

## EL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA

(Un punto de vista desde la Empresa)

### El porqué de esta guía

¿Por qué realizar una *Guía de Higiene y Seguridad para empresarios y/o gerentes de empresas*? ¿Son ellos los encargados de la seguridad de una empresa? Obviamente que no. Para eso están los especialistas: ingenieros laborales, ingenieros especializados en Higiene y Seguridad, técnicos en Higiene y Seguridad, etc. ¿Entonces? La respuesta es muy simple: son ellos, los empresarios y/o gerentes, los únicos que pueden hacer que una empresa haga realmente seguridad y no dilapide esfuerzos e inversiones en vano.

Este no es una guía técnica de seguridad, donde se dice qué medida hay que adoptar para cada riesgo. Este es una guía para **hacer seguridad**. Está basada en una recopilación de experiencias que muestran cómo llevar adelante una gestión de seguridad con toda seguridad. En él no se plantean largas discusiones sobre cada riesgo sino la forma de eliminar los riesgos, sean cuales sean.

Es muy fácil hablar de seguridad entre especialistas o interesados en el tema, lo difícil es hablar con los empresarios que no tienen interés en ella y más difícil es entender porqué no les interesa, a pesar de que esa actitud va en contra de sus propios intereses.

El hecho de que el empresario entienda cómo hacer seguridad, que es el objetivo de este libro, no implica abandonar el conocimiento de las técnicas de prevención ni prescindir de la intervención de un especialista. Al contrario, esto resalta la necesidad de contar con una sólida asistencia técnica como herramienta irremplazable.

Ahora bien, si lo que usted busca es cumplir con una obligación que le impone la ART, un contratista o un comitente, entonces le conviene llamar a un especialista, a un ingeniero o a un técnico, según su necesidad; pero este libro no le servirá de mucho. Si lo que usted busca es hacer seguridad, entonces concédanos un poco de su tiempo. Se lo devolveremos convertido en eliminación de: tiempos improductivos por accidentes; gastos legales; capacitación de nuevos operarios; daños a la propiedad o a máquinas y equipos; pérdida de salarios. Y, lo que le resultará muy importante, podrá conservar buena imagen y tranquilidad para su empresa.

### **Visión general del problema de la seguridad**

La seguridad debe ser vista como un medio para lograr un fin. El fin es alcanzar un beneficio mediante un producto o servicio de alta calidad. Para lograrlo, la empresa deberá tener **calidad** (satisfacción externa e interna, procedimientos, certificación), **productividad** (bajos costos, menos insumos, más producción) y **buena imagen**. La seguridad es, precisamente, un agente que nos ayudará a mantener firmes estos tres pilares.

En otras palabras, si bien la seguridad no es la piedra angular de la empresa, constituye un punto de apoyo muy importante. En todo caso, podría decirse que **la seguridad es la piedra angular de las empresas que hacen seguridad como meta final, pero no lo es para aquellas cuya única meta es la producción**. En esta distinción se originan, frecuentemente, las discusiones entre los directivos de las empresas y el personal de seguridad.

Para cualquier empresa las metas se proyectan sobre situaciones concretas, están acotadas cronológicamente, constituyen un desafío y

muestran un resultado. Pero no son las mismas para los unos y los otros.

Thomas Edison decía que la idea era el 1% del genio y que el resto correspondía a la constancia en el propósito. Hacer seguridad es una idea genial, pero es sólo el 1% de la genialidad; nos falta el 99%, que estará compuesto por los resultados que logren convencer al otro de que hacer seguridad realmente vale la pena. Veamos, entonces, **qué tiene de positivo hacer seguridad:**

- Elimina los costos visibles de ausentismo y baja de producción.
- Elimina los costos invisibles.
- Propicia un ambiente ameno de trabajo.
- Evita que se pierda tiempo capacitando al nuevo personal en viejos métodos.
- Permite que el empresario no sea visto como un mercader cuyo único fin es la producción.
- Garantiza que se cumpla con la ley.

Consideremos ahora los **problemas** que pueden surgir:

- El personal se resistirá al cambio de estructura mental en relación con sus hábitos de trabajo.
- El empresario tendrá gastos nuevos, sobre todo al inicio del programa.
- Habrá que invertir tiempo en capacitar a los empleados.
- Se deberá reestructurar la empresa para incluir la nueva metodología.

Y bien, ante estos problemas plantearemos las siguientes **soluciones:**

1. Los cambios se darán únicamente si desde la dirección de la empresa se muestra interés en el propósito, dando señales claras, con mejoras que no comprometan a los empleados en forma personal pero que los beneficien. Luego sí se debe empezar a capacitarlos en el conocimiento de los riesgos derivados del trabajo, las medidas de seguridad, sus derechos y sus deberes.
2. Los gastos deben ser considerados una inversión que ayudará, en lo inmediato, a reducir las primas de los seguros de los operarios. Además, y teniendo en cuenta posibles objetivos mediatos, ayudará a enfrentar nuevas situaciones y/o nuevos mercados.
3. Las capacitaciones se pueden realizar luego de estudiar los tiempos improductivos y eliminarlos.
4. El empresario puede aprovechar la reestructuración de la empresa para mejorar la metodología de procesos existentes. Todo proceso es mejorable si se estudia detenidamente.

¿Usted cree que hay más problemas? Le aseguramos que existen más soluciones. ¿Qué debemos hacer hoy? Ser mejores que ayer. ¿Cómo podemos hacerlo? Eliminando el miedo al cambio. Esta es una nueva idea que ha funcionado en muchas empresas: sólo es un cambio. Claro está que la idea de cambio es resistida siempre. Nadie está conforme con la forma en que está. Pero todos prefieren seguir como están, a experimentar un cambio. Aún cuando el futuro se presente prometedor. ¿Qué debemos hacer cuando los vientos cambian? Encontrar la dirección que nos permita mantener el rumbo cada vez que el viento cambie.

Si lo que usted busca es hacer seguridad, no busque reconocimientos. No compare el tratamiento diferenciado de algunas ART o de determinados comitentes con algunas empresas. No se compare ni deje que sus empleados busquen comparaciones con empleados de empresas que no hacen seguridad. Los malos ejemplos sobran y no son precisamente los que debemos seguir.

Esté dispuesto a escuchar que su empresa no tiene accidentes porque tiene suerte. Y si tiene la desgracia de tener un accidente, no invoque a la mala suerte. La suerte y la mala suerte podrán existir en el azar, pero no en el trabajo. Usted no esperó un golpe de suerte para triunfar. Para eso se preparó durante mucho tiempo y, cuando se presentó la oportunidad, ésta lo encontró preparado. Si ahora se le presenta una oportunidad y usted no está preparado, no se trata de mala suerte. En todo caso, habrá tenido un error en la visión que no le ha permitido percibir en qué o cómo debía prepararse. De modo que lo ha hecho en forma errónea. O, simplemente, nunca se preparó para esa oportunidad que, naturalmente, ya pasó. Entonces, la falta de visión o la falta de preparación no son producto de la mala suerte sino que son factores que determinan que algo bueno que podría pasarnos no nos pase.

Hay empresas que -al menos para nuestra forma de ver el problema- no hacen seguridad, no se preparan, y sin embargo no tienen accidentes. ¿Es que tienen suerte? Hay empresas que respetan todas las medidas de seguridad y sin embargo tienen accidentes. ¿Tienen mala suerte? No: no es esa la forma en que hay que encarar el tema. No hay que precipitarse en análisis externos sobre realidades virtuales, hay que conocer las realidades internas para sacar conclusiones verdaderas sobre lo que le acontece a un tercero. Lo que vemos en la superficie no es todo el contenido y nunca una organización es tan transparente como

para que se pueda ver el fondo desde afuera. Conclusión: miremos hacia delante y hacia adentro. Adelante están los que nos superan y adentro nuestra realidad. En aquellos encontraremos buenos ejemplos a imitar, en nosotros lo que debemos mejorar.

### **Una razón de peso(s) para hacer seguridad**

Consideremos ahora la *teoría del iceberg*, con el fin de darle más fuerza a las ideas que le estamos proponiendo. Esta teoría nos dice que, de la misma manera en que el témpano nos muestra solamente un tercio del total de su volumen, **los costos visibles de un accidente son sólo parte de un costo total mucho mayor.**

Para dar un sencillo ejemplo, tomemos un simple accidente que sufre un operario, a consecuencia del cual debe estar ausente una semana. Como sabemos, esos días deben ser pagados por el empleador, ya que la ART cubre los salarios recién después del décimo día de ausencia. Una semana representa aproximadamente unas 44 horas de trabajo que usted deberá cubrir con otro operario o, directamente, perder. Si su empresa tiene cinco operarios, la baja de uno representa el 20% de la capacidad operativa. Si la empresa es más chica el porcentaje será mayor, pero la posibilidad de accidentes menor. Inversamente, si el número de operarios aumenta, la incidencia disminuye pero la posibilidad de accidentes aumenta. Si usted reemplaza al operario significa que está aumentando en un 20% los insumos de mano de obra, lo que para una empresa de producción representa entre un 30% y un 40% del costo total y para una empresa de servicios entre un 60% y un 80%. Esto implica que sus insumos crecerán entre un 6% y un 8%, en el primer caso, y entre un 12% y un 16%, en el segundo. Las cifras corresponden a una semana, de lo que podemos deducir que en el mes se observará una variación en los costos de producción por mano de obra de entre un 1,5% y un 4%. Ni siquiera

en el caso más favorable se trata de porcentajes despreciables; por el contrario, nadie puede darse el lujo –con los escasos márgenes de ganancia que se manejan en la actualidad– de acusar una baja de productividad de semejante magnitud.

Aclaremos, además, que este simple ejemplo no ha tenido en cuenta las horas perdidas por los compañeros; ni la capacitación del reemplazante; ni las horas que, al regresar, pierde el accidentado hasta alcanzar nuevamente el ritmo del trabajo. Todo lo cual indica que el porcentaje de pérdidas puede ser aún mayor.

### **La política de seguridad**

Es importante tener una buena política de seguridad. Con ella sabremos cómo es posible hacer seguridad, tendremos los enunciados y la guía de lo que debemos hacer. Aún así faltaría lo más importante: saber si es posible llevar a cabo la política que hemos plasmado a partir de nuestros deseos de hacer seguridad. No necesitamos citar ejemplos de enunciados políticos que nunca pasan de ser sólo eso, enunciados. Es más, la mayoría de nosotros está cansada de escuchar a los especialistas en diagnósticos, quienes son capaces de decir qué es lo que está sucediendo, por qué está sucediendo y cómo debería ser en realidad, pero nunca nos dicen de qué manera hacer esa nueva realidad que pregonan.

Todos sabemos que si estamos enfermos lo óptimo es que nos curemos, pero ¿de qué manera?. Para curarnos tenemos que recurrir a un especialista y el especialista nos dirá qué es lo que debemos hacer. Pero si no tomamos la iniciativa de hacer lo que nos han dicho que tenemos que hacer, nunca nos curaremos.

## **Nuestra propuesta**

Tenemos un problema, tenemos un diagnóstico (o lo haremos hacer por un especialista); nos falta saber cómo llevar adelante este propósito.

Las realidades pueden ser distintas pero las necesidades básicas siempre son las mismas. Una empresa que trabaja con calidad, ya sea certificada o en vías de ello, sabe qué cosas tiene que tener en cuenta para que su producto o su servicio la alcance. Los procedimientos –ya sea para operaciones, ya para pasos administrativos– tienen en cuenta el desarrollo de las transformaciones de los materiales y de los documentos. Por supuesto, esos procedimientos son llevados a cabo por personal de la empresa.

Los empresarios saben también que ante un accidente con baja (es decir, que provoque la ausencia de la persona) todo el sistema se verá resentido y tendrá fallas o, al menos, retrasos o intermitencia. Lo que es indudable es que dichas alteraciones provocarán una incidencia en el proceso de calidad del producto o del servicio. Si el accidente no produce baja, tal vez provoque daños a la propiedad –al edificio o a las instalaciones–. Daños que alteran el desarrollo normal de las actividades e igualmente alteran el proceso de calidad. Por lo cual queda claro que **la seguridad incide en la calidad.**

De la misma manera podemos plantearnos el problema ante la variable productividad. Ésta es aún más fácil de visualizar: sin considerar bajas o pérdidas que podrían ocurrir con un accidente, todos sabemos que aunque se trate de un accidente sin ningún tipo de pérdidas, seguramente se perderá tiempo. Y el tiempo es la base de la economía para cualquier empresario. Nadie puede darse el lujo de perder tiempo; las horas de trabajo perdidas significan más tiempo para producir lo mismo y esto se traduce en una baja de la productividad. Por

lo cual, de esta manera muy simple, podemos también asegurar que **la seguridad tiene una clara incidencia en la productividad.**

Ahora bien, hagamos un ejercicio inverso y veamos qué sucede si la calidad de un proceso se ve alterada por factores diversos que, por supuesto, no tienen que ver con la seguridad. La calidad no tiene incidencia sobre la seguridad: porque la calidad de un producto o de un servicio varíe, nadie se accidentará ni se producirán daños a la propiedad. Lo mismo ocurre con la productividad: por más que ocurran bajas de productividad por diferentes factores que no tengan que ver con la seguridad, ésta no se verá alterada. De lo que se puede concluir que mientras la calidad y la productividad dependen –entre otros múltiples factores– de la seguridad, ésta no depende de aquellas. Por lo tanto no es necesario que se trabaje con calidad ni se tenga buena productividad para hacer seguridad, pero sí **es necesario trabajar con seguridad para hacerlo con buena calidad y buena productividad.**

Tal vez sea posible que una empresa quiera iniciarse en el trabajo con calidad para poder obtener la certificación correspondiente. Tal vez el empresario piense en ver cómo aumentan sus índices de productividad. Estas son variables que muy a menudo las empresas consideran como importantes para su futuro. Queda claro, a partir de lo dicho, que cualquiera de esas intenciones deberá ser acompañada de un **planeamiento estratégico de la seguridad.** De esta manera se logrará una inserción menos traumática de la seguridad dentro de la empresa.

Las empresas que no han trabajado con seguridad o lo han hecho por el mero trámite de cumplir con las legislaciones vigentes o con los requerimientos burocráticos de otras empresas, tienden a rechazar todas las medidas que se implementen en pos de la seguridad. No como

una negación a la seguridad sino como una reacción natural al cambio. Por ello debemos, primero, preparar los más altos niveles de la empresa; segundo, pensar un programa integral; tercero, implementarlo; y finalmente, mantenerlo en uso. El mantenimiento de los logros alcanzados es casi siempre lo más difícil. La tendencia a descansar tranquilamente en los logros alcanzados –por no decir “a dormirse en los laureles”– es lo que hace fallar a muchos emprendimientos.

### **La filosofía de la seguridad**

*“No gaste haciendo seguridad, invierta haciendo previsión de riesgos”*, podría ser nuestro slogan acerca de la seguridad de aquí en adelante. Sin embargo, aunque esa frase suene interesante, su sola enunciación no basta para hacer seguridad. Uno de los principales problemas para llevar adelante con éxito una gestión de seguridad es saber por qué y para qué hacemos seguridad, cuál es nuestro interés en la seguridad, qué cosa constituye nuestra piedra angular en la seguridad.

Los empresarios saben por qué llevan adelante una empresa. Pues bien, dentro de esa empresa puede haber muchas divisiones con diferentes finalidades. Y, en última instancia, esas divisiones responden a la finalidad común de la empresa, que también será la finalidad de la seguridad. La seguridad no es una cosa diferente de la productividad y de la calidad, es más, es un componente de ambas y ayuda a que sus metas sean alcanzadas con éxito.

Aún cuando las líneas de producción estén en condiciones de llegar a niveles de calidad y productividad óptimos, pueden ser interferidas y hasta pueden fracasar por problemas de seguridad. Como consecuencia de un accidente, las tareas pueden sufrir retrasos. Y la productividad puede disminuir por aumento del tiempo empleado –tanto más cuanto

más grave sea el accidente-, ya sea que afecte a personas, ya que afecte a instalaciones. Lo mismo ocurre con la calidad del producto o del servicio, que puede verse alterada como consecuencia de haber tenido que desplazar el centro de la atención a las reparaciones o al traslado de las víctimas.

La imagen de una empresa que ha tenido un accidente no es la misma que la de una empresa que no lo ha tenido: cuanta más repercusión en el medio tengan nuestros avisos y propagandas, más difusión tendrán nuestros errores. Simplemente porque nos estarán observando con más atención para ver si nuestros avisos se ven reflejados en nuestra realidad. Lo mismo ocurrirá con la gestión comercial y con las demás áreas de la empresa.

En definitiva, nuestra piedra angular –como la he llamado al inicio de este capítulo– en seguridad es la misma que para el resto de las partes que intervienen en nuestra empresa y para la empresa misma. **La seguridad no es un compartimento estanco** y separado de los demás: está tomando parte –de diferentes maneras– en cada una de las acciones, en función de las actividades de las áreas; pero con el mismo peso que la actividad misma. Si este propósito es nuestro propósito en seguridad, adelante, tendremos el éxito que esperamos.

Son los Empresarios, junto con los responsables de las diferentes áreas de la empresa o supervisores y los trabajadores los que se deben proponen eliminar o reducir los riesgos profesionales en su misma fuente para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, tratando, mediante estudios ergonómicos, de mejorar las condiciones de trabajo para evitar el incremento de la fatiga y mediante la aplicación de estudios de métodos y tiempos, mejorar la eficiencia de las actividades productivas y de servicios, en cuanto a producción y calidad.

## **La forma de hacer seguridad**

Desde siempre hemos aprendido a resolver problemas. Para ello normalmente fragmentamos en segmentos, separamos, analizamos y resolvemos exitosamente. En definitiva, nos basamos –sin querer– en la acción de dividir para debilitar, con lo que logramos facilitar nuestro trabajo. Esto nos da buenos resultados, pero no en todos los campos de acción es posible realizar esta técnica, no siempre es posible realizar la unión de los segmentos solucionados para entonces obtener la solución final del todo. Esta técnica, definitivamente, no sirve para solucionar problemas que afectan a una organización.

**Los problemas deben solucionarse desde la base, tomando cada componente como parte del todo y considerando que el todo funcione como una sola cosa.** Para ilustrar este concepto, pensemos en lo que sucedería si tratáramos de unir trozos de espejos. Aunque los trozos estén perfectamente terminados en sus aristas, sus medidas sean compatibles, y logremos el mejor ensamble con las mejores herramientas de que disponemos, la imagen reflejada no será continua. Del mismo modo, cuando uno se propone llegar a una solución, tiene en mente una imagen del resultado. Esta imagen no se podrá armar con trozos separados, por más que estén bien formados y por mejor preparados que se encuentren para ser ensamblados unos con otros. Para el caso de una empresa, el todo debe prepararse en forma conjunta, de modo que todos tengan una visión compartida del resultado final. Esto es un trabajo en equipo que deberá dirigir el empresario.

No existen, en la era en que vivimos, personas que sepan todo; ni siquiera la experiencia de los años nos da conocimiento sobre todo. Nadie puede saber –al mismo tiempo e intentando llevar adelante todos

los temas con éxito- sobre capacitación, marketing, bolsa de comercio, seguridad en riesgos mecánicos, relaciones humanas, riesgos eléctricos, relaciones comerciales, liquidación de haberes, problemas auditivos, seguros de vida, análisis bacteriológicos y físico-químicos del agua, liquidación de impuestos, legislación laboral, etc. Pero si existen especialistas sobre cada uno de los diferentes temas debemos, entonces, valernos de ellos y armar ese equipo del que venimos hablando.

Debemos saber, además, que el equipo nunca se terminará de armar. Siempre necesitaremos tener alternativas, planes "B", cambios posibles a realizar, que se adapten rápidamente a las cambiantes realidades. Asimismo, debemos tener en cuenta que nunca terminaremos de aprender, el aprendizaje tiene que ser continuo. Idea ésta que también deberá ser comprendida por cada uno de los integrantes del equipo.

Luego de que uno alcanza una meta, debe mantenerse en el lugar. Pero, aunque esto es sabido, casi siempre lo que más cuesta es mantenerse en el tiempo con el mismo nivel que se ha alcanzado. Un punto básico para lograrlo es saber que no existen fórmulas mágicas ni instantáneas; las soluciones pueden ser más o menos rápidas, el punto es que sean efectivas a largo plazo.

A menudo descubrimos que nuestros problemas de hoy son el resultado de las "soluciones" de ayer. Para evitar esto debemos dejar de lado las soluciones que resulten de estudios lineales de causalidades y que no se integren al conjunto de la organización como un todo. Las soluciones inmediatas generalmente tienen en cuenta las causas inmediatas y en ellas se justifican. Esto no está mal, pero esas soluciones no tienen demasiada duración. En cambio las soluciones

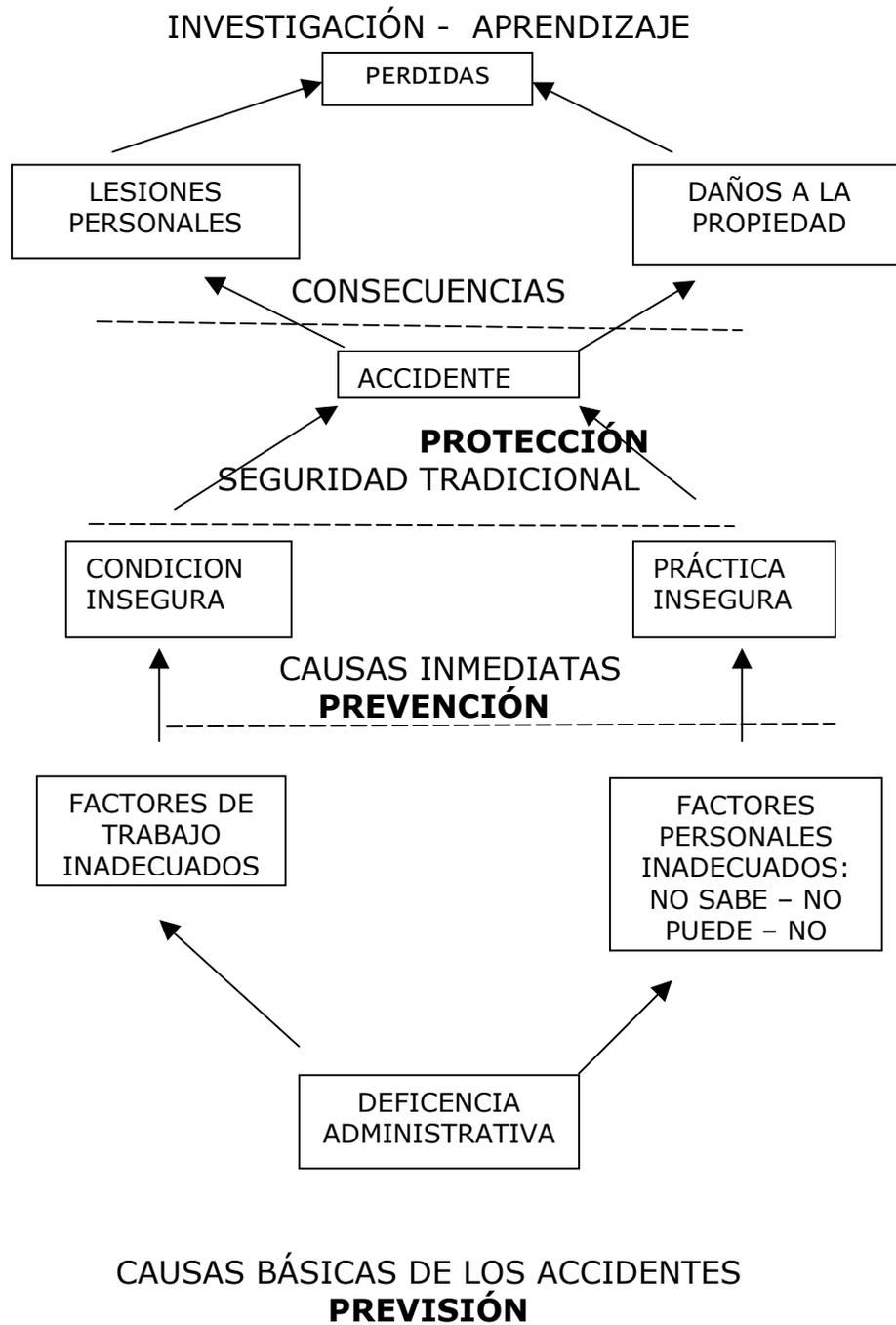
definitivas deben subsanar las causas básicas. La única manera de hacerlo es empezar, entonces, por las bases. Para ello nos debemos capacitar o, mejor dicho, capacitar al equipo.

La capacitación de cada individuo es elemental para que la organización se capacite. Pero esa capacitación personal por sí sola no garantiza la capacitación de la organización: para ello deben existir la integración de los conocimientos, la participación y la cooperación integrada de los individuos. Es decir, el aporte de los conocimientos individuales beneficiará tanto a la empresa cuanto a los mismos individuos. Por lo tanto **la capacitación debe extenderse a todos los niveles y sectores de la organización.**

Si creemos que algún nivel o sector puede quedar afuera, simplemente nos estamos equivocando. Porque estamos rompiendo la uniformidad del sistema y en algún momento se producirá una interferencia con el nivel o sector no considerado y esa interferencia repercutirá en forma negativa. Tal vez lo que haya que tener en cuenta es en qué forma y sobre qué temas se capacita a cada uno de los miembros de la organización en función de su grado de formación y de capacitación y de su responsabilidad dentro de la organización. Para que cada uno domine el tema dentro de sus necesidades y conozca las necesidades de los demás; para que pueda comprender y respetar los tiempos y lugares de los demás en función del lugar de cada uno dentro de la organización.

Lo fundamental es que cada uno comprenda que necesita capacitarse. Si esto no sucede, estamos fracasando, porque hay resistencia a introducir la seguridad en un lugar en el cual no se perciben los beneficios de su aplicación.

Es necesario que todos comprendan que **la seguridad es una cuestión de toda la organización y no sólo de la parte operativa.** La mayor parte de las conductas o condiciones inseguras son producto de cuestiones administrativas. Frecuentemente hay decisiones que son tomadas por personal que no tiene en cuenta los parámetros que intervienen en la totalidad de las operaciones o parte de las mismas. Así, toman o asumen riesgos y llevan adelante órdenes de operaciones que han de ejecutar operarios que a veces ni conocen, con elementos que tampoco conocen y en lugares igualmente desconocidos. Sin embargo, ordenan seguir adelante. Este sería, por supuesto, un caso extremo; pero en todas las empresas podemos tener casos parecidos.



## NUESTRO TRABAJO A PARTIR DE MAÑANA

### La propuesta de trabajo inmediata

El siguiente es un **programa de administración de riesgos**, basado en técnicas y teorías conocidas. La aplicación de las mismas en forma conjunta da como resultado una importante reducción de siniestralidad en tiempos realmente cortos, lo que provoca un alto impacto en los números que tanto preocupan al empresario, quien puede ver satisfechas sus necesidades y reflejados sus deseos en cortos períodos.

Para comenzar a ser aplicado, este programa –como cualquier otro o quizá más aún– necesita del **compromiso de la dirección de la empresa**. El apoyo real y efectivo de la empresa deberá concretarse con aportes de, principalmente, tiempo y algunas inversiones. Éstas serán destinadas a la adecuación de las condiciones de trabajo en función de los riesgos, algo que tendrá que determinar adecuadamente el especialista en Higiene y Seguridad.

Así, se requiere que el empresario:

- Adopte el nuevo método y tenga constancia para lograr las mejoras esperadas.
- Recalifique a todo el personal en seguridad, implantando un programa de capacitación no tradicional.
- Deje de depender de las inspecciones de seguridad para hacer seguridad.
- Deposite confianza y responsabilidades en los supervisores.
- Logre la participación de todos los trabajadores en el nuevo programa.

- Mejore en forma constante y continua todos los procesos de planificación, producción y servicio.

Para esto veamos, primero, el siniestro **mecanismo de los accidentes** y nuestra actuación frente a ellos; luego aceitemos los resortes que moveremos para poner en marcha el mecanismo que anule al primero. Los accidentes producen lesiones personales o daños a la propiedad; en consecuencia, producen pérdidas. Cuando actuamos sobre éstas, hacemos una investigación para determinar las causas y lograr, con el aprendizaje, evitar la repetición de los hechos que produjeron el accidente. A la vez, realizamos la protección correspondiente para evitar pérdidas similares en el futuro. Es decir, estamos actuando sobre las consecuencias.

Esta es una forma muy rudimentaria de hacer seguridad: consiste en esperar que ocurran los accidentes, sin que nos importen las pérdidas –materiales o humanas– ni las consecuencias que traigan. Sin duda, es una forma poco responsable de conducir una empresa. Y, aunque no sean muchos los que tienen hoy en día este tipo de conductas, existen todavía empresarios que no consideran importante la seguridad, que no valoran a sus empleados y que tienen como único fin hacer dinero a cualquier precio. Claro que no advierten que podrían obtener mejores resultados con mejor imagen, no sólo de su empresa sino incluso de su persona.

Si buscamos las causas inmediatas de los accidentes, nos encontramos en primer lugar con las condiciones inseguras y los actos inseguros, factores siempre presentes en los accidentes y en cuya detección estamos muy entrenados quienes hacemos seguridad. Las condiciones inseguras están relacionadas directamente con las cosas materiales, es decir, un cable pelado, un piso deteriorado, una

herramienta en mal estado o inadecuada para el trabajo que se está desarrollando, una instalación eléctrica sin disyuntor o sin puesta a tierra, un estiba de materiales inestable, etc. Se trata, en fin, de algo con lo que estamos haciendo el trabajo o de algo que se encuentra en nuestro ámbito laboral. Mientras que los actos inseguros son aquellos que tienen que ver con las personas: si intentamos reconstruir las razones de algunos accidentes, casi siempre podremos observar que las personas tienden a asumir riesgos más allá de lo recomendable. Los accidentes pueden originarse, entonces, por impericia, falta de normas, distracción, falta de concentración, negligencia, e incluso por la necesidad –propia de algunas personas irresponsables– de enfrentar riesgos inútilmente. **Cuando actuamos sobre las condiciones y los actos inseguros, estamos desarrollando la prevención de accidentes**, que es lo que normalmente hacen los servicios de seguridad.

En segundo lugar, si continuamos analizando las causas inmediatas de los accidentes, encontramos a las causas básicas: los factores de trabajo y los factores personales. Relacionados directamente con los anteriores, los factores de trabajo inadecuados, que se transformarán en condiciones inseguras, son las condiciones generales en las que se desarrollan los trabajos o se llevan a cabo determinadas tareas. Los factores de trabajo están presentes de manera permanente o circunstancial pero son determinantes para la aparición de un riesgo que posteriormente puede transformarse en la causa de un accidente.

Mientras que los factores personales inadecuados son los que se corresponden con las personas que **no saben** – o **no pueden** – o **no quieren** – desarrollar un trabajo teniendo en cuenta las normas o las medidas de seguridad.

¿Qué significa que *no saben*? Significa que esas personas no están capacitadas para desarrollar el trabajo que les ha sido asignado. Se las

ha hecho responsables de llevar a cabo una misión, pero no se les ha dicho de qué manera. Puede ser que se les haya dado las herramientas y los medios necesarios, pero no la capacitación suficiente para realizar las tareas con el estricto cumplimiento de las normas de seguridad. Y, peor aún, a veces ni siquiera están capacitadas para realizar la tarea desde el punto de vista operativo, ni qué hablar de la calidad ni de la productividad. Por lo cual, en estas circunstancias, el operario fracasa en su intento de realizar la tarea con éxito y, lo que es peor, se accidenta.

Otro caso es el del operario que sabe cómo realizar las tareas pero no conoce las condiciones de seguridad necesarias para llevarlas a cabo. Aquel a quien incluso se le han dado los medios y los elementos de protección personal pero no se lo ha instruido en la forma de hacer uso de ellos, ni se le ha indicado el momento en el que tiene que usarlos. Por lo tanto el operario *no sabe*. La solución a esto es la capacitación: capacitar al personal es una obligación del empleador y un derecho del empleado.

Supongamos ahora que tenemos ya combatida una de las primeras causas, la persona ya *sabe*. Pero, aún así, *puede ser que no pueda*: por falta de aptitud para el trabajo, por problemas de comprensión o de aprendizaje, por falta de aptitud física o psicológica. Ante este panorama, se debe estudiar la situación y adaptar las circunstancias o los elementos para que la persona pueda hacer el trabajo; o utilizar los elementos para realizarlo o los elementos de protección para resguardar su vida. Es decir, debemos estar seguros de que la persona *sabe y puede* hacer las cosas bien para poder juzgar que la persona *no quiere*. Cuando ya lleguemos a esta situación estaremos a un paso de fracasar: enseguida pensaremos en las sanciones y hasta en separar a esa persona de la empresa. Esta no es una buena señal. Si alguien después de estos esfuerzos persiste aún en no realizar lo que se

le indica, con los medios y de la manera indicados –a menos que pensemos que se trate de alguien empeñado en amargarnos la vida–, lo más probable es que exista alguna cosa que no estamos haciendo bien. Es el momento de testear las formas de trabajo que se están llevando adelante con las capacitaciones y con todo lo referente a las relaciones humanas. Esta es la parte más difícil de lo que nos toca resolver y en ella debemos poner especial cuidado (lo que involucra al tema de las relaciones humanas tal vez merezca un estudio más profundo por parte de quien lleve adelante un programa como el que estamos proponiendo).

Ahora bien, esto que acabamos de ver son las causas que denominamos básicas. Hemos visto qué son y cómo podemos tratarlas, pero lo ideal sería no tener estas causas; es decir, cortar la cadena mucho antes de llegar al accidente y antes aún de llegar a esas mismas causas básicas. Si nosotros tenemos factores de trabajo que ocasionan condiciones inseguras o factores personales que desencadenan actos inseguros, es porque alguien ha determinado que debe hacerse ese trabajo con esos elementos o en esas condiciones, con esa persona, con ese equipo de protección o sin él. En definitiva, lo que estamos diciendo es que estos factores son siempre consecuencia de una deficiencia en la administración, que ha llevado al desarrollo de un trabajo sin tener en cuenta las condiciones de seguridad inherentes.

A la acción sobre las causas básicas de los accidentes se la denomina **previsión**. Hacer previsión es actuar cuando nace un trabajo, esto es, proyectar las medidas de seguridad junto con el desarrollo del trabajo. En otras palabras, hacer que las medidas de seguridad que se han de implementar en las diferentes etapas del desarrollo de un trabajo se vayan ideando junto con la forma de hacer el trabajo. Este es el punto de partida fundamental, porque si en una determinada etapa

resulta necesario variar alguna cosa o dejar previsto algo para una etapa posterior, lo podemos hacer. Ocurre lo contrario cuando *no* hacemos previsión: llegamos a un punto en el que nos damos cuenta de que hubiéramos necesitado realizar una tarea en etapas previas (para seguir adelante con los trabajos y las medidas de seguridad necesarias), sin embargo no lo hicimos y es entonces cuando decidimos asumir el riesgo e improvisar una solución. Y, lamentablemente, la improvisación es la semilla del accidente.

Es en ese momento cuando estamos fallando en seguridad. Nos encontramos así en el punto a partir del cual pueden pasar dos cosas: que nos ocurra un accidente y éste nos conduzca a determinar posteriormente las medidas de seguridad a adoptar en el futuro; o que no nos pase nada y entonces nos sintamos con más coraje para afrontar la próxima etapa, con la consecuente repetición de errores. Si ocurriera esto último, hasta podríamos llegar a sentirnos con el poder de decir “yo lo he hecho siempre así y nunca me pasó nada”. Lo que, aunque fuera cierto, no garantizaría que en el futuro no pudiera suceder un accidente. Es más, en una concepción amplia de seguridad como la que estamos sosteniendo, la afirmación sería dudosa; lo más probable es que sí haya pasado algo. Tal vez los trabajos no se venían realizando con la calidad necesaria, ni dentro de los niveles normales de tiempo, ni en materia de productividad. Lo que ocurre es que la afirmación “nunca pasó nada” no tiene en cuenta esos otros parámetros imprescindibles. Lo lamentable en estos casos es que, cuanto más tiempo pasa sin pasar nada, más graves suelen ser los accidentes. Y a esto lo pueden corroborar quienes hacen investigaciones de accidentes o están en contacto con las aseguradoras de riesgos del trabajo, quienes a diario tienen la oportunidad de ver ejemplos de lo expuesto.

**Primer paso básico:**

## Asignación de trabajo seguro

### **(ATS)**

La asignación de trabajo seguro es la metodología que utilizará la supervisión al asignar al personal a su cargo una tarea, asegurándose de que todos los riesgos hayan sido detectados y comunicados, así como la forma de prevenirlos. Para ello deberá lograr la participación de todos los involucrados en las tareas, en diferentes niveles, aprovechando los conocimientos que los mismos poseen sobre el desarrollo de esas tareas. De esta manera aumentarán tanto la productividad como la seguridad.

### **Alcance**

La ATS debe alcanzar a todas las actividades laborales de la empresa.

### **Responsables**

Los **supervisores** son responsables del cumplimiento de los procedimientos y de analizar todos los riesgos relacionados con un trabajo, antes de que éste sea asignado a los empleados. Son también responsables de verificar y explicar todas las normas de seguridad; obtener permisos especiales –si correspondiere– antes de comenzar el trabajo; verificar los equipos protectores personales a ser usados; y controlar cualquier otro riesgo que pueda surgir durante la realización del trabajo.

Los supervisores generales son directamente responsables de asegurar que el capataz bajo su supervisión cumpla con esos procedimientos.

## **Procedimiento**

Todos los supervisores documentarán las instrucciones de seguridad dadas a los trabajadores, la descripción del trabajo a realizar, la fecha y el lugar de trabajo. La Asignación de Trabajo Seguro deberá ser completada antes de la realización del trabajo y será entregada diariamente al responsable de seguridad (o a quien éste designe) para ser archivada.

Ningún trabajo se realizará antes de que los trabajadores hayan recibido de su supervisor las instrucciones para llevar a cabo la tarea de manera segura y hayan firmado su conformidad en el formulario correspondiente. **(VER PLANILLA ANEXO ATS )**

Lo antedicho nos permitirá salir de la coyuntura para empezar un nuevo camino. No hay dudas de que, si tenemos alta siniestralidad, con las previsiones descritas hasta aquí podremos salir rápidamente de ella, bajar los índices estadísticos que nos molestan tanto y mostrar resultados altamente satisfactorios.

### **Segundo paso básico: capacitar**

La capacitación no tradicional.

La capacitación en seguridad es bastante conocida por la mayoría de las personas que han tenido un empleo en establecimientos donde se hace seguridad o donde existe un departamento de seguridad. Esta capacitación consiste en acciones para que las personas conozcan cuáles son las normas de seguridad de la empresa. Generalmente, en un primer momento se capacita en normas similares en función de riesgos del mismo origen. Y luego se realizan las capacitaciones específicas para riesgos específicos, lo que incluye el uso de elementos de protección personal y algunas otras medidas especiales para trabajos determinados.

Sin embargo, lo antedicho no es lo esencial, como tampoco lo es la sensibilización mediante charlas o videos de concientización. Estos son necesarios pero tienen un efecto muy limitado. Pensemos, para ilustrarlo, en la siguiente situación: usted viene viajando por una ruta a 120 kilómetros por hora y se encuentra con que ha ocurrido un accidente. Primero frena, mira el desastre, se coloca el cinturón de seguridad y sigue camino a 80 kilómetros por hora pensando en la desgracia de los pobres que han sufrido el accidente. Usted se ha sensibilizado, pero lo más probable es que 50 kilómetros más adelante ya esté viajando a 130 kilómetros porque el reloj le indica que, de lo contrario, no llegará a la hora planificada. Sin duda, **la sensibilización no es la esencia de un programa de seguridad** porque desaparece tarde o temprano.

Aunque esos medios de capacitación son necesarios, lo fundamental es que toda persona conozca sus derechos y obligaciones. Para ello es necesario plantear el **marco legal de la seguridad** y explicar la organización del sistema actual de seguro, cuáles son las obligaciones de las aseguradoras y cuáles las de los empleadores. Además, habrá que describir los riesgos del trabajo, descripción en la cual incluso los trabajadores deberán participar y para la cual seguramente tendrán datos de interés para aportar. Finalmente, se deberá llegar a la adopción de las medidas de seguridad y a la determinación de los elementos de protección personal necesarios.

La participación del personal trabajador será de mucha utilidad; si ellos participan en la descripción de los riesgos y en la adopción de las medidas de seguridad, no sólo no podrán desconocerlos sino que tampoco pondrán resistencia al programa de seguridad. Claro está que,

una vez conocidas sus obligaciones, tendrán que cumplirlas. Pero más claro aún es que, una vez conocidos sus derechos, podrán reclamarlos.

Justamente para evitar reclamos, muchas veces al empresario le conviene ignorar los derechos de los trabajadores en materia de seguridad. Pero eso no es lo que buscamos, porque los derechos del personal son nuestras obligaciones. Y si vamos a exigir que cumplan con sus obligaciones, lo mínimo que podemos hacer es cumplir con las nuestras. Esto evitará, en definitiva, que se produzcan los reclamos. Por tanto es muy importante que en las capacitaciones participen todos los niveles, con igual oportunidad de intervención.

### **Tercer paso básico: control**

¿Es posible realizar las tareas de una empresa sin ningún control? Por supuesto que no, y menos aún en seguridad. Conocidos dichos populares, que tienen la sabiduría de la experiencia y que reconocen siempre las virtudes y los defectos humanos con gran perspicacia, nos dicen que "el ojo del amo engorda en ganado" o que "todos somos buenos, pero somos mejores si se nos controla". Sin embargo, la inspección tradicional o el control de los encargados de seguridad son vistos como una molestia. Y no sólo por los operarios sino también por los mandos intermedios e incluso muchas veces por los mandos más altos. Esta es una realidad que, sumada a que las inspecciones producen resultados de manera localizada y temporaria, nos lleva a repensar la forma de realizar los controles sobre los cumplimientos de las medidas de seguridad.

Para realizar las verificaciones haremos una **descentralización de las responsabilidades**. ¿De qué manera? Generando responsabilidades nuevas para quienes tienen la misión de llevar adelante las tareas, esto es, capataz, supervisor, líder, o la figura que

tengamos como responsable de las tareas. Si dentro del personal contamos con una persona capaz de ser responsable de que los trabajos respondan a un patrón de calidad, estén encuadrados dentro de un tiempo razonable, con los insumos estrictamente necesarios y para responder a los parámetros de productividad, es lógico pensar que ésa sea la persona indicada para responder por las medidas de seguridad. Además, tendrá que ser la persona encargada de planificar los trabajos, de indicar cómo realizarlos y de velar porque así sea. Si contamos, entonces, con alguien que pueda cubrir esas actividades y esté en conocimiento de lo que nosotros estamos planeando hacer en seguridad, surgirá como el responsable natural del control de seguridad. Y lo fundamental es que los operarios no identificarán inmediatamente su presencia con una inspección de seguridad sino que lo tomarán como a un componente más del trabajo. La seguridad pasará a ser parte inherente al trabajo y no un agregado que “baja” desde un departamento, un servicio externo, una dirección de inspecciones. Tampoco se reducirá a la molesta presencia de una persona que sólo viene de tanto en tanto a ver si los trabajadores tienen el casco, los zapatos, los anteojos, el arnés, los guantes o el barbijo. De hecho, aún cuando se tengan todos esos elementos, las tareas pueden estar realizándose mal, en condiciones o en actitudes inseguras que pueden desencadenar un accidente.

El control de la seguridad mediante la **supervisión operativa** implica un concepto nuevo para muchas organizaciones. Este concepto, aunque simple, nos permitirá estar un paso adelante de los acontecimientos y por qué no de nuestra competencia.

## **PLANIFICAR**

### **La condición segura de trabajo**

Hemos visto qué son las condiciones inseguras y los actos inseguros y su forma de eliminarlos de raíz. Veamos ahora cómo hacer para generar proyectos de trabajo sin condiciones inseguras y poner a trabajar a nuestros hombres y mujeres sin que exista la posibilidad de que realicen actos inseguros.

La **condición segura de trabajo** se crea cuando tenemos en cuenta que:

- Para la realización de un proyecto cualquiera debemos hacer un diseño seguro, teniendo en cuenta las normas existentes para cada etapa. Que no sepamos cuáles son esas normas no significa que no debemos investigar y buscar patrones que nos den el respaldo que estamos necesitando. No es conveniente subestimar ningún factor o variable: dentro de las amplias posibilidades que tenemos frente a nosotros, todos son igualmente importantes y pueden darnos los mismos problemas o las mismas satisfacciones.
- El ajuste de presupuesto debe hacerse siempre pero no debe apuntar sólo hacia la compra de materiales de mala calidad, que no nos garanticen procedimientos seguros o, peor aún, que nos pongan frente a riesgos. Es muy común que asumamos riesgos por hacer economía, pero los gastos que pueden provocar los accidentes superan ampliamente los costos que podría tener un material de buena calidad. No estamos para probar suerte ni para asumir riesgos. Nuestro compromiso es defender la vida y cuidar la salud de nuestros trabajadores. Los malos materiales resultan en malas construcciones y/o instalaciones y estas provocan malas condiciones de trabajo. Por lo tanto, eliminemos de nuestras variables de ajuste los malos materiales.

- Para todo trabajo necesitamos tener un personal calificado. Esta debe ser nuestra materia prima más preciada, por lo tanto debemos elegirla mejor que a los materiales. Tengamos para cada tarea el personal que resulte necesario en número y en calidad.
- La supervisión hace su tarea con total responsabilidad y sin dejar de lado ninguno de los puntos que atañen a cada tarea a su cargo. Los operarios no sirven como supervisores, tampoco sirven los supervisores de escritorio. El supervisor debe ser un operario altamente calificado y entrenado en el campo, debe conocer mejor que nadie cada tarea. Pero además tiene que poseer condiciones de líder y lograr la total inserción social dentro del grupo. Decimos que tiene que conocer mejor que nadie el trabajo, pero además debe conocer a cada uno de los operarios para detectar, por ejemplo, si alguno tiene algún problema personal que le provoque distracciones. Éstas pueden traducirse en un comportamiento atípico que, en definitiva, derive en la mala calidad de un trabajo. Y, la mala calidad de un trabajo trae aparejada una mala construcción y/o instalación, que se transforma en una condición insegura.
- Los controles de ingeniería no deben dejar ninguna secuencia de operaciones sin prever, para que posteriormente no se generen operaciones inseguras. Hay que tener en cuenta una evolución operativa correlativa en el tiempo, programando cada una de las tareas como una secuencia de hechos ordenados. Es muy común que se realice el diseño de un producto terminado sin que se indique cómo se han de ejecutar los procedimientos de cada etapa. En estos casos, no se hacen previamente los análisis de las operaciones; por lo tanto, cuando hay que ejecutarlas, se improvisa. Improvisamos en la ejecución con lo mejor que

podemos aportar, y finalmente improvisamos en seguridad con lo que tenemos al alcance, poniendo la mejor intención. Pero en seguridad la intención no alcanza. La improvisación nos lleva a realizar operaciones inseguras, que constituyen condiciones inseguras. Así, cuando las previsiones de estudio y el control de ingeniería no han tenido en cuenta las necesidades reales de cada operación, seguramente recurriremos al uso de equipos y de herramientas inadecuados porque serán los únicos disponibles al momento de realizarla.

- Cuando entendamos economía como compra de equipos adecuados, tendremos seguridad –además de resultados positivos en calidad y productividad–. Y evitaremos condiciones inseguras, lo que dará al personal involucrado en las operaciones un respaldo adicional que le permitirá tomar su trabajo con dinamismo y decisión.
- Es necesario prever los insumos que se utilizarán en el desarrollo de un trabajo y su correspondiente abastecimiento en tiempo y forma. Cuando una tarea no ha sido programada suele suceder que, ante la falta de un material, se paralice. En este caso, aparte de perder tiempo en la búsqueda del material faltante o de algún sustituto, estaremos invitando a la improvisación. Y, como ya hemos dicho, la improvisación es enemiga de la seguridad; además de serlo por naturaleza de la definición básica de la calidad.
- Cuando le damos al trabajo la importancia que tiene, estamos planificando las necesidades de equipos, materiales, personal y todo lo que interviene en su desarrollo. Quitarle importancia a una tarea es un error fatal. Si no le damos importancia a una tarea en

el desarrollo de un proceso, tal vez signifique que podría ser suprimida sin que el proceso sufriera alteraciones. Si es así, esa tarea seguramente constituye un paso innecesario y deberíamos suprimirla; si no es así, entonces tenemos que darle la importancia que tiene y considerar lo que necesitamos para llevarla a cabo con la misma atención que hemos puesto en el resto del proceso.

- En un proceso en el que aparecen urgencias seguramente ha habido imprevisiones, salvo en casos de fuerza mayor. Cuando aparecen urgencias por razones de fuerza mayor o por imprevisión tenemos que darle rápida solución pero con la suficiente tranquilidad como para no caer en la improvisación.

Cuando por exceso de trabajo prevemos que hace falta personal adicional, no debemos cometer el error de poner gente inexperta, cualquiera sea el puesto y el tipo de trabajo.

**(VER ANEXO Diagrama de flujo DISEÑO SEGURO)**

### **Condiciones previas para la capacitación**

Al tiempo que tratamos de eliminar las **acciones inseguras** debemos tener en cuenta que los operarios tendrán una actitud positiva para el trabajo y para la seguridad en el trabajo si en primer lugar implementamos un programa de capacitación acorde con lo desarrollado más arriba y con lo aconsejado por el especialista. Pero, sobre todo, tenemos que tener en cuenta que:

- Es necesario darles oportunidades a todos los operarios por igual, disponiendo de un lugar acorde a la cantidad de personal.

- Hay que respetar el tiempo que necesita la capacitación y el supervisor tiene que encontrar los momentos necesarios para que la misma se lleve adelante, dentro de los horarios habituales de trabajo.
- Es necesario dar la capacitación que al trabajador le interesa y necesita.
- El trabajador debe ser informado con anticipación de que va a tener una capacitación en seguridad.

Si para participar en la capacitación el trabajador tiene que dejar su puesto de trabajo, es necesario prever cómo se cubrirá su ausencia. Así podrá asistir con tranquilidad.

### **(VER ANEXO Diagrama de flujo CAPACITACION)**

#### **Formas de evitar las actitudes peligrosas**

Es preciso tener en cuenta que pueden presentarse otras situaciones que llevan a actitudes peligrosas: circunstancias en las que las personas desarrollan tareas que no les son habituales; situaciones en las que no están capacitadas para el desarrollo de las operaciones; momentos en los que, por diversas circunstancias, no tienen el equipo adecuado; o cuando el sistema no permite desarrollar las operaciones porque los operarios no tienen la capacitación necesaria. Para evitar todo esto debemos haber actuado anteriormente, de la siguiente manera:

- Debemos prohibir que los trabajadores realicen trabajos sin autorización, y para autorizarlos debemos estar seguros de que conocen las normas y los riesgos del trabajo. Aún cuando tengamos falta de personal es conveniente impedir que esto

ocurra, es preferible perder un tiempo en la capacitación previa y no el tiempo que implica un accidente.

- Necesitamos definir el perfil de los puestos de trabajo antes de poner a los trabajadores a desarrollarlos. Aunque esto parezca una cuestión menor o una cuestión sabida, es muy común cometer errores en la selección de las personas y en la definición del perfil del puesto de trabajo a cubrir. Para evitarlo, hay que definir cuál es el trabajo, cuáles son los conocimientos que se requieren, cuál es la capacidad física que resultará necesaria y cuál la psicológica. De esta manera, estaremos colocando en los puestos de trabajo a las personas calificadas no sólo en lo profesional sino también en psicofísico. La falta de definición previa del perfil adecuado para un puesto de trabajo puede impedir que se concrete una eficaz adaptación de las personas al entorno de trabajo o a las máquinas que manipula.
- Cuando los trabajadores emprendan una tarea debemos estar seguros de que cuentan con el equipo necesario. Si esto no sucede en forma habitual, nos encontraremos con que las personas terminarán improvisando el desarrollo de los trabajos. Puede ocurrir que los operarios no pidan el equipo adecuado, por varias razones: por la urgencia de un determinado trabajo; por miedo a ser malinterpretados por los superiores, quienes podrían confundir el pedido con un reclamo gremial; porque han perdido el equipo anteriormente provisto; porque la tarea requiere de una herramienta especial y ésta no está disponible por problemas de presupuesto o porque no hay surtido.
- Debemos proveer siempre a los operarios de los medios de seguridad: equipos, capacitación, espacios físicos y espacios

sociales. Estos últimos tienen gran importancia y no siempre son tan tenidos en cuenta como los espacios físicos. Al hablar del espacio social nos estamos refiriendo a la aceptación que los operarios experimentan, por parte del resto de los trabajadores, dentro del espacio laboral. Entendiendo como *espacio de trabajo* al sector de operación normal correspondiente al trabajador y como *el resto de los trabajadores* a la totalidad de trabajadores de esas áreas. Es obvio que, junto con esta aceptación, debemos asegurarnos de que todos cuenten con un espacio físico adecuado para un desenvolvimiento normal.

**(VER ANEXO Diagrama de flujo ACTITUDES INSEGURAS)**

### **La motivación como condición para la seguridad**

Finalmente –algo que es muy difícil de determinar–, debemos asegurarnos de que la gente quiera trabajar. Para esto tenemos que asegurarnos que:

- Tengan los equipos necesarios.
- Hagan el trabajo para el que se han preparado y no uno que le obliguemos a hacer contra su voluntad. Cuando sea necesario un cambio de trabajo debemos plantearlo y lograr el consenso de todos los que intervienen en las operaciones, de manera que nadie trabaje a desgano.
- La motivación es un punto esencial para que los trabajadores presten atención a sus tareas y las realicen con calidad y seguridad. Esta motivación puede tener diversas formas, no sólo económicas. Buscar una motivación valedera no es una tarea fácil pero se logra a lo largo de reuniones participativas en las cuales,

además, se puedan resolver problemas de organización y de comunicación.

Debemos evitar siempre los problemas gremiales y los problemas entre jefes y subordinados. Esto tampoco es nada fácil de realizar, el camino está en el mantenimiento de buenas relaciones humanas con y entre las diferentes partes. Los que con mayor atención deben dedicarse a esta tarea son los encargados de personal, quienes tienen que estar preparados adecuadamente y conocer las maneras de comunicarse con los diferentes niveles.

**(VER ANEXO Diagrama de flujo LA MOTIVACION)**

## **EVALUAR**

### **El trabajo a continuar**

Para evaluar es necesario realizar las **estadísticas de accidentes y enfermedades profesionales**, que nos permiten: detectar y evaluar las consecuencias de los accidentes; comparar períodos determinados; evaluar los planes de seguridad preventivos; comparar tasas de frecuencia, incidencia y gravedad por rama de actividad; determinar costos directos e indirectos.

Recordemos que las tasas de seguridad para evaluación son las siguientes:

**TASA DE FRECUENCIA - TASA DE INCIDENCIA - TASA DE GRAVEDAD - PROMEDIO DE DIAS PERDIDOS – DURACIÓN MEDIA**

Estas tasas y datos se extraen con los trabajadores de producción y con los de administración *por separado*. En los casos en que los accidentes son incapacitantes, se aplica una tabla o baremo de incapacidades según cuál sea la parte del cuerpo afectada. A modo de ejemplo, una amputación de la falange digital del dedo índice de la mano equivale a 100 días perdidos y una muerte a 6000.

Es indudable que todo lo que hemos planteado en esta Guía necesita,

como ya hemos dicho, del compromiso de la dirección y de todos los integrantes de la empresa. En consecuencia, necesitamos **comunicar los propósitos**: éstos deben partir de la dirección hacia las gerencias (si existen) y de éstas seguir hasta los supervisores, quienes tendrán una función absolutamente protagónica y relevante en el sistema. Asimismo, la empresa deberá fijar metas anuales, planificando mejoras que comprometan a todos los protagonistas a cumplir con sus obligaciones. Cuando se comunican los propósitos se deben resaltar los principios fundamentales del programa de seguridad y se debe establecer la participación específica de cada una de las partes, subrayando las responsabilidades a asumir en cada intervención.

Los reclamos o disconformidades deben ser administrados de tal forma que no quede ninguno sin atender. Posteriormente deberán formar parte de ideas que debemos considerar y resaltar cuando sea necesario para darles la trascendencia que puedan tener, a fin de incentivar nuevas contribuciones. Esta es una técnica para promover la mejora continua que tiene que ser promovida desde la superioridad de la empresa.

**ANEXOS****ASIGNACIÓN DE TRABAJO SEGURO**

SECTOR:		FECHA:
1- ETAPAS BÁSICAS DE LA TAREA	2- RIESGOS O ACCIDENTES POTENCIALES (Condiciones que pueden ser provocadas durante la tarea)	3- MEDIDAS A ADOPTAR PARA ELIMINAR LOS RIESGOS POTENCIALES
4- EQUIPOS Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD REQUERIDOS PARA ESTA TAREA		
<input type="checkbox"/> Casco <input type="checkbox"/> Guantes de PVC <input type="checkbox"/> Mangas de cuero <input type="checkbox"/> Radiotransmisor <input type="checkbox"/> Calzado de seguridad <input type="checkbox"/> Guantes especiales <input type="checkbox"/> Polainas de cuero <input type="checkbox"/> Consignación de equipos <input type="checkbox"/> Anteojos de seguridad <input type="checkbox"/> Protector facial <input type="checkbox"/> Protección respiratoria <input type="checkbox"/> Otros : <input type="checkbox"/> Antiparras <input type="checkbox"/> Careta de soldador <input type="checkbox"/> Arnés de seguridad <input type="checkbox"/> Guantes de algodón <input type="checkbox"/> Campera de cuero <input type="checkbox"/> Vallado y señalización <input type="checkbox"/> Guantes de descarte <input type="checkbox"/> Delantal de cuero <input type="checkbox"/> Medición de gases		
MIEMBROS DE LA CUADRILLA:		SUPERVISOR:



