundo académico. El lugar de trabajo ha de ser una estación de servicio para nuestro cerebro y no una pista de carreras. La Dirección Estratégica debe asegurarse, mediante la adecuada formación de su personal, de que esto así suceda y las contribuciones a nuestra seguridad sean fructíferas. Notar que se habla de formación y no de capacitación; el lugar de trabajo debe propiciar el aprendizaje y desarrollo continuo del personal en materia de seguridad. La provisión de los recursos adecuados también comunica.
- ♦ *Atención:* Los seres humanos no se fabrican en serie. Cada persona es diferente. A la gente le motivan cosas distintas. Para evitar un caos total, las empresas deben apelar a personas que tengan una actitud alineada con la empresa. De aquí la importancia de que la Dirección formule los valores con que trabaja la misma, y de esta manera atraiga y retenga a quienes estén alineados con éstos, ya que la empresa también se comunica a través de los empleados que contrata, no nos olvidemos que la empresa es su personal. En este sentido la seguridad juega un papel fundamental. ¿Quién quiere atraer al mejor científico, si piensa que utilizar antiparras cuando trabaja manipulando ácidos en un laboratorio es ineficiente y le resta visibilidad? ¿Qué comunica un Gerente cuando “excepcionalmente” no utiliza el equipo de protección personal adecuado a una situación dada?

Tengamos en cuenta que los slogans, modelos de comportamiento y ritos sociales cumplen dos funciones principales: facilitar la comunicación y regular las expectativas de los empleados. Por ejemplo, el slogan “La Seguridad es lo más importante” o “Seguridad Ante Todo” implícitamente induce a los empleados a actuar de manera segura.

Lo fundamental es que en toda comunicación, verbal y/o no verbal, se asegure la coherencia de ésta con los contratos implícitos y explícitos establecidos en por el Liderazgo, la Dirección Estratégica y en la Arquitectura Organizacional.

8. Conclusión: Seguridad Integrada a la Cultura Organizacional

A lo largo del presente trabajo hemos recorrido conceptualmente los determinantes de la Seguridad Integrada, pero concretamente, qué entendemos por Seguridad Integrada, a qué esta Integrada.

Recomendamos al lector realizar el siguiente ejercicio: Tome al primer empleado que se le cruce en su empresa sin importar el nivel jerárquico que posea y pregúntele si sabe qué espera la empresa de él en cuestiones de seguridad, y cómo lo está llevando a cabo. Luego pregúntese Usted mismo: ¿Qué estoy o estamos haciendo para afianzarlo o modificarlo? Se sorprenderá.

La primer pregunta que surgirá es sin duda “¿Cómo se desarrolla o construye positivamente, o de acuerdo a lo formulado por la Dirección, un intangible como el compromiso con la Seguridad?”, ya que está claro que no hablamos de algo material sobre lo cual la forma deseada es totalmente previsible.

La Excelencia en Seguridad se alcanza si la misma está Integrada a la Cultura Organizacional. No se compra ni se obtiene de un día para otro, se construye sobre las cuatros determinantes citados anteriormente:

- Liderazgo efectivo de todo el personal.
- Dirección Estratégica
- Arquitectura Organizacional
- Comunicación

La cultura es un conjunto de expectativas explícitas e implícitas de comportamiento dentro de la empresa; y es sostenida y moldeada por el cumplimiento de los contratos que realiza la organización.

Como vimos, los contratos explícitos e implícitos son diseñados y reforzados por cómo la organización se diseña a sí misma desde las cuatro perspectivas. Podemos estar seguros de querer ser la empresa más segura de la industria y haberlo formulado brillantemente en nuestra Dirección Estratégica, pero recordemos que cuando la Cultura disputa con la Estrategia, gana la cultura.

Entonces, si deseamos el incorporar el concepto de Seguridad Integrada en nuestra empresa debemos asegurarnos que se construya una cultura que lo tenga en sus entrañas.

9. Figuras

Figura 1: Extracto de Dirección Estratégica de Repsol YPF – Unidad de Negocios Logística Argentina

Visión:

Ser una organización referente a nivel mundial, líder en Latinoamérica, gestionada bajo conceptos de excelencia e innovación.

Misión:

Brindar servicios logísticos confiables, eficientes y seguros, con respeto por el medio ambiente, agregando valor creciente a nuestros clientes, accionistas y comunidad con un equipo profesional altamente comprometido.

Valores Éticos

- **Integridad:** Comportamientos necesariamente alineados con la rectitud, la honradez y la honestidad.
- **Transparencia:** Información veraz y comunicación clara y oportuna.
- **Responsabilidad:** Asunción plena de nuestras responsabilidades y actuación conforme a ellas.
- **Seguridad:** Compromiso constante con la seguridad de las personas, transmitiendo este principio a toda la Organización.

Valores Profesionales

- **Liderazgo:** Estilo de dirección basado en la cooperación, la delegación y el trabajo en equipo.
- **Orientación a resultados:** Gestión ágil y flexible, con procesos eficientes.
- **Innovación:** Permanente mejora e innovación, que promueva el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento.
- **Orientación al cliente:** Conocer y anticipar sus expectativas para satisfacer sus necesidades con rapidez y agilidad.

Figura 2: Extracto de Dirección Estratégica de BJ Services

2.a. Declaración de Misión

Declaración de Nuestra Misión

*N*osotros nos esforzamos por satisfacer las necesidades de nuestros Clientes con alta calidad, productos y servicios de alto valor agregado.

*A*traeremos y retendremos a las mejores personas y fomentaremos un ambiente de franqueza y confianza en toda la organización que potencie a todos nosotros a contribuir a nuestro máximo potencial.

*E*stamos comprometidos a desarrollar nuestro negocio como un vecino valioso en las comunidades en que residimos.

*C*reemos que la integridad y honestidad son esenciales, y no las comprometeremos en nuestro negocio.

*M*ejoraremos continuamente todo lo que hacemos más eficientemente y mejor que nuestros competidores.

*N*os esforzamos por lograr un rendimiento superior de nuestro capital y un superior crecimiento de las ganancias de nuestros accionistas, tanto a corto como a largo plazo.



2.b. Política de Seguridad



POLÍTICA DE SALUD, SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE

La Gerencia de BJ Services está totalmente comprometida en conducir los negocios de la forma más segura posible y ser una buena administradora del medio ambiente. Como ha sido declarado en la Misión de nuestra Compañía **“...Estamos comprometidos a desarrollar nuestro negocio como un vecino valioso en las comunidades en que residimos.”**

POLÍTICA DE SALUD, SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE

1. Proveer un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados, clientes y el público en general.
2. Cumplir con todas las Normas y Regulaciones de Salud, Seguridad y Medio Ambiente según lo establecido por las Autoridades regulatorias.
3. Observar todos los Estándares y Procedimientos de Salud, Seguridad y Medio Ambiente establecidos en el Sistema de Gerenciamiento de Seguridad de la Compañía.
4. Evaluar periódicamente el desempeño en Salud, Seguridad y Medio Ambiente Regional y de cada División y revisar los objetivos anualmente a fin de garantizar el mejoramiento continuo.

RESPONSABILIDADES

Se espera que todos los Gerentes y Supervisores (todos los niveles de Jefaturas) sean líderes de HSE efectivos y sean responsables por implementar la política de la Compañía. Se espera que cada empleado cumpla esta Política, trabaje con Seguridad y considere primero los aspectos de seguridad en todo trabajo o tarea que realicen.

La protección del Medio Ambiente para futuras generaciones es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros y requiere que todos estemos directamente involucrados.



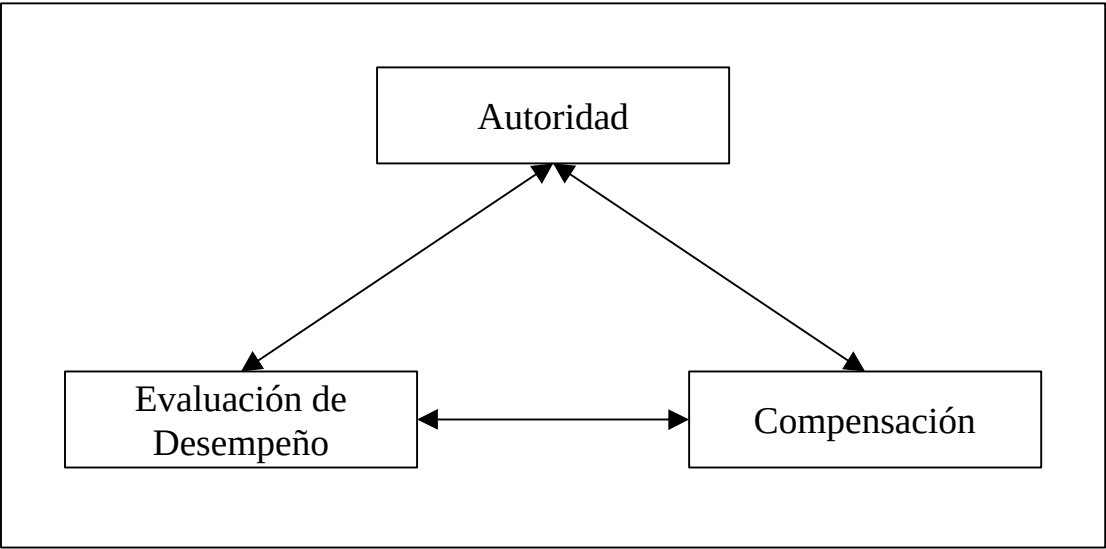
“Por su bien, el bien de su familia y el éxito de nuestra Compañía, trabajemos juntos para liderar esta industria en Salud, Seguridad y desempeño en Medio Ambiente...”

J. W. Stewart
Presidente y C.E.O. de BJ Services
Octubre 2001

Figura 3: Seguridad Integrada



Figura 4: Arquitectura Organizacional



Bibliografía

Managerial Economics and Organizational Architecture – 2ª Edición – James A. Brickley, Clifford Smith Jr. y Jerold Zimmerman – Editorial Mc Graw-Hill.

Funky Business - 1ª Edición – Jonas Ridderstrale, Kjell Nordström – Editorial Prentice Hall

Curriculums resumidos de los autores

Ing. Ariel Bosio

Ingeniero Industrial – (Universidad Nacional de Rosario), con Especializaciones en Logística Gerencial (UADE) e Industria Petrolera (ITBA).

Se desempeña actualmente como Coordinador de Calidad para Repsol YPF (Unidad de Negocios Logística Argentina) llevando adelante la implantación del Modelo de Gestión de Excelencia, la certificación y mantenimiento Sistema Integrado de Gestión (ISO 9000:2000 e ISO14000:1996 y Sistema de Gestión de Seguridad de RepsolYPF), el diseño de la Gestión por Procesos y la concepción de Comunidades de Práctica para la Gestión del Conocimiento.

Anteriormente, ha trabajado en el área de Metrología, desarrollando el sistema de Aseguramiento Metrológico; y en el ámbito de la Ingeniería de Procesos realizando proyectos de reingeniería.

Por otra parte, ha sido instructor en empresas y organizaciones públicas, y Examinador del Premio Nacional a la Calidad – Fundación Premio Nacional a la Calidad – en los años 2003 y 2004.

Presentó, en el Segundo Congreso Latinoamericano de Calidad realizado en Bariloche en Marzo 2004, el trabajo: “La gestión del cambio y la generación de valor: Caminos hacia la organización de excelencia”

Ing. Eduardo Carbonetti

Ing. Mecánico Aeronáutico (Instituto Universitario Aeronáutico, Fza Aerea Arg.); Ing. Aeronáutico (UCC); Ing. en Calidad (Univ. de Ciencias Aplicadas de Colonia, Alemania).

Se desempeña actualmente como Ingeniero de Calidad Argentina para BJ Services S.R.L. Anteriormente trabajó como consultor de empresas productoras y de servicios de diferentes rubros dentro y fuera de Argentina en mejora de procesos, implementación de sistemas de gestión de la calidad, desarrollo e implementación de tableros de control, entre otros. También trabajó como Ing. de Procesos para Daimler-Chrysler AG, planta industrial Düsseldorf.

Ha realizado trabajos de capacitación en empresas, colegios profesionales y en Universidades. Fue disertante invitado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antofagasta, Chile, para presentar el tema Sistemas de Gestión de la Calidad. Presentó un trabajo en el Segundo Congreso Latinoamericano de Calidad realizado en Bariloche en Marzo 2004 “Sistema de Gestión Integrado basado en los Procesos”.