

ARQUITECTURA DE LA EXCELENCIA EN SEGURIDAD

Por Larry L. Hansen,

Traducción de Rafael L. de Fex, SURATEP S.A. - Regional Norte,
de la Revista Professional Safety, de la American Society of Safety Engineers,
Mayo de 2000.

En los últimos setenta años las empresas de los Estados Unidos se han enfocado casi exclusivamente en las tres “E” de la ecuación de Seguridad: Engineering (Ingeniería), Education (capacitación) y Enforcement (cumplimiento de la ley). En gran parte los Profesionales de Seguridad son maestros en estas áreas. Pero ya es tiempo de trabajar en las bases estructurales de la cultura, la estrategia organizacional, el desempeño del liderazgo y el comportamiento organizacional, que constituyen el verdadero origen de los accidentes.

A través de este interesante artículo, Hansen propone la construcción de un puente entre las estrategias tradicionales: 1. Programa de seguridad (capacitación, política, comités y disciplina); 2. Cumplimiento de la Ley y 3. Ingeniería y Protecciones y, del otro lado del puente, unas modernas estrategias: 4. La cultura; 5. El diseño organizacional; 6. El liderazgo o estilo gerencial, 7. La Seguridad a través del comportamiento.

Actualmente existen diferencias de criterio dentro de los Profesionales de la Seguridad. Si se dejan sin confrontar se entorpecerán los verdaderos objetivos de la Profesión de Seguridad.* Basta con leer las cartas a los editores de las mas prestigiosas revistas profesionales para apreciar la extensión de esta polarización.

Los defensores de los diversos estilos de gestión; por ejemplo: Cumplimiento de la ley vs. Programas de Capacitación - Educación vs. Ingeniería - Solución Técnica vs. Intervención Administrativa - Enfoque Comportamental vs. Cultural - defienden firmemente su punto de vista de que son poseedores de “la única manera” de conseguir la excelencia en Seguridad ocupacional y, a veces, se intercambian críticas fuertes entre las varias tendencias.

* Ver Notas del Traductor al final del Artículo.

Estas controversias nos llevan a creer que no existe consenso con respecto a lo que debe hacerse para conseguir la excelencia en seguridad. ¿Y cuál es el resultado de este desacuerdo? :

Un creciente estado de confusión y frustración dentro de la profesión. A medida que a los Profesionales de Seguridad se les exigen mayores resultados, los caminos hacia el éxito son menos claros. En opinión del autor, para tener éxito se requiere que el profesional de seguridad amplíe su entendimiento y suavice su resistencia al cambio.

NO EXISTE UNA FORMA DE HACERLO, QUE SE CONSIDERE LA MEJOR Y LA UNICA.

En el libro *“El Empleado de 59 segundos: Como mantenerse adelantado un segundo con respecto al Gerente de Un Minuto”*, sus autores, Andre y Ward comparten un relato anecdótico sobre una civilización aislada que por décadas trató de conseguir o descubrir la forma ideal de un gobierno social y autoregulable. Después de muchos debates y muchas fallas, los mas viejos cesaron en sus esfuerzos y adoptaron “la ley de TANOBWAY” * – un reconocimiento de que “ No hay una forma única de hacerlo mejor”

Los practicantes de Seguridad deben reconocer que el éxito no es un asunto de escoger una estrategia o la otra, sino más bien un asunto de escoger una estrategia y otra estrategia más y otras más..... La excelencia en Seguridad no es el resultado de una estrategia en particular. No se pueden citar soluciones genéricas o universales, porque la mejor y única forma de hacer algo, no existe.

El desempeño sobresaliente en seguridad es el resultado de estrategias múltiples diseñadas y aplicadas alrededor de un amplio espectro de temas y factores de riesgo dentro de una organización. La excelencia en seguridad es el resultado de una sucesión permanente de estrategias que esté enfocada a los orígenes legales, técnicos, organizacionales, comportamentales y culturales de las pérdidas.

Para ayudar a los lectores a colocar la excelencia en seguridad en una perspectiva, este artículo:

- 1) Construye la arquitectura de la excelencia en seguridad (como la excelencia se muestra).
- 2) Identifica las estrategias de la excelencia en seguridad (los bloques de construcción del éxito)

- 3) Define el proceso para conseguir la seguridad (Los pasos, la secuencia y las conexiones claves).

El primer paso en la consecución de la excelencia es el de plantear la pregunta más crítica de la Profesión de Seguridad:

“¿Por qué ocurren accidentes en los lugares de trabajo?”

En opinión del autor, la respuesta es que los accidentes de trabajo se originan por los comportamientos bajo riesgo – lo que la gente hace. Pero, el comportamiento (la conducta) no es el nivel más próximo de una estrategia de prevención, es el último nivel.. El comportamiento es ese elemento crítico en el desempeño de la gente, que debe ser estudiado para conseguir la excelencia.

Más de 70 años de investigación y observación - desde las hipótesis de Heinrich en 1930 hasta el éxito comprobado en el tiempo de la compañía DuPont - confirman que los comportamientos inseguros de las personas están involucrados en la mayoría de los accidentes.

Pero nótese: hacemos esta distinción: “están involucrados en...”, pero no son su causa. . Por lo tanto, la pregunta crucial permanece:

“¿Por qué la gente actúa en forma insegura y tienen accidentes?”

Muchos gerentes fallan en encontrar la verdadera respuesta a esta pregunta. En vez de esto, se apegan a algunas de las excusas comunes: trabajador descuidado, falta de atención, incumplimiento de procedimientos y pereza. En otras palabras, los trabajadores son el problema.. Tal manera de pensar (o la falta de esta) es el mayor obstáculo para el éxito. "“Una organización nunca mejorará su proceso si cree que la gente es el problema”” (Manuele).

La realidad es que un desempeño pobre en seguridad siempre es explicado por sus actores con “buenas y justificadas razones”, la mayoría inherentes a planeación, diseño, implementación, mantenimiento, administración y modificación del proceso – no en el individuo. Entonces, con la sola eliminación de estas causas en los procesos podría alcanzarse la excelencia en seguridad en una organización.

Para identificar y trabajar sobre estas “buenas y justificadas razones” se requiere una amplia estrategia de cambio, una que se enfoque tanto a los procesos como a las personas. Smith, coautor de los estándares de calidad

QS 9000, identifica tres niveles de cambio progresivos, que mejoran en forma ascendente los resultados operacionales:

Nivel 1: Cambio Correctivo: Reparar los que se haya dañado. Este es el tipo mas común de cambio.

Nivel 2: Cambio Continuo: Mejorar lo que corresponda. Este es el tipo de cambio mas aceptado.

Nivel 3: Cambio Creativo o Innovativo: Hacer algo completamente diferente. Este es el tipo de cambio mas rentable (Paton).

Al implementar las estrategias que se describen en este artículo, para crear la arquitectura de la excelencia, se deben tener en cuenta los anteriores niveles de cambio. O sea:

- Evalúe la posición actual de una organización,
- Defina el nivel de cambio y
- Escoja las estrategias requeridas para conseguir el mayor éxito.

1. LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD (CAPACITACION). “Piense en forma segura.... porque esto es bueno para usted”.

La primera estrategia básica es el programa de seguridad. Su premisa es: *Los resultados en Seguridad mejorarán, al cambiar las actitudes del trabajador* *.

Esta estrategia intenta mejorar la conciencia de seguridad del trabajador a través de políticas, procedimientos, reuniones, capacitación y medidas disciplinarias.

Las tácticas mas comunes incluyen la elaboración de manuales, los programas de orientación, la capacitación remedial y la re-capacitación, y la implantación progresiva de medidas disciplinarias. Pero, las investigaciones relacionadas con la efectividad de la capacitación y del entrenamiento han reportado un impacto limitado sobre los índices de accidentalidad y sus costos. Un estudio completo elaborado por el Departamento de Energía de los EEUU en sitios seleccionados, confirmó mas aún, que existe una relación inversa (Crites 28+).

2. LA ESTRATEGIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES. “Usted debe ser seguro.... Si nó, aténgase a las consecuencias”

La segunda estrategia, que es un requisito de Ley, es el cumplimiento de las leyes y normas gubernamentales. Su premisa es: *Los resultados en*

Seguridad mejorarán al cambiar el nivel de cumplimiento legal de una empresa.

El enfoque se dirige al mejoramiento de las condiciones, las instalaciones, los equipos y el ambiente de trabajo en concordancia con las exigencias mínimas legales. Las tácticas o herramientas más comunes incluyen las inspecciones, auditorías de cumplimiento, las visitas técnicas o administrativas y los programas que se orientan a cumplir los requerimientos y niveles de acción mínimos que pueden estar sujetos a multas y otras sanciones.

3. LA ESTRATEGIA TECNICA. “Es más barato doblar el acero que doblar la espalda”.

La estrategia de ingeniería es el tercer elemento básico. Su premisa: *Los resultados en Seguridad mejorarán cuando se eleve el nivel de ingeniería de seguridad y las protecciones físicas del lugar de trabajo.*

Hace énfasis en automatización, ergonomía, métodos de trabajo, flujo del trabajo, las relaciones entre hombre y máquina, el mejoramiento mecánico, los resguardos y protecciones y el diseño de procesos. Algunas tácticas comunes incluyen la evaluación ergonómica de tareas, el análisis del flujo del trabajo, los aparatos ergonómicos, el diseño de herramientas, y la aplicación de la ingeniería de seguridad a las protecciones en nuevos procesos o cambios de los actuales.

Estas tres estrategias combinadas forman lo que se llama “LA SEGURIDAD TRADICIONAL”, la seguridad de las tres E, por sus nombres en inglés: Education (Educación, Capacitación), Enforcement (Cumplimiento de la Ley) y Engineering (Ingeniería, Aplicaciones Técnicas).

La revista *Industrial Safety & Hygiene News, (ISHN)* en su “Encuesta a Lectores del año 1998” confirma el dominio continuado de estas tres estrategias a través de la industria de los Estados Unidos, así:

- La estrategia PROGRAMAS (Educación) mantiene una utilización del 81%.
- La estrategia CUMPLIMIENTO (Lo básico legal) mantiene una utilización del 74%.
- La estrategia TECNICA (Ingeniería) mantiene una utilización del 75%.

Desafortunadamente la continua dependencia de las estrategias tradicionales no ha tenido un impacto significativo en los índices nacionales de accidentalidad ni en los costos de compensación (incapacidades, indemnizaciones) de los trabajadores. Los programas de

seguridad (educación) educan a los trabajadores, sin embargo puede que tengan un impacto mínimo en el comportamiento seguro durante el trabajo. Las estrategias de cumplimiento de lo básico legal es posible que no reduzcan los costos relacionados con las pérdidas por accidentes. Las estrategias técnicas, aunque basadas en exitosos principios de ingeniería, se ven limitadas con frecuencia por los obstáculos que se enfrentan para arreglar y mejorar lo existente.

A pesar de estos problemas, estas tres estrategias representan el mayor nivel de desarrollo, “el estado del arte”, en muchas organizaciones y empresas en donde la capacitación, el cumplimiento de la Ley y la ingeniería han producido unos índices de accidentes uniformes y sin sobresaltos, pero con costos ascendentes por compensación de trabajadores (Workers' Compensation).

No obstante que estas estrategias no pueden ni deben considerarse como actividades equivocadas, es la opinión del autor de este artículo que, simplemente, ellas no son las actividades requeridas para conseguir los mejores resultados a los costos mas bajos. Como lo confirmó la investigación de la revista *ISHN*, ya citada, los profesionales de Seguridad son altamente eficientes - haciendo las cosas en forma correcta, pero mínimamente efectivos - haciendo lo que es correcto.

Las organizaciones que tienen un alto desempeño han reconocido la necesidad de buscar y conseguir el Nivel de cambio N° 3, en Seguridad: **ellas están enfocadas hacia actividades completamente diferentes.**

De una Seguridad administrada por un departamento staff, de unas normas guiadas por los antecedentes y de unos programas de seguridad, estas empresas se han cambiado a una Seguridad manejada y de propiedad de la línea administrativa y en un proceso gerencial orientado y guiado por las consecuencias y los resultados.

Tales compañías han adoptado la verdad con respecto a la excelencia en Seguridad – como lo reveló Weaver en los años sesenta: “Las organizaciones excelentes frecuentemente consiguen resultados excepcionales en Seguridad sin un programa de prevención a la vista...El desempeño excelente en Seguridad no puede esperarse en una organización pobremente administrada”. Además, es la opinión del autor de este artículo que la siguiente premisa expresada por Weaver , “ La Seguridad realmente no es mas que un subproducto de hacer las cosas correctas y en forma correcta” , ha llegado a su momento de validez. En otras palabras, la Seguridad debe estar metida (empotrada) en el proceso de negocios de una empresa.

Las empresas de Clase Mundial llenan el vacío que puede generar el pobre desempeño en Seguridad con una segunda estrategia básica: la de los valores y la cultura de Seguridad. Comenzando con estas bases, las organizaciones progresistas construyen las bases adicionales que son

factores críticos de éxito: estrategia organizacional, liderazgo en el desempeño, y estrategias comportamentales. Todo esto para unirse y formar un puente con las estrategias tradicionales.

4. LA CULTURA DE SEGURIDAD: “Usted no puede hacer seguridad hasta que no represente la propia imagen de esa SEGURIDAD”

La cuarta estrategia básica es la de la cultura de seguridad. Su premisa es: *Los resultados en Seguridad mejorarán si una organización cambia sus valores, su visión y su liderazgo ejecutivo con relación a ésta.*

Como lo dijo alguna vez Andrew Carnegie: “A medida que envejezco le pongo menos atención a lo que las personas dicen; solo observo lo que ellas hacen”.

La cultura de seguridad trata con “reglas no escritas” que determinan si la Seguridad es un valor dentro de la organización. Está forjada más por lo que los ejecutivos hacen (acciones) que por lo que dicen (declaraciones). Las tácticas diseñadas para reforzar la cultura de seguridad incluyen el establecimiento de una misión y una visión, la clarificación de los valores y el compromiso de los altos ejecutivos de participar en el proceso.

En el libro “*La Seguridad Impulsada por los Valores*” *, Eckenfelder hace énfasis en el hecho de que nuestras acciones son como la presentación en película de nuestras creencias. En este libro y en “*Es la Cultura, Estúpido!*”, el nos convence cuando afirma que la cultura predice los resultados. Sostiene que las creencias y valores básicos de una compañía (su cultura) impactan en sus decisiones; las que, a su turno, definen sus sistemas y estructuras influyendo en las prácticas gerenciales, lo cual conforma el comportamiento de los trabajadores y en últimas, determina los resultados. Si los valores de los ejecutivos son débiles, los comportamientos de la organización en los niveles inferiores, comprometerán la seguridad **y los resultados no se dejan esperar: accidentes, lesiones, reclamos y pérdidas.**

5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL “La Seguridad a través del diseño organizacional”.

La estrategia organizacional, también conocida como Gestión de la Seguridad, es la quinta estrategia. Su premisa es: *Los resultados en Seguridad mejorarán si una empresa cambia los sistemas administrativos que integran (o aíslan) la Seguridad dentro de sus operaciones.*

Esta estrategia se enfoca hacia “las reglas escritas”. Las tácticas incluyen la creación de una política y unos procedimientos; la definición de responsabilidades y autoridades; la implementación de un proceso de presupuesto; la implantación de metas; el desarrollo de planes de acción y la medición de resultados y la responsabilidad por dichos resultados.

Carder, en su esfuerzo por relacionar la estrategia de Seguridad con los principios de Gestión Total de la Calidad (TQM), hace énfasis en la relación crítica que existe entre la estructura de la organización y sus resultados operacionales. “Al enfocarnos únicamente hacia el comportamiento individual, el sistema potencialmente ignora el 85% de los factores que controlan la Seguridad.” (23+).

Basada en esta premisa, una compañía que construya efectivamente la Seguridad dentro de sus sistemas y estructuras, a través del diseño organizacional, las descripciones de oficios, la definición de responsabilidades, las comunicaciones, las medidas del desempeño y los sistemas de reconocimiento, impactará positivamente las prácticas gerenciales, el comportamiento de los trabajadores y los resultados de Seguridad que se consigan.

6. LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO “La Seguridad sigue al líder”.

La sexta estrategia es liderazgo en el desempeño, también conocida como gestión del desempeño. Su premisa es: *Los resultados de Seguridad mejorarán si una organización cambia sus prácticas de seguridad de un estilo punitivo o disciplinario a un estilo que refuerce el comportamiento seguro.*

Esta estrategia se dirige a las deficiencias inherentes al tipo de control jerárquico. Reconoce que la manera como los trabajadores actúan (segura o insegura) está altamente influenciada por el estilo de gerencia (positiva o negativa).

Para maximizar el comportamiento seguro, los gerentes deben crear un ambiente de trabajo que estimule y reconozca el desempeño seguro. Esto significa moverse del estilo autocrático al participativo, del ambiente jerárquico al de trabajo en grupo, del control gerencial al empoderamiento de los trabajadores; de una política a base de castigos a prácticas que estimulen al trabajador.

En otras palabras, “ Los Gerentes deben hacer que los trabajadores piensen de forma diferente” (Geller).

7. SEGURIDAD COMPORTAMENTAL (CONDUCTUAL). “La Seguridad se deriva de la forma en que manejamos el negocio ”

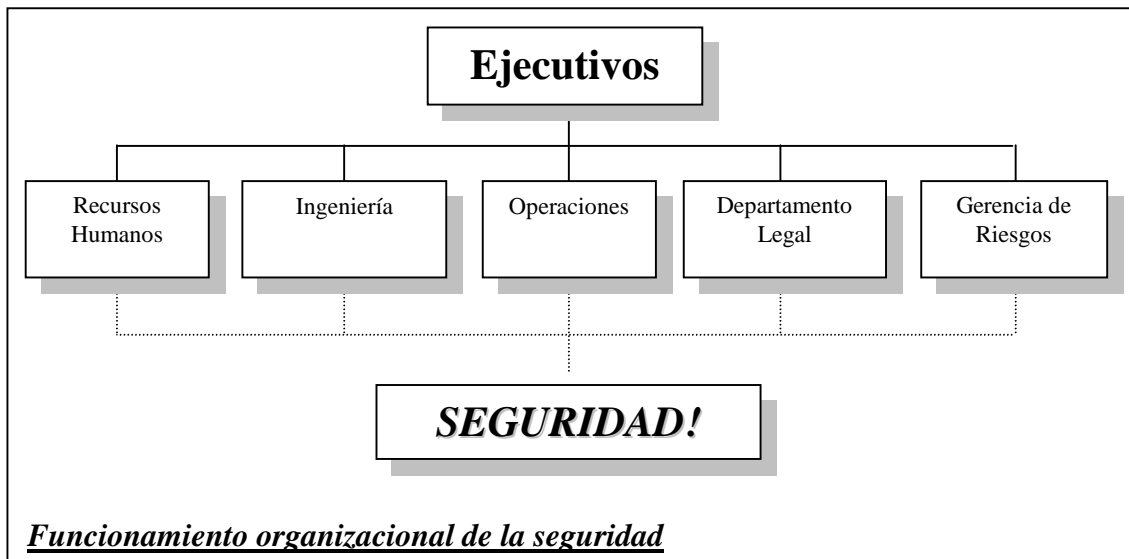
La séptima estrategia – y en opinión del autor quizás la estrategia mas crítica - es la Seguridad Comportamental. Esta es la estrategia clave, en el sentido de que reúne a las otras en una arquitectura de alto desempeño que, cuanto es tensionada se endurece en vez de debilitarse. Su premisa es: *Una compañía mejorará la Seguridad si cambia el comportamiento de la organización, lo que hace la gente.*

La estrategia comportamental se dirige a las acciones de todo el personal dentro de la organización, no meramente los de la base. En opinión del autor esta es la estrategia definitiva de la excelencia en seguridad, porque abarca:

- Educación y Capacitación en Seguridad – que lo hace el personal de Recursos Humanos.
- Cumplimiento de lo establecido por ley - que lo hace el personal de los Departamentos de Recursos Humanos y Legal.
- Protecciones y diseño de procesos seguros - que lo hacen los ingenieros y los tecnólogos.
- Liderazgo visible en los valores empresariales - que lo hacen los ejecutivos.
- Sistemas y estructuras organizacionales – que lo hacen los gerentes.
- Prácticas administrativas y motivación – que lo hacen los supervisores.
- Comportamiento seguro – que lo hacen los trabajadores

La excelencia en Seguridad es una función del comportamiento individual y el de la organización, cada uno de los cuales son una función a la vez de la cultura organizacional, que es la fuerza que determina lo que cada uno hace para conducir la seguridad a través de todo el proceso.

En el cuadro siguiente se puede ver que la seguridad no debe ser posicionada o colocada en un lugar específico dentro de una organización; sino que debe estar integrada completamente y asumida por todas las funciones administrativas y operacionales:



Para ser efectiva, la función de Seguridad debe reportar a un ejecutivo de alto nivel y tener la capacidad de dar apoyo a todas las operaciones funcionales dentro de la organización.

Este es el “factor crítico de éxito” descubierto y adoptado por DuPont Corporation en su ascenso al liderazgo como empresa de clase mundial en seguridad. “La responsabilidad de la Seguridad (la autoridad de comando) debe ser siempre una responsabilidad de la autoridad de línea. La función de seguridad debe ser siempre un apoyo, no una autoridad que tome decisiones” (Thomen).

Como se ilustra en la arquitectura desarrollada aquí, la siguiente fórmula para el éxito en seguridad combina múltiples estrategias:

$$\text{ÉXITO DE LA SEGURIDAD} = \text{CEO}^{\text{U}} \quad (*)$$

En donde C es la Cultura; E son los Elementos de la Seguridad; O es la Organización (cómo está diseñada la Seguridad en la empresa) y U es usted, que es la potencia decisiva de este éxito.

En los últimos setenta años las empresas de los Estados Unidos se han enfocado casi exclusivamente en la “E” de esta ecuación de Seguridad – Engineering (Ingeniería), Education (capacitación) y Enforcement (cumplimiento de la ley) - y en gran parte los Profesionales de Seguridad son maestros en estas áreas.

Pero ya es tiempo de trabajar en los bloques estructurales de la cultura, la estrategia organizacional, el desempeño del liderazgo y el comportamiento organizacional, que constituyen el verdadero origen de los accidentes.

Los Profesionales de la Seguridad son la potencia decisiva del éxito, los arquitectos de la excelencia en Seguridad, dentro de sus organizaciones. A ellos les queda la tarea de identificar qué estrategias pueden lograr los comportamientos necesarios para tener éxito en la búsqueda de **la excelencia en Seguridad**.

Sobre el autor:

Larry L. Hansen, *Profesional de Seguridad Certificado, líder nacional de consultoría estratégica para el Grupo de Prevención de Pérdidas de Liberty Mutual*. Es miembro activo y past-president de la American Society of Safety Engineers (cuya revista oficial es precisamente "Professional Safety"). Adicionalmente Hansen es actualmente vicepresidente del Instituto de Educación Minerva, un grupo interesado en expandir los conceptos de salud y seguridad por medio del mejoramiento de los programas curriculares de las escuelas de Administración de Empresas, en los Estados Unidos.*

• *Notas del Traductor:*

- 1. Este artículo de Larry L. Hansen está enfocado a la prevención y control de accidentes de trabajo, por eso se ha mantenido la traducción de "Safety Profession" como la Profesión de Seguridad y en todo el texto la palabra "Safety" se ha traducido como SEGURIDAD y no como Salud Ocupacional. No siendo esto obstáculo, por supuesto, para que las estrategias propuestas por Hansen sean válidamente extendidas a todas las actividades de Salud Ocupacional, como se entienden y realizan en Colombia.*
- 2. La palabra "employee" se ha traducido en forma general como "trabajador".*
- 3. Para acortar esta traducción no se transcribe la extensa bibliografía que cita el autor en este artículo (17 referencias). Para los interesados, puedo enviarles el artículo original en inglés.*
- 4. El autor, Larry L. Hansen trabaja actualmente para Liberty Mutual en los Estados Unidos. Su posición en Liberty como consultor tiene el*

siguiente título que por lo largo no me atrevo a traducirlo: “Larry L. Hansen ...is national practice leader of strategic consulting for Liberty Mutual Groups’ National Market Loss Prevention Organization”

5. *TANOBWAY : por la contracción de esta frase en inglés: There Ain’t No One Best WAY*
 6. *Con la abreviatura CEO se designa en inglés -sobre todo en EEUU - a los Chief Executive Officers, o sea, los directores o altos ejecutivos de las empresas. Queda la duda de si este CEO que usa Hansen en el artículo es un simbolismo para significar la importancia y papel de los altos ejecutivos de las empresas o es simple coincidencia de las tres letras).*
 7. *Eckenfelder. Si alguien está interesado en leer algo sobre el libro “ La Seguridad Impulsada por los Valores” – (Values-Driven Safety)” pueden leer un resumen y adaptación que hice en la revista Protección&Seguridad del Consejo Colombiano de Seguridad de Marzo-Abril 2000 o les mando fotocopia también.*
-