

**“Con Los Pies sobre la Tierra, pero con los Ojos
Mirando a las Estrellas”**

EL PARITARISTA

INCLUYE
**7 Consejos Clave para Mejorar
el Desempeño y los Resultados de los CPHS**

Samuel Chávez Donoso

ReKrea
Desarrollando Supervisores

Samuel Chávez Donoso

EL PARITARISTA

**"Con los Pies Sobre la Tierra, Pero con los ojos
Mirando a las Estrellas"**

Viña del Mar - CHILE

© S. Chávez. D

Pellia 99 - Jardín del Mar

Viña del Mar - Chile

schavez@rekrea.cl

Fono: +569 82802291

Inscripción N° 205.883 año 2011

Producción General: ReKrea Ltda.

Diseño Portada e Interiores: Lorena Gallardo Barrales

Impreso en: Imprenta El Mercurio de Valparaíso

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total,
de cualquier índole y por cualquier medio
sin la autorización por escrito del autor.

I.S.B.N. 978-956-345-533-5

AGRADECIMIENTOS

A los trabajadores y colegas que me prodigaron
su generosa ayuda durante la preparación
de este libro

**IN
DICE**

ÍNDICE

Prólogo

PRIMERA PARTE

EL Paritarista: En Busca de Sentido

El Ejemplo de Viktor Frankl	19
Pero... Comencemos por el Principio	21
¿Cómo estamos Hoy en Materia de Seguridad?	23
Pero Los Números No Son Números	28
¿Y Qué es un Ser Humano?	30
“El Mundo Pertenece a Los Descontentos”	32
El “Commitment”	35
Una Causa de Valor	37
El Verbo es: SERVIR	41
Un Sentimiento y Tres Valores	43

SEGUNDA PARTE

Los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad: En Busca de Mejores Resultados

Una Declaración Previa	49
Un Gran Punto de Encuentro	50
Tres Valores Esenciales Para Compartir	52
Los “Para Qué” del Comité Paritario.....	54
Nunca Perder “El Foco”	57

"La Prueba de la Blancura"	58
Erradicación de Conductas y Condiciones Inseguras	60
"Vayan a la Fuente de los Problemas"	63
Un Vistazo a un Modelo de Causalidad Actualizado	64
Tips Para Mejorar el Trabajo del Comité Paritario	69
Los Indicadores	78
Autoevaluación de los CPHS	79

TERCERA PARTE

"...Pero Mirando a las Estrellas"

Una Pequeña Anécdota, Pero de Valor	87
"El Grito de San José"	89
¿Cómo Estamos en Materia de Cultura Preventiva?	91
¿Qué Es Cultura Preventiva?	93
¿Por Dónde Comenzar?	96
¿Cómo Avanzar Hacia una Cultura Preventiva?	98
Paradigmas Que Hay Que Desterrar	101
Nuevos Paradigmas Que Hay Que Instalar	103
Algo Sobre El Autocuidado	105

CUARTA PARTE

Siete Consejos Importantes Para los CPHS

Explicación Previa	113
"No Suplanten a la Línea de Mando"	114
"Prepárense lo Suficiente. No Menos"	117

Presten Atención a “Los Pocos Críticos”	122
“Asegúrense que Las Medidas de Control Sean EFR”	126
“Nunca Abandonen la Ética”	130
“Fíjense Metas y Comprométanse con los Resultados” ..	133
“Sean Persistentes: Den Un Paso Más... Siempre”	137
Post Scriptum	145

DEDICADO A

Integrantes de Comités Paritarios
que descubran en este libro
alguna idea de valor que les pueda
"Servir... para Servir"

CARTA PARA EL LECTOR

CARTA PARA EL LECTOR

Estimado Paritarista:

Quisiera, en esta breve carta, compartir con usted lo que algunos llaman "*una experiencia de vida*". Que si bien es personal, tiene a mi juicio el valor suficiente como para servir a otros.

Hace unos pocos años atrás, tuve que alejarme del trabajo por un período de ocho meses con motivo de un cancer. Fue un tratamiento largo, intenso y doloroso. Pero el alejamiento temporal de mis actividades laborales me permitió (me dio el tiempo que yo nunca me había dado), reflexionar mucho sobre muchas cosas importantes que en la vorágine de la vida pasan inadvertidas.

Y tras estas cavilaciones y reflexiones llegué a la conclusión, por lo menos para mí, de que lo importante en la vida es: **Disfrutar y Servir**. Si. La vida hay que **disfrutarla**; disfrutar cada día, cada minuto, cada momento. Disfrutar También las cosas que poseemos, disfrutar los paisajes, la naturaleza, el canto de los pájaros, el silencio. Disfrutar también la familia, la amistad. Disfrutar lo que hacemos. Disfrutarlo todo.

Pero si la vida la aprovecháramos sólo para disfrutar, denotaríamos de nosotros un alto grado de egoísmo. ¿Se imagina?

Si todos fuéramos así, la vida en sociedad sería insoportable.

Servir es “la otra cara de la moneda”. Servir a los demás, servir al prójimo, servir a alguna causa de valor. Y la prevención, estimado paritarista, nos da la oportunidad de servir; y el ser integrante de Comité Paritario le sitúa a usted en un lugar especial para cumplir con esta otra cara de la moneda de la vida, sin la cual... ¡no hay moneda!

Bajo esta perspectiva es que le invito a leer este libro que he escrito para usted, con la ayuda y el aporte de trabajadores y colegas prevencionistas (expertos y psicólogos), en la esperanza de que le pueda... **“Servir para Servir”**.

Para que usted pueda servir más y mejor, *“con los pies puestos sobre la tierra, pero con los ojos mirando a las estrellas”*, desde su privilegiado rol de integrante de Comité Paritario.

Un Abrazo,

Samuel Chávez Donoso
Director General de Rekrea Ltda.
Autor

Olmué, Primavera del 2011



1

PRIMERA PARTE

El Paritarista: En Busca de sentido



El Ejemplo de Viktor Frankl

Para muchos, Viktor Frankl fue un personaje notable. Para mí, en cambio, fue una **persona** notable. No porque haya recibido el título de Doctor Honoris Causa por veintinueve universidades del mundo, ni porque sus libros se hayan traducido a cerca de treinta idiomas en millones y millones de ejemplares. Ni tampoco porque haya sido calificado como el mejor psicoterapeuta del siglo veinte.

Viktor Frankl fue un psiquiatra austríaco, de origen judío, que durante tres años estuvo prisionero en campos de concentración nazi durante la segunda guerra mundial. Allí, no sólo padeció del hambre extrema, del frío, del maltrato físico y psicológico y de todas las brutalidades que uno pueda imaginar para un campo de concentración nazi, sino que también perdió a sus padres, a su hermano y a su esposa, quien estaba embarazada de su hijo. Todos perecieron en los campos de concentración. Lo perdió todo; hasta el manuscrito de su libro que había tardado mucho tiempo en prepararlo, por razones obvias, se lo arrebataron.

Y como si todo fuera aún poco, al igual que el resto de los prisioneros, era obligado a mantenerse erguido y a poder trabajar, para no ser conducido a la *maldita* y fatal cámara de gas.

¿Habrás así alguna razón para seguir viviendo, soportando

la crueldad propia de un campo de concentración? ¿Valdrá la pena? Muchos se suicidaron -relata Frankl- yéndose contra el alambrado eléctrico que rodeaba el campo.

Pero Viktor Frankl se enfrentó a todo ello y decidió seguir viviendo. ¿Y qué fue lo que lo sostuvo? El descubrió que la única forma de mantenerse en pie, era dándole... **sentido a su vida**. Y se imaginaba escribiendo y dando conferencias por el mundo, para servir a otros, ayudándoles a que también encontraran sentido a sus vidas.

Refiriéndose a sus compañeros de prisión en su libro *"El Hombre en Busca de Sentido"* relataría más tarde: *"¡Pobre del que no percibiera algún sentido en su vida, ninguna meta y, por tanto, ninguna finalidad para vivirla; ese estaba perdido!"*

Cuando Viktor Frankl estuvo en Chile en mayo del 91 cuando ya tenía 87 años de edad, en una conferencia que dictó seguía repitiendo, ahora para nosotros, su singular y potente mensaje: *"Mientras mayor sea nuestra posibilidad de percibir **el sentido de nuestra vida**, mayor será nuestra autorrealización"*.

Estimado paritarista, pocas cosas en el mundo pueden tener más *sentido* que trabajar por la vida, la salud y el bienestar de otros. Y un integrante de Comité Paritario, como usted, tiene al alcance de la mano la posibilidad de hacerlo.

Pero... Comencemos Por el Principio

¿Le parece? Pues entonces comencemos por la pregunta...
¿Cómo llegó usted a ser integrante de Comité Paritario?
¿Lo recuerda?

¿Tenía ganas de ser integrante del Comité Paritario? ¿Fue usted el que pidió ser candidato? ¿Se lo propusieron y usted aceptó con interés? ¿Se lo propusieron y usted aceptó de malas ganas? ¿Lo eligieron sin que usted quisiera?

Y si usted representa al empleador... ¿Lo designaron sin consultarle? ¿Fue usted el que se ofreció? ¿Aceptó con interés? ¿Pensó que le estaban entregando *"otro cacho"*?

Es muy probable que su respuesta corresponda a alguna de las alternativas anteriores o a alguna otra por el estilo. Y yo, particularmente, no sé cuál o cuáles de éstas son las que más se dan en la práctica en las empresas.

Pero lo importante es, ahora, ¿Cuál es su estado actual, respecto de su actitud y desempeño frente a su rol como integrante de Comité Paritario? :

- ¿Está contento, ahora?
- ¿Se siente realizado?
- ¿Piensa o sigue pensando que es *"un cacho"* más?
- ¿Asiste regularmente a las reuniones?

- ¿Se prepara para ellas?
- ¿Participa con entusiasmo?
- ¿Le da lata ir?
- ¿Suele llegar atrasado o retirarse antes?
- ¿Asume compromisos?

Permítame decirle que, su estado actual es, obviamente, mucho más importante que el estado en que llegó a ser integrante del Comité Paritario de su empresa; porque es su estado actual el que determina su actitud y su desempeño, para bien o para mal. ¿Está de acuerdo conmigo?

Pues bien, quiero decirle ahora, también, que mucho más importante aún que su estado actual, es el que logre al final de la lectura de este libro.

Es más, para transparentar mi propósito, le diré que lo que pretendo es compartir con usted algunas ideas, planteamientos y experiencias acerca de la importancia de la prevención, así como también de la importancia de los Comités Paritarios y del desempeño de sus integrantes, en la esperanza de que usted se motive, se entusiasme o se re-encante con la oportunidad que usted tiene de servir, contribuyendo al mejoramiento de la seguridad en su empresa. ¿Estamos claros? Más transparente no se puede.

Bueno, dicho esto, veamos...

¿Cómo Estamos Hoy en Materia de Seguridad?

Es más o menos frecuente que, en las empresas, se me haga la pregunta: ¿Y cómo estamos en Chile en materia de seguridad, respecto de otros países?

Esta pregunta, sin embargo, a raíz del tristemente célebre accidente en la Mina San José, adquirió un inusitado interés y relevancia a nivel de autoridades de gobierno, de parlamentarios, de los medios de comunicación, de asociaciones gremiales de empresarios y de trabajadores, así como también de las propias mutualidades y de los profesionales de prevención. Es decir, la seguridad se instaló como un tema de interés para toda la sociedad chilena, como nunca antes se había visto.

¿Y cuál fue la respuesta que se dio a esta tan interesante pregunta? En realidad, no fue LA respuesta, sino que fuimos testigos de una amplia gama de respuestas que iban desde los autocomplacientes que encontraban que estábamos super bien y que sólo había que mejorar "*Unas poquitas cosas no más*", hasta los inconformistas autoflagelantes que declaraban que casi todo estaba pésimo. Es decir, se dio esa ya tradicional metáfora de "*ver el vaso medio lleno*" o "*ver el vaso medio vacío*".

¿Pero cuál será la realidad? ¿Está el vaso medio lleno o está medio vacío? La verdad es que, a mí por lo menos, esta forma de ver las cosas ha terminado por parecerme absurda: Si. Porque para que el vaso esté medio lleno... ¡tiene que estar medio vacío! Y para que el vaso esté medio vacío... ¡tiene que estar medio lleno! ¿Me entiende? ¡No puede estar un vaso medio lleno si no está también medio vacío y vice-versa!

Entonces, yendo a nuestra pregunta de: ¿Cómo estamos hoy en materia de Seguridad?, debemos reconocer que en las últimas décadas, efectivamente hemos progresado tremendamente (y debemos alegrarnos por ellos), pero debemos reconocer también que aún nos queda **TODO** por hacer. Y esta es, más o menos, la realidad de la mayoría de las empresas de nuestro país.

Ahora bien...

Lo avanzado en materia de seguridad ya es historia. Lo que queda por hacer es un desafío. Y ojalá un compromiso.

Si. Un desafío y un compromiso, porque estamos frente a un tema de alto significado humano, y que además tiene repercusiones económicas. En efecto, los accidentes arremeten con su acción devastadora sobre los trabajadores, sobre el patrimonio de la empresa y sobre la normalidad

de sus procesos, gravando los costos operacionales y, por lo tanto, menguando sus utilidades.

Las empresas sufren a diario el impacto de los accidentes, muchas veces más allá de lo que están en condiciones de soportar. Es también, como se le llama ahora, un tema de *“sustentabilidad del negocio”*.

El colapso puede ser total y repentino, como cuando es producto de una explosión, incendio u otro tipo de accidente catastrófico (que de vez en cuando azotan a las empresas, en una lección demasiado dura y que llega demasiado tarde), pero casi siempre se trata de un deterioro gradual e insidioso que va socavando lentamente la eficiencia de la empresa, en su base misma, sin que se advierta a tiempo la gravedad potencial del fenómeno.

Los trabajadores, por su parte, se lesionan, se enferman, mutilan o mueren; los equipos, maquinarias e instalaciones se destruyen, paralizan o van perdiendo su nivel de operatividad; hay costos que indebida e inconcientemente se asumen como algo normal y hay paralizaciones y demoras en la producción que se van sumando, llegando a niveles de pérdidas que pueden comprometer la viabilidad de las empresas.

No cabe duda alguna, por lo tanto, que así como los accidentes constituyen un desafío importante para los gerentes

y supervisores, también lo es, desde luego, para los comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

Ello, entendiendo que:

**El control de los accidentes,
es un imperativo ético, técnico
y de sana gestión.**

En Chile aún tenemos más de 400 casos fatales cada año, en accidentes del trabajo. A ello se suman cada año miles de trabajadores que quedan con algún grado de incapacidad permanente y algo más de 400.000 trabajadores que sufren algún accidente que les genera incapacidad temporal.

Hay mucho dolor, sufrimiento, angustia, vidas truncadas prematuramente y frustraciones de hijos que ven dificultado o impedido su acceso a nuevos horizontes. Es probable que usted conozca de cerca algunos de estos casos. ¿Verdad?

Ahora bien, si nos empinamos un poco para mirar más allá de los muros de las empresas, veríamos que en nuestro país son más de:

5.000

los compatriotas (muchos de ellos niños) que mueren cada año en accidentes de diversa índole: en el tránsito, en el hogar, en el trabajo, en los colegios o en otros lugares. Son más de cinco mil personas (¡seres humanos!), que desaparecen de nuestro mundo y de nuestras vidas, de manera abrupta y sorpresiva, dejando secuelas de dolor, de angustia, de incertidumbres y de frustraciones para sus seres queridos. Y muchos más aún son los que quedan con secuelas irreversibles y profundos daños psicológicos que comprometen la estabilidad emocional de muchos hogares de nuestro país.

¿La Causa? Falta de Prevención.

Es un drama mayor, frente al cual no podemos permanecer indiferentes como sociedad. Y, como Comités Paritarios, también es mucho lo que podemos y **debemos** aportar.

Pero Los Números No Son Números

Si. Aunque suene raro, debo decírselo: En Seguridad los números no son números... ¡Son Personas! Y esto, estimado amigo paritarista, es tremendamente importante que lo tenga siempre in mente.

Cada vez que tengo la oportunidad de reunirme con prevenciónistas jóvenes, no me canso de recordarles que en nuestra profesión, como en muchas otras, necesitamos recurrir al uso de los números y de las estadísticas. Pero para nuestro caso, les aconsejo:

**Cada vez que miren números,
asegúrense de ver en ellos a personas.
A seres humanos.**

Este mismo consejo he querido compartirlo ahora con usted, estimado paritarista. Pero no sólo para que lo lea, sino que para que medite profundamente sobre ello y para que en las reuniones de su Comité Paritario, analicen y discutan el significado y alcance de esto que podría aparecer sólo como una bonita frase.

Un buen ejercicio, aunque dramático y fuerte, consiste en no imaginarse 5.000 como un cinco y tres ceros, sino que como *“un montón de cinco mil cadáveres”* en el lugar donde estemos reunidos. Impacta distinto ¿verdad? Más aún,

si tomamos conciencia que este es el saldo que, ***cada año***, experimentamos o sufrimos como país a consecuencia de accidentes de diferente índole.

Pero bueno, esta forma de interpretar las cifras es mucho más cercana a la realidad, aunque aún así, no totalmente.

Pero para que usted vaya aquilatando mejor el significado de este consejo, permítame reiterarle que:

**En Seguridad un 1 no es un 1.
Un 1 es un “Ser Humano”, que puede ser...
UNO.**

Cuando en las estadísticas de cualquier empresa aparece un accidente con incapacidad temporal o un amputado o un caso fatal, se trata, siempre, de un ser humano, que bien pudo haber sido nuestro padre o nuestro hermano o nuestro hijo o, tal vez, nosotros mismos.

Esta es, la forma correcta de acercarse al tema preventivo.

¿Y Qué es un Ser Humano?

¡Mmm! Difícil pregunta. Tal vez buena como para que la responda algún viejo y sabio filósofo. Pero nosotros, lo mínimo que podríamos decir al respecto, es que cada persona, cada Ser Humano es... *¡Una maravilla de la creación!*

Porque si miramos al ser Humano, aunque sea sólo desde el punto de vista anatómico, ya vemos que se trata de algo sorprendente.

El cerebro es, por ejemplo, la estructura más compleja que se conoce en todo el universo. En él hay alrededor de cien mil millones de células nerviosas o neuronas, para archivar y recordar cada sonido, cada nombre, cada sabor, cada olor. Para diferenciar y recordar los rostros, las voces, los objetos. Para distinguir las expresiones que representan los distintos estados de ánimo, así como también para tantas y tantas cosas más.

Por su parte, esa pequeña y romántica maquinita llamada corazón, que bombea su sangre incansablemente, con treinta y seis millones de latidos al año, sin importar si usted está despierto o dormido, impulsa su sangre a través de miles de kilómetros de venas y arterias para llevarla a todo su organismo. ¿Sabía usted que en sus cuatro litros de sangre existen veintidós millones de células sanguíneas y que, en cada una de estas células, existen millones de moléculas y

que dentro de cada molécula hay un átomo que oscila más de diez millones de veces... ¡por segundo!?

¡Extraordinario! ¿Verdad?

¿Y qué me dice de sus ojos? Pues, ellos son nuestras “ventanas” al mundo que nos rodea. En ellos están instalados cien millones de pequeñísimos receptores que le permiten “*la magia de ver*”; que le permiten gozar de la belleza de una flor, de lo imponente del firmamento con sus millones y millones de estrellas, de lo sorprendente de un arco iris, de un simple copo de nieve o de una montaña nevada; de las travesuras de un niño o de una tierna mirada de amor.

En realidad, cada parte de nuestro cuerpo es una *verdadera* maravilla. Pero más allá de lo anatómico, más allá de los músculos, huesos, células, moléculas y átomos, los seres humanos somos también **razón**, somos **sentimiento**, somos **emoción**.

No somos sólo “*personas de carne y hueso*”, como suele decirse. Tenemos la capacidad y la virtud de poder pensar, de reír, de soñar, de amar, de imaginar, de hablar, de bendecir y de tantas otras cosas más, que nos distinguen de otras especies.

Y como personas, así como todos tenemos principios, valores, problemas, necesidades, gustos, aspiraciones, metas

y sueños, también tenemos la capacidad de experimentar alegrías, sufrimiento, dolor, frustración, entusiasmo, congoja, euforia, angustia, satisfacción y tantos otros sentimientos que son parte de la vida.

**En Seguridad, un 1 es todo eso...
¡Y mucho más que eso! Es...
Un “Ser Humano”**

Y, por lo mismo, es que en materia de Seguridad:

“El Mundo Pertenece a los Descontentos”

Recordábamos, algunas páginas atrás, que en nuestro país, y en la mayoría de nuestras empresas, hemos obtenido un progreso notable en materia de seguridad. Tal vez este sea también el caso de su empresa.

¿Significa esto que la tarea ya está cumplida? ¿Significa que sólo debemos estar atentos para que no se nos escape la tasa de accidentabilidad? Desde luego que no. Siempre queda mucho por hacer porque tratándose de personas:

**La seguridad
nunca será lo suficientemente buena,
mientras exista la posibilidad de que
una persona se lesione, incapacite o muera**

Uno de los paradigmas predominante en las mentes de muchas personas y que lamentablemente se ha instalado en la cultura de muchas empresas, responde a la recurrente frase: *“Lo mejor es enemigo de lo bueno”* ¿La ha escuchado?

Pues bien, permítame decirle estimado lector, que yo pienso exactamente al revés. Pienso que ***“Lo bueno es enemigo de lo mejor”***, porque nos induce al conformismo y a no hacer los esfuerzos necesarios para mejorar.

Esta forma de pensar, esta actitud, es vitalmente importante, porque:

En seguridad, siempre hay que estar interesados y dispuestos a mejorar, por muy “buenos” que sean nuestros indicadores

Todo lo que se hace se puede mejorar y, por lo menos en seguridad, todo lo que se hace se ***debe*** mejorar. ¡Este es el verdadero espíritu del llamado Kaizen o Mejoramiento Continuo, aplicado a la Seguridad!

Aprovecho de compartir con usted el pensamiento que al respecto tienen dos personajes importantes: Masaaki Imai, reconocido precisamente como el Padre del Kaizen y Robert Woodruff, quien fuera presidente de la Coca Cola a nivel mundial durante medio siglo.

¿Qué dice Masaaki Imai? El dice:

**“Es el sentimiento de insatisfacción
el que genera el ímpetu necesario
para el mejoramiento continuo”**

Lo repitió: Es el *“sentimiento de insatisfacción”* el que genera el ímpetu necesario para el mejoramiento continuo.

¿Y cuál es el mensaje o la enseñanza que nos deja Robert Woodruff, principal responsable de la creación del imperio de la Coca Cola? El solía decir insistentemente a su equipo de ejecutivos:

**“El mundo...
pertenece a los descontentos”**

Desde luego que no se trata de los descontentos que sólo se limitan a reclamar o a rumiar su disconformidad. No se trata tampoco de esos descontentos desmotivados, que reclaman por todo, que se abrumen o que se resignan, sumiéndose en la telaraña de la inacción. No. El mundo pertenece a quienes están poseídos de un *descontento inspirador*, que hace que tras cualquier logro, se tracen nuevas y más desafiantes metas y, cuando las cumplen, celebran hasta la medianoche pero al día siguiente de nuevo amanecen descontentos y se plantean nuevos desafíos.

El mundo pertenece, no a los que se amparan en la desincentivadora idea de que *“Lo Mejor es Enemigo de lo Bueno”*, sino que a aquellos que piensan que: *“Lo Bueno es Enemigo de lo Mejor”*, pues esa forma de pensar es la que les permite entrar, de verdad, a un proceso de mejoramiento constante.

Lo invito a usted, estimado paritarista, y a su Comité Paritario, a que se declaren abiertamente *insatisfechos* con los resultados que tengan, independiente de cuales sean.

Porque... *“El mundo pertenece a los descontentos”* y porque *“es el sentimiento de **insatisfacción** el que genera el ímpetu necesario para mejorar”*.

¿OK?

Bueno. Pues entonces vamos ahora a un pequeño comentario acerca de algo que se necesita de Usted, en su calidad de *“Paritarista Descontento”*:

El “Commitment”

¿Commitment? Si, commitment.

Commitment es una palabra en inglés que significa **com-**

promiso. ¿Y por qué esta vez prefiero usar la palabra *commitment* y no compromiso? Porque la palabra *commitment* tiene un significado especial, distinto del significado o connotación de las palabras *compromise* y *engagement*, usadas también en inglés.

En nuestro idioma español, la palabra compromiso se puede usar, lamentablemente, con muy diversas acepciones:

- A) Se usa, por ejemplo, cuando el jefe nos invita (de pura buena onda que es) a la fiesta de matrimonio de su hija. Si nuestros amigos del barrio llegan después a invitarnos a jugar una *pichanga* a la misma hora y para el mismo día ¿qué les decimos? Seguramente, en un tono un tanto quejumbroso les digamos: “¡Puchas... tengo un **compromiso**. Se casa la hija de mi jefe y me invitó!” Lo que en buen romance significa: “No puedo. Estoy frito. **Tengo** que ir a la fiesta”. ¿Ve usted cuál es, en este caso, el espíritu de la palabra compromiso?
- B) Una segunda situación se da, por ejemplo, cuando hacemos un trato con alguien después de haber llegado a un acuerdo. Hacemos un **compromiso** y lo sellamos con un apretón de manos. Es diferente al caso anterior ¿verdad? Aquí estamos frente al significado etimológico de la palabra compromiso, que es “*promesa compartida*”. Aquí existe la intención y el deseo de cumplir

el compromiso. El espíritu es diferente.

- C) Y hay una tercera situación, en que la palabra compromiso la reservamos para lo que el diccionario Webster define como *“una elección moral decisiva, que involucra a una persona en un curso de acción definido”*. O, mejor aún, lo que Hug Douglas describe como:

COMPROMISO
“Voluntad total para aplicarse,
con determinación,
al logro de un gran objetivo
o a una causa de valor”

Este es el compromiso (*commitment*), que tiene que ver con el liderazgo y, particularmente, con la adhesión a una causa de valor o a algún objetivo de particular importancia.

Y es éste el tipo de compromiso que debe asumir usted como integrante de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad, porque la prevención **es**:

Una Causa de Valor

Si. Es verdad que la prevención tiene una gran incidencia en lo económico para las empresas y para la sociedad pero, sus raíces, tienen que ver con profundos aspectos humanos,

que han de ser irrenunciables... ¡Siempre!

Dese hace ya algunos años, y cada vez con más fuerza, he venido sintiendo que la prevención más que una especialidad o profesión (que también lo es, desde luego), es una Causa. Si, una causa por la vida, una causa por el bienestar, una causa por el progreso, una causa por la felicidad humana. Y creo que en eso consiste el darle sentido a nuestro trabajo preventivo.

Muchos grandes hombres, tanto de la historia pasada como reciente y que seguramente todos admiramos dieron, al igual que Viktor Frankl, sentido a sus vidas, porque abrazaron una causa.

Usted recordará, seguramente, a ***Mahatma Gandhi***. El luchó prácticamente toda su vida por la independencia de su pueblo. Mahatma, dicho sea de paso, no es un nombre; es un título que, por su bondad, su sencillez y modestia le confirió su pueblo indio; Mahatma significa "*alma grande*" "*alma noble*". Para Ghandi, ***su vida tuvo sentido... ¡porque trabajó por una causa!***

Recordemos también a la madre ***Teresa de Calcuta***; todavía presente en nuestras retinas. Una mujer frágil, pero fuerte en su lucha; pequeña como la recordamos, pero grande en su causa contra la pobreza.

Alrededor de todo el mundo se han abierto miles de centros para atender leprosos, ancianos, ciegos, personas que padecen del SIDA, escuelas especiales y orfanatos para los pobres y niños abandonados. Para la madre Teresa de Calcuta... ***su vida tuvo sentido... ¡porque trabajó por una causa!***

Martin Luther King, otro personaje de la historia reciente; hijo de un pastor bautista de Atlanta, Estados Unidos, también tuvo su causa: la no segregación racial. Su método, al igual que Ghandi, la no violencia. Sin embargo, murió asesinado.

Poco antes de morir, en lo que es recordado como su discurso más memorable, dijo:

"¡Tengo un sueño!: Sueño que un día esta nación se levantará para vivir en la verdad evidente de que todos los hombres son creados iguales. Sueño que un día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos dueños de esclavos, se puedan sentar juntos a la mesa de la hermandad. Sueño que un día mis cuatro hijos -decía King- vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino que por la integridad de su carácter".

Para Martin Luther King... ***su vida tuvo sentido... ¡porque trabajó por una causa!*** Y su sueño, más que cumplido,

cuando su país, el más importante del planeta, es gobernado hoy por uno de los que eran, precisamente, segregados.

Son, para nosotros, ejemplos notables, que nos señalan que quienes trabajamos en Prevención, también podemos, y **debemos**, tener un sueño. También podemos, y **debemos**, tener una causa: una lucha a fondo, sin cuartel, contra los accidentes y sus trágicos efectos.

La prevención nos otorga el privilegio de trabajar por una causa noble y nos permite darle mayor sentido a nuestro trabajo. Todavía hay decenas de miles de compatriotas nuestros, y que son también padres, hermanos, hijos y esposos como nosotros, que se accidentan en el trabajo; cientos de ellos mueren cada año y muchos más son los que quedan con secuelas incapacitantes para el resto de sus vidas.

La Causa de la Prevención **es** una causa por la vida; una causa por el bienestar de las personas; una causa por la dignidad humana; una causa por la felicidad.

Un pensamiento del padre Alberto Hurtado nos ayudará a realzar y a mejor entender y valorar el alcance de esta Causa. Él decía:

**“Es bueno no hacer el mal.
Pero es malo no hacer el bien”**

Creo, firmemente, que la causa de la prevención nos da a todos, particularmente a los integrantes de Comités Paritarios, una hermosa oportunidad de “Hacer el Bien”. Y, por lo tanto, hay que entenderla y hay que asumirla como tal.

Entonces...

El Verbo es: SERVIR

Servir, es el verbo que une transversalmente, no sólo a los tres ejemplos de personajes notables que abrazaron una causa, sino que también a Abraham Lincoln, a Nelson Mandela, Simón Bolívar y a nuestro propio Padre Hurtado; así como también a todos aquellos grandes hombres y mujeres que algún día abrazaron una causa. Servir es el verbo: Servir al prójimo, servir a una causa.

Pero el servir no sólo está reservado a personajes notables de la historia. Nosotros también podemos ser grandes hombres si abrazamos alguna causa de valor, para servir a los demás. Y usted, que forma parte de un Comité Paritario, está en el lugar propicio para poder servir.

Es, por lo demás, la vocación de servicio la que debe reinar en cada uno de los integrantes de los Comités Paritarios y en el Comité Paritario mismo.

Siempre hemos sostenido que ser integrante de un Comité Paritario es una distinción especial, pero también una enorme responsabilidad. Una enorme responsabilidad porque:

**Lo que haga o deje de hacer
el Comité Paritario, influye en el bienestar
y en la vida de otras personas.
Para bien o para mal.**

¿Se da cuenta de la importancia de ello?

Tal vez sea por lo mismo que he llegado a concluir, sin lugar a dudas, que:

**“El Paritarista que sirve, sirve.
Y el que no, no”**

Si. Yo sé que esta sentencia es dura. Pero estoy seguro que usted la comparte. ¿Verdad?: “El Paritarista que sirve, sirve. Y el que no, no”.

Pero mire. Si tras un accidente usted se *conmueve*, y siente en su *guata* una sensación de molestia por el accidente ocurrido; si siente en su corazón una compasión humana por el dolor y sufrimiento del trabajador accidentado; y si no le es indiferente lo ocurrido, entonces quiere decir que usted le da sentido a la prevención desde el punto de vista humano y que es muy probable que tenga la necesaria *vocación de*

servicio.

Y si después que se *conmueve*, usted no se queda tranquilo, sino que por el contrario se *mueve* a la acción, con rapidez, con urgencia y con energía, para corregir lo que haya que corregir, con el fin de evitar que el accidente se repita, quiere decir que claramente usted sí tiene *vocación de servicio* y que amerita ser integrante del Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

Si, en su caso, esto no ha sido así hasta ahora, pues quiere decir que ha llegado el momento de comenzar.

¿Está dispuesto?

Un Sentimiento y Tres Valores Personales

Cuando uno asume un rol, importante en este caso como lo es el ser integrante de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad, bueno es delinear un perfil que describa al menos las características más esenciales para cumplir de la mejor forma dicho rol.

Y lo primero y básico, acogiendo el planteamiento de Masaaki Imai, es "*el sentimiento de insatisfacción*", entendido como el no conformismo, o mejor aún, visto en forma po-

sitiva, el interés y el deseo de mejorar. En este caso, la seguridad.

A partir de allí, la experiencia ha venido demostrando fehacientemente, la necesidad de cultivar tres valores esenciales para asumir responsable y eficientemente el rol de integrante de Comité Paritario de Higiene y Seguridad: la *voluntad*, el *entusiasmo* y la *persistencia*.

Voluntad, para romper la inercia; para pasar de la insatisfacción a la intención y de la intención a la acción. Es la voluntad la que nos permite emprender grandes hazañas.

Entusiasmo, para ponerle energía a nuestro emprendimiento. El entusiasmo es una energía especial. Es poner *“fuego en el corazón”*, por una causa de valor que vale la pena. Entusiasmo significa *“con Dios dentro de uno”*. Y.

Persistencia, para mantener la acción, a pesar de los obstáculos, hasta lograr los resultados que se esperan. Es el *“abandono prematuro”* la causa de que muchas veces no logremos el éxito.

De ahí la importancia del mensaje de Winston Churchill en su brevísimo y memorable discurso ante los estudiantes de Harrow:

**“Nunca, nunca, nunca.
Nunca darse por vencido”**

Nada puede reemplazar a la persistencia: la persona que es persistente, llega a descubrir que el fracaso también se rinde.

Voluntad, Entusiasmo y Persistencia. Cultivar estos tres valores y transformarlos en resultados efectivos en términos de mejorar los niveles de seguridad de la empresa y sus trabajadores, requiere de un esfuerzo constante. Pero, estimado amigo paritarista...

!Vale la pena!



2

SEGUNDA PARTE

Los Comités Paritarios: En Busca de mejores Resultados



Una Declaración Previa

A medida que ha venido pasando el tiempo, más he aprendido a valorar la importancia de este estamento de representación paritaria en las empresas. Pero más que eso, permítame decirle que soy un admirador del trabajo que hacen los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad y del aporte que han venido haciendo al mejoramiento de la seguridad en las empresas, a través de los años.

He tenido el privilegio de compartir con muchos Comités Paritarios, así como también la oportunidad de asistir y de participar en sus encuentros, jornadas, convenciones o congresos, donde he podido conocer sus experiencias, de primera fuente.

He sido, por lo tanto, un testigo cercano de su evolución y de su progreso.

El aporte que los Comités Paritarios han hecho al mejoramiento de los niveles de seguridad para las empresas y sus trabajadores es de altísimo valor. De ello no caben dudas. Pero,

**La cruda realidad nos indica, día a día,
que en materia de Prevención,
aún queda mucho por hacer...**

...¡Y por conquistar!

Los Comités Paritarios tienen todos un enorme potencial. Y, en función de ello, habrán de trabajar dura y sistemáticamente para que el poder y la responsabilidad que han recibido por el imperio de la ley, se transformen en realidades que representen un nuevo y más significativo mejoramiento de la seguridad en sus respectivas empresas.

¡He Aquí el desafío! Que será posible en la medida que el Comité Paritario sea de verdad...

Un Gran Punto de Encuentro

!Gung Ho! es una expresión china que significa *“Trabajar Juntos”* (pero con una connotación de entusiasmo) y que sirvió de lema y grito de combate a los aviadores de asalto de Carlson durante la Segunda Guerra Mundial, quienes se hicieron famosos por su sentido de equipo, por el entusiasmo que reinaba en ellos y por los notables resultados que lograban.

La expresión *“¡Gung Ho!”* se incorporó después al mundo de la gestión empresarial para describir, precisamente, una actitud de entusiasmo, energía y dedicación sin límites frente a un *“trabajo u objetivo que... ¡vale la pena!”* .

¡Gung Ho! es, entonces, una expresión que también debiera ser válida para representar el espíritu de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

Hace varios años atrás, conversando con un dirigente sindical me decía *“El tema que más nos une con la dirección de la empresa, es la Seguridad. En ella, todos estamos de acuerdo”*. Y es que la seguridad *beneficia* a todos y, por lo tanto, debe *interesar* a todos y, más que interesar, debe *comprometer* a todos en la empresa, desde el más alto nivel gerencial hasta el más joven o recién contratado trabajador.

Ahora bien, tratándose la seguridad de un tema que une, porque beneficia a todos e interesa a todos, el Comité Paritario no es otra cosa que un *“Gran Punto de Encuentro”* de los representantes de los trabajadores y de la dirección de la empresa. Un punto de encuentro, de unión y de armonía; y no un punto de *“encontrón”* o de enfrentamiento. Y lo que debe reinar, por lo tanto, es una actitud y un espíritu de interés y de co-laboración.

Es, un punto de encuentro y de convergencia de intereses, de ideas, de puntos de vista y de propuestas, que provengan de ambos estamentos, en busca de las mejores soluciones preventivas a los problemas de seguridad que existan o que surjan en las distintas áreas, procesos y tareas de la empresa.

No cabe duda que los legisladores de los años 60, tuvieron

la visión de adelantarse a los tiempos modernos, al instaurar estos organismos de representación paritaria: en igualdad de condiciones, con los mismos derechos o atribuciones y con las mismas responsabilidades, para un mismo fin: Mejorar la Seguridad.

Tres Valores Esenciales

La seguridad en sí es un valor. Como decía René Aguilar en una Jornada de Comités Paritarios organizada por el Consejo Nacional de Seguridad, “la seguridad no es una *prioridad*, que pueda moverse hacia arriba o hacia abajo. Es un *valor*... permanente”.

Pero la seguridad, a su vez, para que tenga el sentido y alcance que debe tener, debe a su vez sustentarse en algunos otros valores esenciales. Tres de ellos son, indudablemente:

El Valor de la Vida

“*La vida es lo máspreciado*”, solemos decir. Y en eso estamos todos de acuerdo. La vida no se transa. La vida se cuida, se protege, se resguarda, se ampara, se favorece, se defiende, se privilegia. **La vida es un valor**; y no debemos permitir que trabajadores *pierdan* la vida en lo que llamamos “el acto de *ganarse* la vida”. ¿No le parece que debemos hacer

todo lo que esté a nuestro alcance (como persona, como comité paritario, como empresa), para que no se produzca este contrasentido tan descomunal e inadmisibile?

Bueno, por eso y para eso, la Seguridad es un valor.

El Valor del Ser Humano

Ser humano o, mejor aún, ser un *“Ser Humano”*, es un don especial que no distingue entre grandes y chicos, entre ricos y pobres, entre jefes y subalternos ni entre nada. Todos somos seres humanos: con razón, con sentimientos, con emociones. Con intereses, con necesidades, con problemas, con gustos. Con metas, con aspiraciones, con sueños. Con alegrías, con sufrimientos, con dolores. Todos somos seres humanos. Y merecemos, por lo tanto, el mismo respeto y consideración.

Por eso y para eso, la Seguridad es un valor.

El Valor de Los Recursos

Es la naturaleza la que, directa o indirectamente, provee los recursos necesarios para que el ser humano pueda subsistir y desarrollarse. Pero los recursos son escasos y se agotan. Hay que cuidarlos. Hay que disfrutarlos y usufructuar de

ellos, pero con mesura: evitando el despilfarro y el derroche. Y, sobre todo, pensando en las generaciones que vendrán.

Por eso y para eso, la Seguridad es un valor.

Los “Para Qué” del Comité Paritario

Desde hace mucho tiempo que he venido insistiendo en la necesidad de distinguir, en el trabajo preventivo en general, los “*por qué*” de los “*para qué*”. En efecto, es muy distinto preguntarse “*por qué existen los Comités Paritarios*”, cuya respuesta puede ser “*porque la ley lo exige*”, por ejemplo, a preguntarse “**para qué** existen los Comités Paritarios”.

De la misma manera, es distinto preguntarse “*por qué hace lo que hace el Comité Paritario*”, cuya respuesta puede ser “*porque está en el programa*”, a preguntarse “**para qué** hace lo que hace el Comité Paritario”.

Se trata de una distinción muy relevante, que no debiéramos nunca perder de vista. Son los “*para qué*” los que dan sentido al trabajo. En una afirmación extrema, he llegado a declarar que no debiéramos hacer nada (ni siquiera mover un dedo) si no tenemos para ello un “*para qué*”.

En prevención solemos tener muy claro *por qué* hacemos lo

que hacemos, pero no siempre tenemos claro *“para qué”* hacemos lo que hacemos. Y esta afirmación es válida para desde una simple charla hasta un programa anual o un plan trienal.

No es tan infrecuente en las empresas, por ejemplo, que las charlas de seguridad se basen o definan por un tema, sin asegurarse de cuál o cuáles serán los objetivos, que son los que definen los *“para qué”*. Incluso me ha tocado ver “Programas de Seguridad” que describen muy bien lo que hay que hacer, quién lo debe hacer, cuándo hay que hacerlo y todo lo demás, pero no tienen objetivos claros. No tienen un PARA QUÉ. O simplemente no hay una correlación entre lo que se pretende hacer y lo que se pretende lograr.

Una comunicación con grupo no es una buena comunicación con grupo porque dijimos todo lo que había que decir o porque resultó entretenida o porque los participantes nos felicitaron al final de ella, sino porque se logró el objetivo.

Asimismo, una investigación de accidente es una buena investigación de accidente cuando se logra identificar las verdaderas causas de los accidentes y no por el mero hecho de entrevistar a muchas personas, por ejemplo. Y un Programa de Prevención es un buen programa cuando se logran los objetivos que se han propuesto.

En el trabajo preventivo, a partir de algún diagnóstico, hay

que comenzar fijándose lo que se quiere lograr, llámense objetivos o metas. Cuando todos estén de acuerdo en lo que quieren lograr, recién se puede comenzar a definir qué es lo que hay que hacer para lograr lo que se quiere lograr, quién lo debe hacer, cuándo hay que hacerlo, etc. Y cada cosa que se haga, debe ser **para** contribuir al logro de los objetivos.

La pregunta *para qué*, también es importante para los Comités Paritarios como tales. Estamos de acuerdo en que ellos son un punto de encuentro, pero lo importante es: *“Para qué”*. He aquí, un buen punto para el debate interno de los Comités Paritarios, teniendo en cuenta que en materia de seguridad *“Los Resultados Mandan”* y que al final de cuentas... *“por sus frutos los conoceréis”*.

Los Comités Paritarios deben ponerse metas u objetivos. Grandes metas. Alcanzables pero ambiciosas. Respaldadas por aspiraciones, por sueños, por visiones.

**Son las grandes metas,
los objetivos exigentes, los que,
cuando se asumen,
son los que más motivan, los que más
comprometen.**

Y, cuando se logran, los que más satisfacciones generan.

Y una cosa más, que quiero adelantarle: **“El Gran Para Qué”**, de cada Comité Paritario de Higiene y Seguridad, debería ser:

CULTURA PREVENTIVA

Ojalá esta sea La Gran Meta, El Gran Objetivo, El Gran **“PARA QUÉ”**, de cada Comité Paritario chileno.

Nunca Perder “El Foco”

He estimado necesario incorporar esta invitación a no perder “el foco”, no porque ello constituya un problema generalizado, felizmente; pero sí, porque existe a veces la tentación de utilizar al Comité Paritario, llevando a su seno temas o problemas que no tienen que ver estrictamente con prevención de riesgos. Cuando ello ocurre, se trata de un gran error, pues ello corroe la esencia misma de estos comités.

**El “Foco” de atención
de los Comités Paritarios
son los accidentes del trabajo
y las enfermedades profesionales.
¡Y san se acabó!**

Inmiscuirse en otros temas es desvirtuar la razón de ser de los Comités Paritarios, lo cual afecta las sensibilidades de las partes y socava las confianzas necesarias para seguir trabajando, preventivamente, en pro de la seguridad.

La invitación entonces es clara y directa: ¡Cuiden al Comité Paritario! No permitan que se desvirtúe. Al contrario, fortálzcanlo como organismo asociado a la prevención de accidentes y de enfermedades profesionales.

“La Prueba de la Blancura”

En las metas u objetivos que se fije cada Comité Paritario, han de estar contenidos como tales también, obviamente, el control de los accidentes y las enfermedades profesionales. Lo cual implica la aplicación de medidas preventivas concretas, que sean efectivas.

Y prevención, desde el punto de vista operativo, tiene su lógica dada por una secuencia de pasos que van desde un diagnóstico hasta la comprobación de que el problema está resuelto.

Pues bien, un ejercicio que ayudará al Comité Paritario a saber si está procediendo adecuada y suficientemente en cuanto a la detección y control de los peligros, consiste en hacerse las siguientes tres preguntas, que he catalogado

como *“La Prueba de la Blancura”*:

¿Podemos **asegurar** como Comité Paritario de Higiene y Seguridad que solos o con ayuda profesional...

1. ...Hemos identificado los principales peligros (actos y condiciones inseguras) de accidentes y de enfermedades profesionales que existen en cada una de las áreas y procesos de la empresa?

2. ...Hemos ideado y aplicado, para cada uno de los principales peligros identificados, las Medidas de Control correspondientes a nivel de síntomas y de causas básicas, así como también en la **fuentes** (sistemas o procesos involucrados)?

3. ...Hemos comprobado en la práctica que las Medidas de Control aplicadas han sido efectivas?

Si son objetivos y rigurosos en las respuestas (como deben serlo por lo demás), descubrirán las posibles falencias que eventualmente pueden ser las causas de accidentes o de enfermedades profesionales.

Y, si llegara a ocurrir algún accidente en su empresa, la pregunta que deberán hacerse con humildad y objetividad, debe ser:

**¿En qué hemos fallado
o en qué estamos fallando**

como Comité Paritario?

No dejen de hacerse esta pregunta cada vez que ocurra algún accidente. Les hará bien.

Hay más preguntas de valor, por supuesto, alguna de las cuales veremos más adelante, cuando tratemos el tema: “Autoevaluación de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad”.

Erradicación de Conductas y Condiciones Inseguras

Al hablar de conductas y de condiciones inseguras, estamos hablando de causas directas de los accidentes. Y, erradicarlas, constituye una tarea importante para el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, sobre todo si se tiene en debida consideración uno de los mensajes más sencillos pero práctico y potente que nos legó Frank E. Bird Jr.:

**“Basta un solo acto
o una sola condición insegura,
que no se detecte y corrija a tiempo,
para que ello pueda ser causa
del próximo accidente.
El que puede ser fatal”**

¿Leyó bien, amigo paritarista? “Basta UN solo acto o UNA sola condición insegura, que no se detecte y corrija a tiempo, para que ello pueda ser causa del próximo accidente. El que puede ser fatal”.

Esta es una invitación a ser muy rigurosos y exhaustivos tanto en la identificación de los peligros (actos y condiciones inseguras) como en su control. Es decir: **Tolerancia Cero**.

¿Tolerancia Cero? ¿Por qué tan extremo? podría preguntarse alguien. La respuesta es categórica: Porque **TODO**s los accidentes que han ocurrido en su empresa y en el mundo, sean leves, graves, fatales o catastróficos, se han debido a que hubo algún acto o alguna condición insegura, que no se detectó o no se corrigió a tiempo. Todos, sin excepción. ¿Suficiente?

Ahora bien, es verdad que los peligros tienen una magnitud diferente, dada por la gravedad potencial y por la probabilidad que se transformen en causa de accidente; pero hay que tener presente que las probabilidades son sólo probabilidades y que muchas veces ocurren accidentes a partir de peligros que habían sido catalogados como “menores”. Es lo que mi colega y amigo Jorge Ulloa tan acertadamente denominó “*Los Detalles que Matan*”, refiriéndose a las causas de una seguidilla de accidentes graves y fatales que ocurrieron años atrás en empresas de la pequeña minería del carbón.

Para avanzar sistemáticamente en el control de los peligros, sean actos o condiciones inseguras, los Comités Paritarios pueden llevar a cabo lo que podríamos denominar **“Plan 3 y 3”**, para la erradicación de las conductas y condiciones inseguras.

¿En qué consiste? Pues, es muy simple. Consiste en identificar los tres hábitos o conductas inseguras y las tres condiciones inseguras más relevantes a juicio del Comité Paritario y luego trabajar arduamente y no cejar hasta su erradicación. Esto debiera tener el carácter de una Campaña, con acciones preventivas concretas de todo tipo, en que se involucre toda organización, pero... ***¡Hasta lograr el resultado deseado!*** ¡Ahí está la clave!

Ahora bien, si les parece que lidiar simultáneamente con la erradicación de tres actos y tres condiciones inseguras es mucho, partan con un **“Plan 1 y 1”**. ¡Pero háganlo! Y háganlo hasta que resulte. Aquí es cuanto más se requiere de la virtud de la persistencia.

Luego pueden identificar otros **1 y 1**, o **2 y 2** o **3 y 3**, y repetir el mismo proceso. Y así sucesivamente. Todo lo que han de hacer en este Plan, tendrá un para qué clarito: erradicar los hábitos o conductas inseguras y las condiciones inseguras determinadas, hasta lograrlo.

Conozco empresas que han tenido resultados notables me-

diante la aplicación de esta sencilla estrategia.

Pero no se conformen sólo con el control de los actos o hábitos y condiciones inseguros, sino que...

“Vayan a la Fuente de los Problemas”

Si. No hay que conformarse con el control **directo** de los peligros, pues *erradicar* significa *eliminar* de raíz. Por lo tanto, deben asegurarse de identificar y controlar las causas básicas, que son las que explican por qué se incurre en las conductas inseguras identificadas y por qué existen las condiciones inseguras incorporadas al plan 3 y 3.

De igual manera, lo aconsejable y más efectivo es identificar y corregir las fallas, omisiones o debilidades en los procesos involucrados, para lo cual puede ser útil el apoyo o asesoría especializada del experto en prevención de la empresa o de la mutualidad que les asiste.

Recordemos que W. Deming repetía insistentemente a sus discípulos:

**“Vayan a la fuente de los problemas,
porque ahí están las verdaderas
fuentes de mejoramiento”**

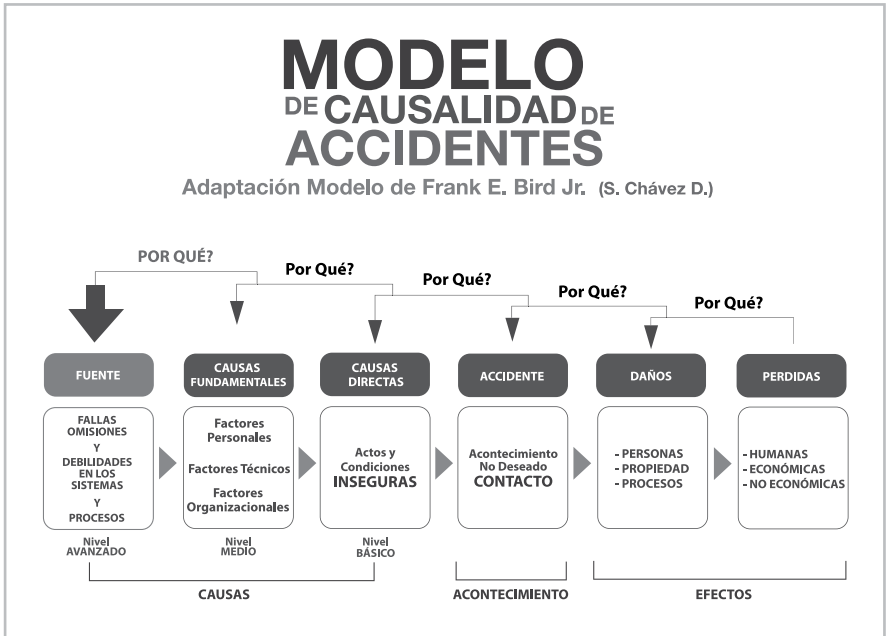
Un sabio consejo, sin lugar a dudas.

En efecto, estimado paritarista, las causas inmediatas de los accidentes son sólo síntomas de que existe algún problema o causa básica (factor personal, factor técnico, factor organizacional), que es necesario identificar y corregir. Y estas causas básicas, a su vez, surgen o se presentan a raíz de alguna falencia en el sistema o proceso involucrado, que también es necesario corregir.

Un Vistazo a un Modelo de Causalidad Actualizado

Para comprender mejor lo tratado en los puntos anteriores de este capítulo, es bueno darle un vistazo a algún modelo de causalidad de accidentes.

En la página siguiente podemos observar uno de estos Modelos de Causalidad. Se trata del modelo que construyera el ingeniero norteamericano Frank E. Bird. Jr., (Con algunos ajustes o adecuaciones que me he permitido introducir), y que de tanta utilidad ha sido para el trabajo preventivo en el mundo entero.



No es del caso ahora analizar en profundidad este modelo, pero sí señalar que de él podemos destacar algunas cosas.

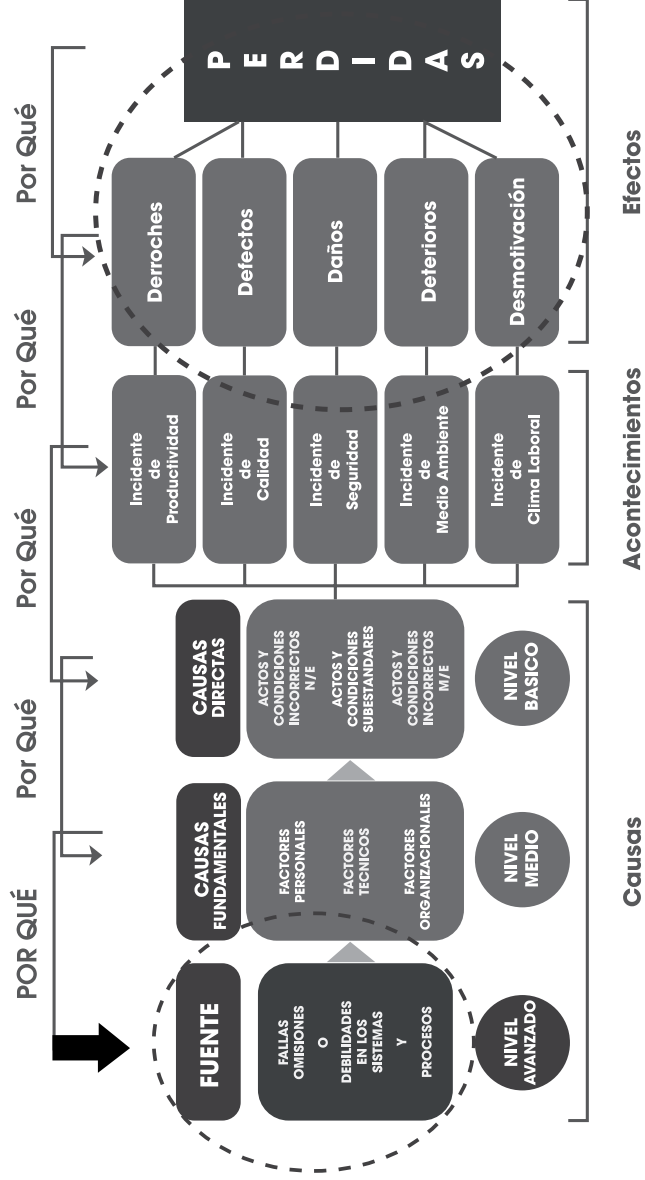
1. Siempre los accidentes ocurren teniendo una o más causas inmediatas que pueden ser “actos inseguros” y/o “condiciones inseguras”. Y estos actos y condiciones inseguras pueden ser “subestándares” o no, según si existe o no un estándar al respecto y si dichos estándares (en caso de que existan) están correctamente definidos o no.

2. El Modelo incorpora más explícitamente, dentro de las causas básicas, los “Factores Organizacionales” (mala organización del trabajo, planificación deficiente, prioridades en conflicto, mala comunicación y supervisión deficiente, entre otras), que explican parte importante de los actos o conductas inseguras.
3. El Modelo induce a aplicar lo que algunos reconocen como *“La formula Toyota para Resolver Problemas”*, que consiste en preguntarse cinco veces Por Qué, para llegar a lo que Deming llama “La **Fuente** de los problemas”.
4. Existen tres niveles de prevención: un nivel básico, cuando sólo actuamos a nivel de causas inmediatas o síntomas; un nivel medio, cuando actuamos a nivel de causas básicas; y un nivel de prevención avanzado, cuando revisamos y corregimos los sistemas o procesos involucrados.
5. Del Modelo se desprende que las principales y verdaderas causas de los accidentes están lejos, en el tiempo y en el espacio, del momento y del lugar en que se producen los accidentes.
6. Y se desprende también, como consecuencia de lo anterior, algo que es muy importante:

**Los principales y verdaderos prevencionistas
(buenos o no),
son los que crean, dirigen y controlan
cada uno de los sistemas y procesos de la
empresa, ya sean de: selección, inducción,
capacitación, diseño, compras, mantención u otros.**

Por su parte, el Modelo de Causalidad de Pérdidas 5D, que se muestra a continuación, nos permite visualizar en mayor amplitud, las causas de los incidentes de productividad, de calidad, de seguridad, de medio ambiente y clima laboral que se traducen en Derroches, Defectos, Daños, Deterioros y Desmotivación, que denominamos **“El Factor 5D Negativo”**.

MODELO DE CAUSALIDAD DE EVENTOS GENERADORES DE PERDIDAS POR "FACTOR 5D NEGATIVO" © S. Chávez D.



Tips para Mejorar el Trabajo del Comité Paritario

Este libro no pretende ser un Manual para los Comités Paritarios. Hay otros que cumplen ese propósito. Pero sí he querido incorporar algunos consejos que se refieren a aspectos clave que no siempre se tienen en debida consideración y que apuntan a mejorar determinadas actividades que normalmente realizan los Comités Paritarios.

Me referiré, brevemente, a cada una de las siguientes actividades típicas de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad:

- Las Reuniones
- La Detección y Control de Peligros
- Las Comunicaciones con Grupos
- Las Investigaciones de Accidentes
- Las Campañas de Seguridad (que yo prefiero llamar "Campañas de Prevención")

Para cada una de estas actividades típicas, consignaré algunos comentarios, opiniones o sugerencias que apunten a la corrección de fallas frecuentes o relevantes.

¡Vamos a la primera!

Las Reuniones

Las Reuniones constituyen las instancias clave para el Comité, pues en ella se fijan y acuerdan los desafíos, las metas, los programas, las acciones y las decisiones en general.

La participación de todos sus integrantes, así como la puntualidad tanto para el inicio como para el término de las reuniones, es algo que doy por sentado, pues se trata de una responsabilidad básica, que además tiene que ver con el respeto por los demás integrantes, así como con el respeto por la función y por quienes se representa.

Comentarios y Sugerencias

- A)** Comprometan la asistencia y puntualidad de todos sus integrantes. Consecuente con ello, fórmense el hábito de iniciar y terminar cada reunión a la hora programada.
- B)** En cada reunión, mantengan el foco puesto en el logro de las metas u objetivos, en el cumplimiento de lo programado y en el avance hacia una Cultura Preventiva.
- C)** Procuren un clima de respeto, de interés, de participación y de entusiasmo, de parte de cada uno de los integrantes. Recuerden que el CPHS debe ser *“Un Gran Punto de Encuentro”*.

- D) Asegúrense que en las decisiones y acuerdos que tomen en relación a las Medidas de Control, éstas cumplan a lo menos con tres requisitos: Que sean *efectivas, factibles y razonables*.
- E) Al terminar cada reunión, concluyan en evaluar el grado de satisfacción tanto por los acuerdos tomados como por los avances logrados.

En definitiva, la reunión del Comité Paritario habrá sido exitosa si han participado todos sus integrantes, si se toman acuerdos concretos, efectivos, factibles y razonables. Y si se comprueba un avance significativo en relación a las metas u objetivos y a la Cultura Preventiva.

De no ser así, el CPHS deberá hacerse un autoexamen crítico y enmendar las fallas o deficiencias diagnosticadas. ¡Pero en ningún caso, seguir igual!

La Detección y Control de Peligros

Por diversas razones, en toda empresa, faena o proceso, se van generando actos y condiciones que pueden ser causas de accidentes y de enfermedades profesionales. Son peligros que, en definitiva, es necesario detectar y corregir a tiempo, **antes** que produzcan daños.

La **Detección y Control de Peligros** es una técnica preventiva disponible para el uso del Comité Paritario (en complemento a las que debe hacer la línea de mando), que le permite detectar y controlar los actos y las condiciones inseguras existentes en las distintas áreas y procesos de la empresa.

Comentarios y Sugerencias

Algunos aspectos críticos de interés para el Comité Paritario, en relación a **la detección y control de peligros** son:

- A) Tengan en cuenta que la no detección y corrección **oportuna** de los peligros existentes en la empresa... ***¡puede ser causa del próximo accidente!*** Y este accidente puede ser grave o fatal.
- B) Usen todos los sentidos para detectar los peligros existentes, prestando atención tanto a los peligros que derivan del desempeño de la gente como aquellos que van surgiendo en el entorno físico.
- C) Presten atención especial a los puntos de **“contacto”** con sustancias o fuentes de energía, de todo tipo. No se olviden de este consejo.
- D) Intenten siempre llegar a identificar las Causas Básicas y, sobre todo, las deficiencias en la **“Fuente”** o raíz del

problema. No se conformen con menos.

- E) Antes de dar por terminada la actividad en terreno pregúntese; ¿Estamos seguros de haber detectado **TODO**s los principales peligros existentes? Y... ¿tenemos las recomendaciones adecuadas para su control?
- F) La actividad **NO** está terminada, sino hasta cuando se hace el Seguimiento correspondiente, en que se constata que los peligros detectados se han corregido efectivamente.

Las Comunicaciones con Grupos

Muchos de los accidentes que ocurren, así como también otros problemas existentes en las distintas áreas de la empresa, derivan de un desempeño incorrecto por parte de los trabajadores debido a falta de conocimiento o de información sobre aspectos claves del trabajo.

La **Comunicación con Grupos** es una técnica comunicacional que permite entregar a los trabajadores, en reuniones breves, información de interés, mensajes de seguridad, instrucciones, etc., necesarios para su mejor desempeño.

Comentarios y Sugerencias

Algunos aspectos críticos de interés para el Comité Paritario, en relación a las **comunicaciones con grupos** son:

- A)** Seleccionen los temas de acuerdo a los problemas o necesidades más críticos y no en base a lo que más saben o a lo que les resulta más fácil o más cómodo exponer.
- B)** Asegúrense que los problemas o necesidades seleccionadas puedan ser resueltos o satisfechos mediante una Comunicación con Grupo. Es decir, que esta actividad sea el medio más adecuado y efectivo para ello.
- C)** Fíjense, para cada Comunicación con Grupo, objetivos claros, concretos y específicos; luego concéntrense en ellos y asegúrense de lograr su cumplimiento. Eviten contenidos y esfuerzos no contribuyentes a los objetivos.
- D)** Infórmense acerca de la **Técnica de las 5P** (Prepare-Puntualice-Personalice-Presente-Prescriba) y póngala en práctica.
- E)** Durante la comunicación, hagan un esfuerzo especial por lograr la máxima empatía con el grupo. Ello les ayudará a que la comunicación sea más efectiva.

- F)** No dejen de asegurarse en la práctica que los objetivos fueron logrados. Y, cada vez que sea necesario... **¡Refuercen! ¡Refuercen! ¡Refuercen!**

Las Investigaciones de Accidentes

No siempre se llevan a cabo los procesos operacionales con plena normalidad. A veces ocurren determinados acontecimientos no deseados, llamados accidentes, que alteran los procesos o interrumpen las faenas, al lesionar a los trabajadores o al dañar algún equipo, instalación u otro.

La **Investigación de Accidentes** es una técnica preventiva que tiene como propósito identificar y controlar las causas de los accidentes, así sea que se trate de las causas directas, de las causas básicas o fundamentales o de aquellas que están radicadas en los sistemas o procesos de la organización.

Comentarios y Sugerencias

Algunos aspectos críticos de interés para el Comité Paritario, en relación a la **investigación de accidentes** son:

- A)** Partan de la base de reconocer que: *“Cada accidente indica que algo no está funcionando bien, que algo está fuera de control”*. Y, por lo tanto, hay algo que es

necesario mejorar.

- B)** Nunca pierdan de vista el **“PARA QUE”** de la investigación de accidentes: identificar y corregir las causas de los accidentes. No caiga en la tentación de buscar culpables ni a quien sancionar.
- C)** Identifiquen primero el máximo de causas que contribuyeron al accidente. Después analícenlas y determinen cuales son las más relevantes. Recuerden evitar siempre el denominado “síndrome de la búsqueda”.
- D)** Para cada causa inmediata del accidente, siempre cerciórense de si existen estándares o no. Y, si existen, si están correctamente definidos o no.
- E)** Clarifiquen y distingan las causas inmediatas de las causas básicas. Recuerden que las causas inmediatas se pueden percibir siempre por alguno de los cinco sentidos. Las causas básicas no.
- F)** Asegúrense siempre que el Análisis Causal sea “consistente”. Si no hay consistencia en el análisis causal, la investigación de accidentes carece de sentido.

Las Campañas por la Seguridad

Las llamadas “Campañas de Seguridad”, que yo prefiero llamarlas “Campañas de Prevención” o **“Campañas por la Seguridad”**, constituyen un medio poderoso para lograr avances en el corto plazo.

Si se llevan a cabo correctamente, deben permitir instalar alguna idea, erradicar algún hábito inseguro u otro objetivo de similar envergadura.

Comentarios y Sugerencias

Algunos aspectos críticos de interés para el Comité Paritario, en relación a las **“Campañas por la Seguridad”** son:

- A)** Fíjense, para cada campaña, un objetivo concreto, medible y alcanzable durante el período que dure la campaña.
- B)** Fíjense también, un inicio y un término claro y potente, que sea percibido con algún grado de impacto por todo el grupo objetivo.
- C)** Comprometan al gerente general tanto para el inicio como para el cierre de la campaña y obtengan de él el debido respaldo y apoyo.

- D) Todos los involucrados (público objetivo) no sólo deben conocer el objetivo de la campaña, sino que debe procurarse que se comprometan con el mismo.
- E) Asegúrense de incluir en la campaña una diversidad de acciones y medios novedosos, efectistas y efectivos, que sean suficiente como para lograr el objetivo.

Los Indicadores

En Seguridad, hemos venido usando algunos indicadores que ya son tradicionales: índices o tasas de frecuencia, de gravedad, de accidentalidad, de siniestralidad, de fatalidad u otros.

En verdad, no son estos los mejores indicadores que deberíamos tener, pero son los que existen. Y son, además, de uso universal.

Pero no existen indicadores que nos permitan determinar la cantidad de accidentes que evitamos. Eso, que es la verdadera *producción* de la prevención... ¡Nunca lo vamos a saber!

Así las cosas, debemos conformarnos con ir comparando año tras año, mes a mes, los índices y las tasas de un período con el anterior. Y, visto así, la tendencia decreciente de

los accidentes en las últimas décadas, ha sido verdaderamente notable.

¿Y qué es lo que queda ahora por hacer?

Pues, ponerse metas aún más exigentes, de modo que nos obliguen a salir de las formulas tradicionales. Que nos obliguen a innovar. Que nos obliguen a desatar la iniciativa y la creatividad necesarias para avanzar en seguridad, a paso firme.

Es, lo que en verdad necesitamos.

Autoevaluación de los CPHS

Es bueno que los Comités Paritarios se sometan a un proceso de evaluación con fines de retroalimentación, a objeto de poder planificar su mejoramiento y desarrollo sostenido.

Es una buena forma de poder ir capitalizando mejor el tremendo potencial que representan los miles de Comités Paritarios existentes y los miles y miles de paritaristas que co-laboran en ellos.

En vista de lo anterior dispondremos, a partir del 2012, de un ***“Sistema de Evaluación de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad”***, actualmente en desarrollo.

Mientras tanto, a continuación incluyo una *“Guía para la Autoevaluación de los CPHS”*, que contiene parte de los ítems del instrumento del citado Sistema.

Esta Guía, no sólo considera acciones directas o propias del Comité, sino que también incluye (en el bloque A), aquellas que, si bien son de responsabilidad de la empresa como tal, el deber de los Comités Paritarios es proponerlas, promoverlas e impulsarlas cuando no existen y velar por su buen funcionamiento y efectividad cuando existen.

GUIA PARA LA AUTOEVALUACION de los Comités Paritarios de H y S

A Sistema Preventivo Empresa

- ¿Existe en la empresa una Política de Seguridad y Salud Ocupacional?
- ¿Declara esta Política que la Seguridad es de Responsabilidad de la Línea de Mando?
- ¿Es la Política suficientemente conocida por todos?
- ¿Existe un Programa o Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional?
- ¿Existen Objetivos Claros para dicho Programa o Sistema?

B Actividades propias del CPHS

- ¿Tiene el CPHS sus propios objetivos anuales?
- ¿Dispone de un Programa para la consecución de esos objetivos?
- ¿Considera su contribución al desarrollo de una Cultura Preventiva?
- ¿Se reúne formalmente a lo menos una vez al mes?
- ¿Asisten todos sus integrantes al menos al 90% de las reuniones?
- ¿Se analizan todos los accidentes en las reuniones respectivas?
- ¿Se adoptan acuerdos concretos a nivel de Medidas de Control?
- ¿Se incluyen medidas “en la fuente” al menos para el 50% de los casos?
- ¿Realiza a lo menos una Campaña Anual de Prevención?
- ¿Dispone de Inventarios de Peligros para las distintas áreas y procesos?
- ¿Se cumple con las demás acciones que le asigna la Ley N° 16.744?
- ¿Se hace a lo menos dos autoauditorías anuales?

C Desarrollo del CPHS y sus Integrantes

- ¿Participan todos sus integrantes al menos en un curso de Prevención al año?
- ¿Participa al menos uno de sus integrantes en algún Congreso de CPHS al año?
- ¿Se visita al menos un CPHS de otra empresa, al año, con fines de benchmarking?
- ¿Se recibe al menos la visita de un CPHS de otra empresa, al año, con fines de benchmarking?

D Aspectos Administrativos

- ¿Se convoca de acuerdo a una tabla preestablecida?
- ¿Se mantiene registro de todas las actas?
- ¿Incluyen las actas los acuerdos y compromisos?
- ¿Se registra el seguimiento a los acuerdos y compromisos?
- ¿Se lleva registro de las autoauditorías y de las acciones que de ellas derivan?



3

TERCERA PARTE

**“...Pero Mirando a las
Estrellas”**



Una Pequeña Anécdota, Pero de Valor

Una de las tantas enseñanzas que recuerdo haber recibido en mi infancia, es aquella en que mis padres me repetían que siempre había que actuar **“con los pies bien puestos sobre la tierra”**. Era una invitación a ser realista. Y debo reconocer que en muchos casos me sirvió. Y mucho. Es probable que usted también haya tenido similar experiencia.

La misma enseñanza he tratado de transmitir a mis hijos, hasta que un buen día, mientras conversaba con uno de ellos acerca de la elección de su carrera a estudiar y de lo que pretendía hacer y ser en el futuro, al recordarle que había que ser **“realista”** y actuar **“con los pies sobre la tierra”**, me contestó: **“Si papá, con los pies sobre la tierra... pero con los ojos mirando a las estrellas”**

En buen español (para no decirlo en buen chileno)... ¡Me jodió!

Pero al mismo tiempo me iluminó. Fue como si un relámpago alumbrara mi pensamiento. La enseñanza recibida de mis padres no era errada, pero era incompleta: Es bueno actuar con los pies bien puestos sobre la tierra, pero hay que hacerlo **“con los ojos puestos sobre las estrellas”**.

¡Una gran enseñanza!

¿pero que tiene que ver esta pequeña historia con el contenido y propósito de este libro? Mucho. Es más, tiene que ver con algo esencial para los Comités Paritarios, los cuales deben actuar “con los pies sobre la tierra”, resolviendo los problemas de seguridad día a día, corrigiendo los actos y las condiciones inseguros, disminuyendo la tasa de accidentalidad, así como realizando cualquier otra acción para mejorar la seguridad. Por ello deben hacerlo teniendo **siempre...** “los ojos puestos sobre las estrellas”. Esto es, la creación o desarrollo de una...

¡Cultura Preventiva!

Haga lo que haga el comité Paritario, la gran mirada debe estar siempre enfocada a este trascendental desafío, pues:

**La Cultura Preventiva
es la única y verdadera solución
de fondo y definitiva
a los problemas de seguridad**

Espero comparta esta opinión. Si no, lo invito a que veamos de todos modos cuál es, a mi juicio, el verdadero mensaje transmitido por lo que he llamado...

“El Grito de San José”

Desde hace años que vengo repitiendo en mis seminarios, conferencias y escritos, que *“Los accidentes Hablan”*. Es, desde luego, una metáfora; pero es verdad que todos los accidentes, sean catastróficos, graves o leves, algo nos están señalando; algo nos están “diciendo”. Incluso los cuasi accidentes, que nos hablan con voz más bajita y amistosa (porque aún no provocan daño), algo nos están diciendo.

Lo importante, entonces, no sólo es prestar atención a los accidentes, sino que también aprender el lenguaje en que nos hablan, para interpretar correctamente lo que en verdad quieren decirnos. Y para eso están los modelos de causalidad de accidentes.

Pero los accidentes también gritan. Y a veces lo hacen a voz en cuello. El desgraciado accidente acaecido el 5 de agosto del 2010 en la Mina San José, en el norte de nuestro país, fue un desgarrador grito que emergió desde las entrañas mismas de la tierra y que se escuchó con verdadero estupor de norte a sur y de mar a cordillera.

Nadie quedó indiferente. Y pudimos ver las más diversas reacciones: asombro e indignación general; una mezcla de dolor, angustia, incertidumbre, coraje y esperanzas de parte de los familiares; apoyo y anuncio de investigaciones, multas y sanciones por parte de las autoridades; solidaridad y

buenas vibras que brotaron de la ciudadanía, plegarias y rezos de parte de las comunidades religiosas.

Y el regocijo total tras el trabajo espectacular de un equipo humano que finalmente logró el rescate de los llamados “33”.

Bueno, usted fue testigo de todo eso.

Pero... ¿Cuál habrá sido, finalmente, el mensaje, la enseñanza o la advertencia que a voz en cuello nos gritó este accidente? ¿Cuál será la **verdadera lección** que debemos aprender como país de este trágico episodio?

Yo creo que “El Grito de San José” no es otra cosa que un urgente llamado al desarrollo de una Cultura Preventiva.

He tenido la oportunidad de conversar acerca de este tema con el psicólogo René Aguilar Sáez, gerente corporativo de Seguridad y Salud Ocupacional de Codelco y que fue el Subdirector de Operaciones en el proceso de rescate de “**Los 33**”, y ambos coincidimos en que el mensaje de fondo es, precisamente, que ya llegó el momento en que nos aboquemos con decisión, con fuerza y con pasión, al desarrollo o mejoramiento de una Cultura Preventiva en nuestras empresas. Y ojalá también en todos los ámbitos de nuestro quehacer nacional.

Desde luego que hay también otras enseñanzas, que apuntan al mejoramiento de la legislación, de la fiscalización y de otras materias. Pero la gran enseñanza, el mensaje de fondo, es que debemos trabajar con ahínco en el trascendental desafío de desarrollo de una Cultura Preventiva. Esto es... “Mirando a las estrellas”.

¿Cómo Estamos Hoy en Materia de Cultura Preventiva?

Si observamos el tema a nivel general, debemos comenzar reconociendo que no es precisamente una cultura preventiva la que impera en nuestra sociedad chilena. Ni a nivel de autoridades. Ni a nivel de legisladores. Ni a nivel de ciudadanos.

A nivel de personas, por ejemplo, es fácil encontrarse con típicos comportamientos que denotan una carencia de cultura preventiva y que abundan en todos los ámbitos: El consumo de “comida chatarra”, por ejemplo, que genera las consecuencias que todos conocemos; el hablar por celular mientras se conduce un vehículo, el salir con atraso a los compromisos, el no uso de preservativos, el conducir habiendo ingerido alcohol, el exponerse al sol de medio día en una playa hasta casi *achicharrarse*, son todos ejemplos palmarios de una cruel carencia de autocuidado y de cultura preventiva.

Y una observación, necesaria de tener en cuenta: Quienes nos comportamos así en nuestra vida cotidiana... ¡somos las mismas personas que, en horario de trabajo, dirigimos las empresas, actuamos como supervisores o desarrollamos trabajos operativos o de cualquier otro tipo, dentro de las empresas!

Necesitamos, por lo tanto, una cultura preventiva que guíe nuestro proceder en todo momento, en todo lugar, en toda circunstancia, cualquiera sea el rol que desempeñamos en nuestra organización.

Es verdad que en las empresas, como lo he señalado anteriormente, se ha venido observando un progreso importante en materia de prevención de accidentes en los últimos años. Las estadísticas así lo demuestran de manera fehaciente.

Los programas de prevención de accidentes son ya más frecuentes y cada vez son más las empresas que han venido incursionando en Sistemas de Gestión Preventiva.

Pero, como usted lo sabe muy bien, estimado paritarista... ***“no todo lo que brilla es oro”***. No son pocas las empresas que implementan sistemas de gestión preventiva basados principalmente en el interés de certificar, por las ventajas comerciales que ello conlleva. A veces, incluso, se privilegia el esfuerzo administrativo para mantener los papeles, registros y formularios al día, más que el mantener funcio-

nando correctamente estos sistemas en función de su valor preventivo.

Por otra parte, es verdad también que aún quedan muchas empresas rezagadas, principalmente en los sectores de pequeñas y medianas empresas como así también en aquellas de poco desarrollo tecnológico.

Así las cosas, la gran tarea pendiente que cruza a todas las empresas consiste, precisamente, en instalar, desarrollar y consolidar una Cultura Preventiva basada tanto en valores y principios como también en una línea de pensamiento preventivo acorde a los tiempos actuales.

Para ayudar a este propósito es que un grupo de colegas nos hemos propuesto crear **APA Chile**, Asociación Para la Prevención de Accidentes, cuyo lema será, precisamente: *“Hacia una Cultura Preventiva”*.

Ahora bien...

¿Qué es Cultura Preventiva?

Desde un punto de vista práctico y más allá de cualquier definición teórica, podríamos decir que:

Cultura Preventiva

Es aquello que hace que en una empresa
todo el mundo le de importancia,
pero de verdad, a la prevención

¿Donde está el quid del asunto?

El **quid** del asunto está en el “*pero de verdad*”. Sí. porque yo no conozco ningún gerente ni ningún trabajador que esté en contra de la prevención. Y todos le dan importancia. Pero no siempre es tan “de verdad”; no siempre es en todo momento; no siempre es en todo lugar; no siempre es bajo cualquier circunstancia.

Cuando hay una verdadera cultura preventiva, la prevención es un valor permanente, una forma de pensar, de sentir, de ser y de actuar... **¡siempre!** En todo momento, en todo lugar, en toda circunstancia. La Prevención... **¡No se transa!**

Una definición más académica, si usted la desea, nos diría por su parte que: *“Cultura Preventiva es el conjunto de valores, creencias, convicciones y normas, compartidas por todos en la empresa, que se traducen en comportamientos permanentes conducentes a hacer bien lo que se debe hacer”*.

En otras palabras, la cultura preventiva correctamente entendida, representa un compromiso con el concepto de “Trabajo Bien Hecho”.

En las empresas,

**Necesitamos una Cultura Preventiva
que se instale en la mente
de los que crean, dirigen y controlan
cada uno de los procesos**

Así como también de quienes ejecutan cada una de las tareas operativas.

Y ojalá podamos también ir avanzando en el desarrollo de una Cultura Preventiva que vaya más allá del ámbito laboral; una cultura preventiva que se anide en la mente y en la voluntad de cada ciudadano chileno, desde la más alta autoridad hasta el más humilde ciudadano; desde el más alto directivo de empresa hasta el más joven trabajador; desde el más anciano habitante de nuestro país hasta los niños que recién comienzan a dar sus primeros pasos.

Lo que necesitamos, en definitiva, es una cultura preventiva sustentada en valores y principios que privilegien el bien común, el progreso sustentable y el bienestar de nuestra gente.

La pregunta es: ¿Cómo lograrlo? O, mejor aún, preguntémonos primero:

¿Por Donde Comenzar?

Esta es una pregunta absolutamente necesaria de hacerse pero que, por lo demás, puede tener muchas respuestas. Sin embargo, en mi opinión, un aspecto inicial clave en las empresas consiste en:

**“Que el gerente desee, de verdad,
la prevención.
Más aún, que sea, de verdad,
el prevencionista N°1 de la empresa”**

Que el gerente sea el prevencionista N°1 quiere decir que la prevención esté posicionada en su mente, como un valor y como un ineludible principio de sana gestión.

Quiere decir que el gerente lidere, de verdad, las acciones preventivas al interior de la empresa.

Quiere decir que su actitud y desempeño hace que todos puedan visualizar y valorar su compromiso con la prevención.

Y quiere decir, también, que sus directivos se sumen, con entusiasmo, a su liderazgo.

La Razón es muy simple. Está más que demostrado que: *“La gerencia generalmente logra, lo que **realmente** quiere”*. O, visto de otro modo, es muy improbable que en una empresa se logre algo que el gerente no desee, de verdad. Menos aún, cuando se trata de incorporar cambios sustantivos a nivel de la cultura organizacional.

El verdadero y más efectivo detonante para la propagación de una cultura preventiva al interior de una empresa es, por lo tanto:

**El deseo, el interés, el entusiasmo
y la energía del gerente
puesta al servicio de este anhelo**

Se trata, y hay que tenerlo claro, de un punto realmente crítico, absolutamente clave para los efectos de avanzar en el desarrollo de una Cultura Preventiva en las empresas. Es más, yo diría que es una condición *sine qua non*. Y es, por lo tanto, uno de los principales desafíos que debe emprender el Comité Paritario, con persistencia casi obsesiva, aunque sin dejar de lado sus tareas habituales.

Esta es una tarea que puede ser difícil, pero hay que asumirla.

¿Cómo Avanzar Hacia Una Cultura Preventiva?

Bueno, esta es la pregunta del millón de dolares (pero en los buenos tiempos). Pero usted estará de acuerdo conmigo, primero, en que no hay recetas y, segundo, que no es posible dar una respuesta amplia en tan sólo un par de páginas. Pero sí dar algunas luces que pueden ser de utilidad desde el punto de vista práctico.

Lo Primero de lo Primero

Lo primero de lo primero es, como ya se lo he señalado, que la dirección de la empresa comprenda la necesidad y sienta el **anhelo** ("deseo vehemente") de impulsar el desarrollo de una Cultura Preventiva. Y, sobre todo, que la dirección de la empresa tenga la voluntad suficiente para emprender este desafío y la persistencia necesaria hasta lograr el objetivo.

Pero... ¡Ojo! Si estas condiciones no están dadas, no significa que el Comité Paritario tenga que sentarse esperando "a que baje el espíritu santo y *toque* los corazones de los gerentes". No. No. Aunque eso pudiera eventualmente ocurrir, es tarea y desafío mayor que debe emprender el Comité Paritario. Si lo logran, sería Un Gran Logro. Y si no lo logran, asúmanlo como... una tarea pendiente.

En realidad, lo anterior es casi todo. Pero aún falta el hacerlo bien.

En Cuanto a las Estrategías

Es obvio que las estrategias han de tener algunas variantes de una empresa a otra. No hay recetas. Pero, en términos generales, van a variar desde la ***persuasión*** hasta la ***imposición***.

La ***persuasión*** debe ser el principal camino, que si bien es el más lento, genera los cambios de comportamientos más profundos y más duraderos. Pero tampoco hay que renunciar a la ***imposición***, en la justa y necesaria medida. La sociedad, organizada como países, como empresas, como clubes, como sindicatos o como lo que sea, siempre se da sus reglas. Llámense constitución, leyes, reglamentos o de otra manera, son útiles y necesarias.

Para nuestro caso, he concluido en la necesidad de contar con lo que podríamos denominar ***“Códigos de Comportamiento Preventivo”***.

Estos códigos son más que las meras reglas que existen en muchas empresas, que por lo demás es habitual que se establezcan sólo para los trabajadores de nivel operativo.

Los ***“Códigos de Comportamiento Preventivo”***, además de

su valor por su contenido, tendrán un valor ético insoslayable y su cumplimiento, por lo tanto, debe resguardarse celosamente. No se transan. Su incumplimiento no se permite, bajo ninguna consideración o pretexto.

¿Podríamos como país prescindir de nuestra Constitución, de nuestras leyes o de otras normas fundamentales que nos rigen? Desde luego que no. ¿Podríamos prescindir de las penas o sanciones cuando se infringen? Desde luego que no.

¡Deben existir! Pero deben existir (y aquí sí que hay una notable diferencia), un “Código de Comportamiento Preventivo Para los Gerentes”, así como también un “Código de Comportamiento Preventivo para los Supervisores” y un “Código de Comportamiento Preventivo para los Trabajadores”.

También para los Comités Paritarios y para los Expertos Asesores, en caso que existan en la empresa.

Es decir, un Cuerpo de códigos de comportamiento preventivo que tenga, para la empresa, el peso y el valor de una Constitución.

Alguno de los puntos o reglas pueden ser comunes, pero los Códigos han de contener también determinadas normas precisas y ad-hoc a cada uno de estos estamentos.

Valores y Principios

Los Códigos de Comportamiento Preventivo deben sostenerse en valores y principios que sean conocidos por todos, compartidos y respetados. Son estos valores y principios los que le dan el sustento, validez y relevancia a los Códigos de Comportamiento Preventivo.

¿Y cuáles han de ser estos valores y principios? Bueno, habrá que ver si la empresa los tiene o no definidos dentro de su marco valórico. Si los tiene, ver cuáles son los que tienen relación con la Cultura Preventiva. Y si no los tiene, habrá que estudiarlos al interior de la empresa ya sea con ayuda externa o no.

Mientras tanto, yo sí creo que deberían estar, entre otros, el valor de la vida, el valor del ser humano, el valor del trabajo bien hecho.

Paradigmas Que Hay Que Desterrar

Hay frases y formas de pensar con las que se pretende justificar las conductas que atentan contra nuestra propia salud y seguridad (e incluso nuestra vida) y que ya se han instalado, lamentablemente, en nuestra cultura.

“Como buen chileno -decimos- salí apurado y a última

hora” (¿“como buen chileno”?); y son muchos los accidentes que ocurren por apuro o simplemente por recuperar en las carreteras el tiempo de retraso.

“Con trago manejo mejor” dicen otros, cuando están con algo de alcohol en el cuerpo; y seguimos teniendo casi dos mil muertos al año en accidentes del tránsito.

“A mi nunca me ha pasado nada” o *“No creo que me pase”*, son frases que escuchamos con demasiada frecuencia en las empresas; y aún tenemos cerca de medio millón de trabajadores que se accidentan cada año.

“Sería el cólmo de la mala suerte”, dicen otros, pensando que las probabilidades estarán siempre a su favor.

¿Acaso no cree usted que los dueños, los gerentes y los trabajadores de la mina San José, por ejemplo, no pensaban *“no creo que pase”* o *“sería el cólmo de la mala suerte”*, cuando estaban consientes de las condiciones en que se trabaja? ¡Seguro que sí pues!

Mire, nadie quiere accidentarse. Nadie quiere que se produzca un accidente. Pero son estas nefastas y *malditas* formas de pensar, las que hacen que nos arriesguemos más de lo debido.

En un seminario en Uruguay, comentábamos el tema con

Vicente Catarozzi, Gerente de Prevención de una gran empresa de este país, y yo le decía que éstos eran “pensamientos maléficos”, porque “*maléfico*” significa “*que provoca o que puede provocar daño*”. ¡Y es eso lo que son y es eso lo que hace este tipo de pensamientos! Él me decía: “Aquí a esto le llamamos “*pensamientos irracionales*”. Y yo estoy de acuerdo con ello, también”.

Pero mire, observémonos a nosotros mismos y miremos también a nuestro alrededor, a nuestros familiares, a nuestros vecinos, a nuestros compañeros de trabajo. ¿Qué hacemos?: Sacamos, por ejemplo, un seguro contra accidentes automovilísticos, pero circulamos a exceso de velocidad y adelantamos en curvas llevando incluso a nuestra familia en el auto.

¿Es que queremos accidentarnos? ¿Es que queremos dañar a nuestra familia? No. Son los “pensamientos irracionales”, que se han instalado en nuestras formas de pensar y que han permanecido allí, hasta ahora.

Nuevos Paradigmas Que Hay Que Instalar

Las anteriores son, precisamente, las frases y formas de pensar que debemos erradicar definitivamente de nuestra cultura y reemplazarlas por otras que sí den cuenta de una

cultura preventiva instalada claramente en nuestra sociedad, ya sea en el trabajo, en el hogar, en el tránsito o en cualquier otro lugar.

La ciencia de la administración de riesgos ha llegado a concluir en dos importantes reglas. Y constituyen un verdadero regalo que está a nuestra disposición:

1

**“Nunca arriesgue más
de lo que está dispuesto a perder”**

2

“No arriesgue mucho por poco”

Son dos sabios consejos que deberían instalarse en el consciente colectivo, como normas de conducta permanente, a través de campañas que incluyan a niños y adultos, en todos los ámbitos de nuestro quehacer nacional.

Y, en el caso de las empresas, los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad deben jugársela para que estos dos preceptos prevalezcan en el pensamiento de ejecutivos, supervisores y trabajadores de nivel operativo.

Porque, cuando se habla de Prevención, interesante es tener en cuenta que el principal Principio que ha de normar el comportamiento humano en materias preventivas es,

precisamente:

**“NUNCA arriesgue más
de lo que está dispuesto a perder”**

Este es el principio que debe estar a la base de lo que ha de ser nuestra Cultura Preventiva y que debería ser de conocimiento y dominio generalizado, como forma de conducta cotidiana.

Los especialistas sabemos, que la no consideración de este principio tan fundamental, es la causante directa de la mayor parte de los efectos no deseados, cuando nos enfrentamos a los distintos tipos de riesgos.

Algo Sobre El Autocuidado

El Autocuidado es un componente importante de la Cultura Preventiva. Porque así como es necesario que las empresas generen las normas y sistemas que faciliten, promuevan y/o exijan comportamientos preventivos, también es necesario el Autocuidado, por parte de las personas como tales.

El autocuidado consiste, simplemente, en que cada persona siempre haga lo que sabe y puede hacer para evitar accidentes o consecuencias no deseadas.

En la práctica se ha constatado, sin embargo, que:

**En el 40% de los accidentes
que se producen en Chile,
los trabajadores afectados reconocen
que dejaron de hacer algo razonable
que ellos sabían que podían hacer;
o que hicieron algo que ellos
sabían que no debían hacer**

Este es un dato muy relevante, que no debiera pasar inadvertido para el Comité Paritario, pues nos muestra la importancia del autocuidado, como estrategia para combatir parte importante de los accidentes que ocurren en las empresas. En realidad, más que un tema importante, es una variable de la Cultura Preventiva que bajo ninguna circunstancia se debe soslayar.

Este 40% de los accidentes, representa lo que los especialistas denominamos “accidentes evitables” por el propio trabajador. Independiente desde luego de aquellos que puede y debe evitar la empresa a través de su gestión.

En ese 40%, nuevamente hay que decir que son las ideas *“No creo que me pase”* o *“Sería mucha la mala suerte”*, entre otras nefastas ideas instaladas en nuestra cultura, las que explican en buena medida los comportamientos que luego devienen en accidentes y otros males.

El autocuidado tiene que ver con la fase *PreActuar* del **Ciclo Preventivo** (PreVer, PreDecir y PreActuar), puesto que no basta con ver anticipadamente los riesgos, los peligros o problemas en general; ni tampoco con predecir o pronosticar las posibles consecuencias de los riesgos o peligros que prevemos, sino que es necesario, además, *actuar* anticipadamente para evitar que ocurra aquello que no queremos que ocurra. ¿Cómo? Haciendo, en el caso del autocuidado, lo que el trabajador sabe y puede hacer para evitar accidentes.

Muchas veces el trabajador está en condiciones de *prever* los peligros; está en condiciones de darse cuenta y de *predecir* o pronosticar lo que puede ocurrir. Pero no *actúa* a tiempo. ¿Por qué? Pues, por lo mismo: “no creo que me pase”; “sería el colmo de la mala suerte”, etc..

¿Ocurre esto sólo con los trabajadores de nivel operativo? No, desgraciadamente. De esta forma de pensar, tampoco se salvan los gerentes, los supervisores y, aunque usted no lo crea, hasta los propios especialistas en prevención.

El autocuidado constituye todo un tema, que es necesario comprenderlo correctamente, para luego abordar con eficacia su promoción, como parte importante en el proceso de desarrollo de una cultura preventiva.

Hay aquí, en el Autocuidado y en la promoción del autocui-

dado, junto a lo que podríamos llamar el *Mutuo Cuidado*, una interesante y necesaria acción de los Comités Paritarios, para avanzar en su aporte al desarrollo de una Cultura Preventiva.



4

CUARTA PARTE

Siete Consejos Importantes



Explicación Previa

Durante mi largo desempeño profesional en prevención he tenido el privilegio, como ya lo he señalado, de observar el desempeño y progreso sostenido de los Comités Paritarios. Pero he tenido también la oportunidad de ver, y a veces muy repetidamente, algunas falencias y errores que se han instalado en el actuar de los mismos y de sus integrantes.

Son, a mi juicio, aspectos críticos que, de corregirse, tendrían un impacto muy positivo en el desempeño y en los resultados de los Comités Paritarios.

Para corroborar más efectivamente lo que acabo de señalar, he discutido este tema con algunos colegas amigos con experiencia cercana a los Comités Paritarios, de manera que es más probable que mis juicios, opiniones y consejos al respecto estén en lo cierto y, por lo tanto, sean más válidos y más útiles.

Los *consejos* que incluyo en este capítulo son siete. Podrían ser, obviamente, más de siete o menos de siete, pero he decidido que sean siete, por la connotación especial que tiene este número.

Quiero advertirle también, que en este capítulo he optado por dirigirme a los lectores en plural, porque mis consejos van dirigidos al colectivo de paritaristas. O, si usted lo prefiere, al Comité Paritario como tal.

Dicho lo anterior... ¡Vamos a los Consejos!



No Suplanten a la Línea de Mando

Ya destacué en algún capítulo anterior, lo visionario que fueron los legisladores de la época cuando concibieron e instalaron la figura de los Comités Paritarios. Cosa que hasta el día de hoy celebro.

Pero ello implicó un riesgo. Y no un riesgo cualquiera, sino que un riesgo mayor, que se mantiene hasta el día de hoy. Siendo sincero, este riesgo me ha venido preocupando desde el pasado; y hasta el día de hoy me sigue preocupando, porque de alguna manera afecta a muchas empresas especialmente a las medianas y pequeñas.

¿A qué me refiero? Me refiero a que muchos pensaron en las empresas que “ahora el tema de la seguridad es de **responsabilidad** del Comité Paritario”. Mismo pensamiento se produce también respecto del experto en prevención, en los casos que exista dentro de la empresa.

Bajo este concepto, equivocado por supuesto, los supervisores y la línea de mando se sintieron un tanto aliviados y a veces desligados *“del problema de los accidentes”*. Más aún, se da la paradoja de que cuanto mejor trabaje el Comité Paritario, más puede inducir a estas conclusiones.

¡Craso error! desde luego.

Desde el punto de vista de la gestión, la responsabilidad por la seguridad **es** de la línea de mando, desde el nivel gerencial más alto hasta la supervisión de primera línea. Y esta responsabilidad es irrenunciable, indelegable e intransferible y, por lo tanto, debe ser asumida en plenitud, sin reservas.

Es la línea de mando, por lo demás, la que a través de los supervisores, está en contacto diario con los trabajadores y con las tareas que realizan. Es ella la que planifica las operaciones. Es ella, la que tiene el control sobre las tareas que se realizan. Y es ella, por lo tanto, la que debe tener en cuenta las debidas consideraciones de seguridad en cada una de las decisiones que toma.

¿Y el Comité Paritario? Bueno, el comité paritario debe focalizarse, principalmente, en ayudar, promover, co-laborar, controlar, educar, etc., así como también, desde luego, en realizar las demás actividades preventivas que la ley le encomienda; pero sin significar ello que se está eximiendo a

la línea de mando de su responsabilidad por la seguridad.

Es más, tal vez la tarea más importante que tenga el Comité Paritario sea, precisamente, el asegurarse que la línea de mando asuma efectivamente su responsabilidad en esta materia.

Mi Consejo N°1 es, por lo tanto: “No ***pretendan*** suplantar, reemplazar o sustituir a la línea de mando” en materias de seguridad. Y tampoco ***permitan*** que ella pretenda que así sea. Es el peor error, y, para decirlo crudamente, es lo más nefasto que puede ocurrir en esta materia, porque frena, dificulta y retrasa el desarrollo de una cultura preventiva.

De manera que, al primer atisbo de que ello pueda ocurrir, aclaren las cosas y pónganlas en su lugar: Ustedes no reemplazan, no sustituyen a la línea de mando en su responsabilidad por la seguridad. La existencia del Comité Paritario no libera de ello a la línea de mando, en ningún caso.

Así las cosas, el trabajo, el entusiasmo, la dedicación, la energía y todo, debiera volcarlo el Comité Paritario principalmente a ayudar a la línea de mando a que cumpla de mejor forma su responsabilidad por la seguridad. Ayuden, motiven, impulsen, promuevan, estimulen, eduquen, colaboren, pero... *“No suplanten a la línea de mando”*.

Es éste, un tema super crítico.



Prepárense lo Suficiente. No menos

¡Claro! Ustedes no tienen que ser expertos, necesariamente, para desempeñarse bien como integrantes de un Comité Paritario. Pero ello no los exime de la necesidad de prepararse técnicamente para cumplir en forma responsable con su función.

Digo en forma *responsable* porque, efectivamente, ustedes han asumido una *responsabilidad* muy grande. ¿Lo recuerda? Lo vimos al iniciar este libro donde decíamos que: *“lo que usted haga o deje de hacer como integrante de su Comité Paritario influye, para bien o para mal, en la seguridad, en el bienestar y en la vida de sus compañeros de trabajo y de sus familias”*.

Por lo mismo, para quienes trabajamos en prevención, ya sea como profesionales o no, la preparación constante es, ni más ni menos, que un tema ético. ¿Me entiende?

Sí. Porque si dejamos de hacer algo o si lo que hacemos no lo hacemos bien, puede ocurrir algún accidente grave, mutilador o fatal. Y si ello ocurre por falta de preparación... ¡es un tema **ético**! Por lo mismo, cuando ocurre algún accidente, sobre todo si es grave, debiéramos preguntarnos: ¿En qué fallamos como Comité Paritario? ¿Hicimos oportunamente lo que debíamos haber hecho para evitar ese accidente? ¿Lo hicimos bien? ¿Estábamos preparados para ello?

Estimados amigos paritaristas:

**En seguridad
no basta con limitarse a buscar y corregir
las causas técnicas.**

**Quienes trabajamos en prevención,
al hacer el análisis de los accidentes
también deberíamos preguntarnos
¿en qué hemos fallado nosotros?**

¿De acuerdo?

Pero mejor repitamos la idea: “En seguridad no basta con limitarse a buscar y corregir las causas técnicas. Quienes trabajamos en prevención, al hacer el análisis de los accidentes también deberíamos preguntarnos ***¿en qué hemos fallado nosotros?***”

Pero bien: ¿Cómo pueden prepararse mejor los integrantes de Comités Paritarios? En realidad hay varias formas disponibles, que están al alcance de la mano. Unas más que otras desde luego. Algunas de ellas son:

La Lectura. Ya sea que se trate de libros, revistas, artículos, comentarios o lo que sea; y ya sea que estén en físico, digitalizados o en internet, están hoy al alcance de todos. No hay excusa para no leer: si no tienen plata para comprar libros... ¡consígalos! O, por último, hagan una “vaquita” y cómprenlos. ¡Pero no hay excusa!

Los Cursos. Sí, hay muchos cursos, seminarios y talleres que hacen las mutualidades y que están a su disposición. Son de diferentes temas y a diferentes horarios, por lo que si por alguna razón no pueden ir en horario de trabajo, también los hay fuera de él. ¡Pero no hay excusa!

Los Congresos. Vayan a los Congresos, Jornadas o Encuentros de Comités Paritarios. Ya sea los que organiza su mutual, el Consejo Nacional de Seguridad o algún otro organismo. Son ellos una buena instancia para mantenerse actualizado. No es necesario por supuesto que vayan todos, pero al menos uno, que pueda después transmitir lo más relevante al resto de integrantes del Comité Paritario.

Las Visitas Técnicas. Visiten a otros Comités Paritarios. Tengan un intercambio con a lo menos uno o dos Comités

Paritarios de otras empresas cada año, para intercambiar experiencias Frank E. Bird Jr. nos aconsejaba y siempre recordaba: *“Seguridad es para compartir”*. Es un buen consejo. ¡Háganlo!

Pregúntenle a los que Saben. Este es el consejo más barato, pero que vale oro: ¡Pregúntenle a los que saben! ¡Siempre hay alguien que sabe! Siempre hay alguien que tiene la solución. Siempre hay alguien que tiene la respuesta adecuada. A veces puede ser un jefe, un especialista, un colega o, por supuesto, un trabajador de nivel operativo, de su empresa o de otra.

Aprovechen, como Comité Paritario, el conocimiento y la experiencia de los demás. No teman preguntar.

**Cuando se enfrenten a algún problema
o a alguna necesidad,
busquen hasta encontrar a la persona que sabe
y pregúntenle.
¡Pregúntenle a los que saben!**

La gente está deseosa de poder ayudar porque así ellos también se sentirán importantes.

La verdad, estimados paritaristas, es que muchos de los pro-

blemas que manejamos como Comités Paritarios quedan con soluciones a medias o con malas soluciones o definitivamente sin solución, simplemente por no haber tenido la disposición, la voluntad y el coraje para buscar y pedir la ayuda necesaria.

Emerson decía: *“Todas las personas que conozco son superiores a mí en algún sentido. Y en ese sentido, aprendo de ellas”*. ¿Qué les parece?

Bueno, con todas las formas anteriores, u otras, ustedes ya no tienen excusas: ¡Prepárense! ¡Prepárense! ¡Prepárense! Prepárense lo suficiente. No menos.

Quiéranlo o no éste es, ni más ni menos, que... ¡Un tema **ético**!



Presten Atención a “Los Pocos Críticos”

Estimados paritaristas, existen muchos Principios de Administración Profesional, que contienen mucha sabiduría, producto de las experiencias que otros han tenido en el pasado. Pero, si me lo permiten, hay uno que es *“Mi Principio Regalón”*. Por lo importante y útil que es. Y, sobre todo, por el impacto que puede generar en los resultados.

¿A cuál me refiero? Me refiero al *“Principio de los Pocos Críticos”*, que también se conoce como *“La Regla 80/20”* y que nos dice:

**“Por lo general, si es que no siempre,
un pequeño número de causas o de acciones
explican la mayor cantidad
de los efectos o resultados”**

¿Qué tanta importancia tiene este principio para los Comités Paritarios? ¡Mucha! Más bien... ¡Muchísima! De hecho,

la magnitud de los resultados y el éxito de los Comités Paritarios dependen, en gran medida, de cómo interpreten y apliquen este sabio principio. Y lo mismo es válido para cualquier organización o persona.

Los “*pocos críticos*”, son esas pocas cosas a las cuales no debemos dejar de prestarles atención. Los resultados del Comité Paritario mejorarán si desarrollan la capacidad para identificar las pocas cosas críticas y luego se esmeran por hacerlas de la mejor manera.

No todos los problemas tienen la misma importancia; no todos los equipos requieren el mismo cuidado; no todas las tareas influyen de igual manera en el resultado final; no todos los riesgos tienen el mismo potencial de pérdidas; no todos los procedimientos tienen la misma criticidad.

Por lo tanto, siempre pregúntense: ¿Cuáles son los principales peligros o los mayores riesgos? ¿Cuáles son los principales problemas que tenemos en materia de seguridad? ¿Cuáles son las principales necesidades? No hay tiempo ni recursos para todo. Disparar de *chincol a jote* no es ni lo más productivo ni lo más aconsejable, sobre todo cuando tenemos pocas balas.

Uno de los errores frecuentes que cometemos, estimados paritaristas, es que no siempre priorizamos correctamente; no distinguimos lo importante de lo intrascendente.

¿Significa esto que hay que olvidarse del resto de las cosas? ¡No, no! ¡De ninguna manera! Significa, sencillamente, que no debemos dejar de darle prioridad a las cosas importantes, prestándoles mayor atención, más tiempo, más recursos. Y, al resto, que podríamos llamar las *“muchas cosas triviales”*, asignarle una prioridad más baja.

A veces, como dice Mafalda: *“Las cosas urgentes no nos dejan tiempo para las cosas importantes”*. Y es verdad, muchas veces sabemos cuales son las cosas importantes que debemos hacer, pero no tenemos tiempo. Y las dejamos siempre *“para más adelante”*, para algún día, que nunca llega o que llega demasiado tarde.

Si lo piensan bien, se darán cuenta que el concepto de los *“Pocos Críticos”* es aplicable a todo: a las ventas, al clima laboral, a las causas de los accidentes, al consumo de la luz, a las relaciones interpersonales. etc.

Recuerdo que una vez un amigo me decía que: *“En toda reunión social, el 20% de los invitados se toma el 80% del copete”*. Pues... ¡ese 20% son los pocos críticos! ¿Se entiende ahora mejor, el concepto?

Este principio, es una derivación de la famosa Ley de Pareto y la conclusión o enseñanza que nos entrega es muy simple:

**“Hay que dar importancia,
a lo que es verdaderamente importante”.**

Si se hacen el hábito de “dar importancia a lo que es importante”; si se concentran en los “pocos críticos” que más influyen en los resultados, se estarán beneficiando de uno de los grandes “secretos” para ser exitosos en materia de seguridad.

¡Ah! Y no se olviden que el mejor efecto se logra cuando se corrigen las causas básicas de los accidentes (reales o potenciales). Y, mejor aún, cuando los problemas se corrigen en la raíz o fuente que los originan. Es decir, mejorando los sistemas o procesos involucrados.



Asegúrense que las Medidas de Control Sean: Efectivas, Factibles y Razonables

La Resolución de los problemas de Seguridad se logra, habitualmente, a través de la aplicación de lo que normalmente llamamos *Medidas de Control*. Sin embargo, muchas veces no se logra el apoyo de la gerencia para que estas medidas se apliquen en la práctica; o bien, si se aplican, no surten el efecto deseado.

Y surge muchas veces, entre los paritaristas, una suerte de desazón o de frustración, que les hace entrar en una especie de “*círculo vicioso*”: Cuanto menos apoyo obtienen de la gerencia, más se desalientan; y cuanto más se desalientan, menos bueno es el trabajo que realizan y por lo tanto menos es el apoyo y reconocimiento que obtienen de la gerencia. Y así sucesivamente.

En definitiva, hay aquí todo un tema que tiene que ver con el funcionamiento, con los resultados, con el apoyo y con

el reconocimiento de los Comités Paritarios. No es menor, ¿verdad?

¿Dónde está la falla? O Mejor aún... ¿qué debemos hacer para revertir esta situación?

La clave está en el cumplimiento o no de tres requisitos elementales para las llamadas Medidas de Control. Ellas deben ser: efectivas, factibles y razonables.

Esto quiere decir que las Medidas de Control, así como también las decisiones que adopte el Comité Paritario, deben cumplir estos tres requisitos, lo cual significa:

Primero: Deben ser Efectivas. Es decir, debemos estar seguros que servirán para resolver el problema o para satisfacer la necesidad que se esté abordando. Existe lo que técnicamente se llama "Grado de Efectividad" o "Grado de Control". Cualquier medida puede ayudar a resolver el problema, pero... ¿cuánto? ¡He ahí el problema!

Entonces, de todas las alternativas de solución que se les pueda ocurrir en el proceso de búsqueda, descarten aquellas de bajo o dudoso grado de efectividad.

Segundo: Deben ser Factibles. Es decir, que se puedan llevar a cabo, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista económico. En otras palabras, no sacamos

nada con que se nos ocurra la mejor idea del mundo, la medida de control más efectiva, si no se puede llevar a cabo, ya sea por razones técnicas o económicas.

Y esto es válido para todo el mundo: en la empresa, en nuestra casa, en el gobierno y donde sea.

Tercero: Deben ser Razonables. ¿Qué quiero decir con ello? Pues, que la solución propuesta sea proporcional al problema. ¡Así de simple! Porque se nos puede ocurrir la solución más *efectiva* y que incluso se pueda llevar a cabo; es decir, es también *factible*. Pero puede que no sea *razonable* dada la magnitud del problema.

Obviamente que, cuando estamos frente a un riesgo o a un problema mayor, casi cualquier medida *factible* de realizar si es *efectiva*, también es *razonable* como tal. ¿Me entiende?

Efectivas, Factibles y Razonables. Repito: Efectivas, Factibles y Razonables.

Ahora bien, tengo que decírselos: Si no se cumplen estos tres requisitos, es comprensible que la gerencia no les apoye. Pero si se esmeran en que sí se cumplan, la gerencia no tendrá argumentos para no hacerlo.

Por lo tanto, si usted, que lee este libro es Presidente del

Comité Paritario, asegúrese que entre todos lleguen a estar de acuerdo, en cada medida o decisión que tomen como Comité, que sea efectiva, factible y razonable. Y si usted no es el presidente del comité, de todos modos promueva el que cada medida o decisión que se tome, cumpla con estos tres requisitos elementales.

Verán así, que obtendrán con más facilidad el apoyo de la administración superior de la empresa y, más que eso, lograrán que cuando pongan en práctica las medidas de control o decisiones que adopten como comité, los resultados se notarán más claramente, mejorará más la seguridad y obtendrán un mejor reconocimiento tanto de parte de los trabajadores como de la gerencia.

Entonces... ¡A Romper el Círculo Vicioso y a transformarlo en un ***Círculo Virtuoso!***



Nunca Abandonen la Ética

El siguiente consejo tiene que ver con la ética. O, digámoslo mejor: con...

LA ÉTICA

Sí. Porque la prevención tiene un componente ético importante. En realidad, todas las profesiones lo tienen o deberían tenerlo pero, en nuestro caso, dado que lo esencial de la prevención tiene que ver con la vida de las personas, con su integridad, con su bienestar, etc., el aspecto ético no sólo debe ser mayor, sino que debe ser insoslayable e irrenunciable... *¡Siempre!*

La prevención nos permite realizarnos como personas al poder servir a los demás. Es decir, al poder ayudar a otros a evitar dolor, angustia, sufrimiento, frustraciones y tantos otros efectos que derivan de los accidentes y de las enfermedades profesionales.

¡Y a salvar vidas también, por supuesto!

Pero todo ello, nos plantea un **Compromiso Ético**, ineludible.

Tras el aciago accidente en la Mina San José, se generó un nuevo despertar en materia de Seguridad en nuestro país. Una mayor conciencia ciudadana de la importancia de la prevención.

Si el tema sigue vigente, como esperamos que así sea, las autoridades, las mutuales y las empresas, se pondrán metas cada vez más exigentes. Y los Comités Paritarios no sólo han de sumarse a estos desafíos, sino que habrán de ser los principales impulsores dentro de sus respectivas empresas.

Pero una cosa habrán de tener en cuenta: No se trata de disminuir las estadísticas de accidentes, sino que de disminuir los accidentes, para evitar el dolor y el sufrimiento a los trabajadores y a sus familias.

Para ello, es fundamental tener y ejercitar la capacidad para visualizar al trabajador no como un número que aparece en las estadísticas, sino que como una persona. Como un ***“Ser Humano”*** y no como un ***“Recurso Humano”***.

Cuando ocurre un accidente en la empresa, los integrantes de Comités Paritarios, tanto como cualquier otro, debieran sentir molestia, incomodidad y tal vez algo de indignación...

Y de responsabilidad, también.

Y es la empatía la que nos permite tener esa sensibilidad y la que nos conduce a comportarnos con los demás, en la forma que nosotros queremos que los demás se comporten con nosotros. No menos.

¡Una Gran Responsabilidad!



Fíjense Metas y Comprométanse Con Los Resultados

“Si usted no sabe hacia dónde va, puede llegar a cualquier parte”. Así dice un sabio y antiguo refrán. Y tiene toda la razón.

Sin duda que el fijarse objetivos claros es fundamental para poder encausar más correctamente los esfuerzos del Comité Paritario de Higiene y Seguridad. Ustedes, como integrantes del comité, pueden saber muy bien lo que están haciendo, pero si no saben exactamente PARA QUÉ, es muy probable que se les dificulte el logro de los objetivos y que los resultados no sean los que ustedes esperan.

Sin embargo, una de las debilidades más comunes de las cuales somos presa, en la práctica, consiste en no fijarnos metas. O mejor dicho, en no fijarnos metas claras. Pero no cabe dudas que si sabemos lo que queremos, estaremos más cerca de lograrlo.

¿Por qué, entonces, disparar al aire, cuando con una mira telescópica podemos apuntar directamente al banco elegido?

Por lo tanto, asegúrense que su Comité Paritario se haya fijado metas claras. Grandes metas. Sepan exactamente **PARA QUÉ** están trabajando, **PARA QUÉ** hacen lo que hacen, **PARA QUÉ** desarrollan cada acción.

Pero una advertencia: Mantengan las metas en su mente... ¡permanentemente! Porque cuando los objetivos se pierden de vista, con los resultados tiende a pasar lo mismo. Asegúrense que sus desempeños sean consecuentes con sus objetivos; lo que ustedes estén haciendo y lo que decidan hacer, **tiene** que estar contribuyendo a los objetivos del Comité.

Ahora bien, cualquier cosa que valga la pena tener, merece que se trabaje por ella. Y todo lo que sea necesario hacer para lograr lo que se quiere lograr, debe hacerse bien. Pues entonces... ¡comprométanse! ¡Comprométanse con los resultados!

Involúcrense a tal punto que sientan una verdadera pasión por las metas por las cuales trabajan; o si ustedes prefieren, una magnífica y sana obseción por los resultados que buscan.

Recuerden que son los resultados los que mandan finalmente, independiente de si se esforzaron mucho o poco, de

si hicieron esto o lo otro o de si siguieron tal o cual camino. Serán juzgados, en definitiva, por los resultados que logren. Y es bueno que así sea.

Quienes se comprometen con los resultados, cuando buscan explicaciones no es para justificarse sino que para enmendar lo que están haciendo. Es para buscar, con ahínco y con ingenio creador, otras soluciones, poniéndolas a prueba y buscando cada vez mejores alternativas. Porque están consientes que lo que interesa al final de cuentas son los resultados.

Green en ustedes un interés especial por los resultados. No malgasten su tiempo en buscar explicaciones para justificar el no haber logrado los resultados. Tampoco se sientan tranquilos cuando no los logren. Por el contrario, concéntrense en buscar los medios y las soluciones para alcanzarlos. ¡Siéntanse comprometidos!

Y un comentario más:

Quienes trabajamos en prevención, nunca sabremos cuántos accidentes logramos realmente evitar o ayudamos a evitar. Esto podría ser frustrante, pero ustedes no lo permitan. Ustedes sabrán que van avanzando:

A) Cuando vayan disminuyendo los accidentes, pero de verdad y no sólo en las estadísticas.

- B)** Cuando se note que la línea de mando vaya asumiendo de mejor manera su responsabilidad por la seguridad.
- C)** Cuando se vaya haciendo evidente, en forma notoria, el liderazgo preventivo de parte del nivel directivo superior.
- D)** Cuando los trabajadores hayan internalizado el autocuidado y se exprese claramente en sus comportamientos.
- E)** Cuando se note un avance claro en el desarrollo de una Cultura Preventiva.

Si todo lo anterior es evidente, quiere decir que vamos bien. Si no, quiere decir que debemos aclarar las metas para el Comité y comprometernos más con los resultados.

¡Así de simple!



Sean Persistentes: Den un Paso Más... Siempre

Estimado paritarista, vamos al último consejo. Lo he dejado para el final por la connotación especial que tiene el número siete: "Sean persistentes: Den un paso más... ¡Siempre!"

Si usted, estimado paritarista no se ha puesto nunca a reflexionar sobre la importancia de la persistencia, quiero recordarle que es muy frecuente que las cosas, sobre todo las que más nos interesan, *"casi nunca resultan a la primera"*. Eso usted lo sabe muy bien, ¿verdad?

Pues bien, por lo mismo es que muchas de las cosas que usted ha logrado o conquistado en la vida, en todo orden de cosas, se lo debe a su persistencia. Pero también es bueno que sepa, que gran parte de las cosas que se ha propuesto pero que no haya alcanzado, se lo debe a la falta de persistencia. Es decir... "Le ha faltado la P". La "P" de persistencia.

¡Qué importante es la cualidad humana de la persistencia! Ray Kroc, creador del imperio de los Mc Donald's repetía incansablemente *"Nada en el mundo puede reemplazar a la persistencia. No lo hará el talento, pues nada es más común que hombres de gran talento, fracasados. Tampoco lo hará la instrucción, pues el mundo está lleno de personas instruidas que andan a la deriva. **Sólo la decisión y la persistencia son omnipotentes**".*

La mayoría de los grandes logros, en todo ámbito, se han debido a la persistencia. Dos buenos ejemplos de ellos, de los muchos existentes, son Edison y Demóstenes.

Thomás A. Edison necesitó de 10.000 intentos fallidos para lograr su sueño de una lámpara que pudiese funcionar mediante electricidad; y gracias a su infinita persistencia, logró el espectacular invento que hoy, literalmente hablando, alumbra a toda la humanidad.

Demóstenes, por su parte, es otro ejemplo admirable. Siendo tartamudo y teniendo "un habla extraña y difícil de entender", se propuso llegar a ser un gran orador. Y, gracias a la persistencia, lo logró; Cicerón lo aclamó como "El orador perfecto. El Príncipe de los Oradores" y es reconocido hoy como el más grande orador de la historia.

¿Donde ha estado la clave? Ellos estuvieron dispuestos, siempre, a dar un paso más. A intentarlo una vez más, porque ellos sabían que *"es el abandono prematuro la causa de gran parte de nuestros fracasos"*.

Ustedes se preguntarán, probablemente: ¿Será que algunas personas nacen persistentes y otras no? Yo estoy seguro que no. Yo estoy seguro que a todos los seres humanos la naturaleza nos prodigó este don, pero es nuestra responsabilidad si lo cultivamos o no.

Mire, veamos el mejor ejemplo: cuando usted era pequeño y comenzó a caminar, desde luego que no le resultó al primer intento: usted se levantó una y otra vez para intentarlo de nuevo. ¿Cuántas veces? Las necesarias... ¡hasta que le resultó! A todos nos ha pasado lo mismo.

¿No es éste un mensaje extraordinario que desde muy temprano nos entregó la naturaleza? ¿Qué hubiera pasado si usted lo hubiera intentado tan sólo una vez menos? Pues... ¡todavía estaría en el suelo!

Pues bien, mi invitación final es a que ustedes cultiven la persistencia. Cuando las cosas no resulten a la primera, no se desanimen, no dejen de insistir, inténtelo de nuevo, no se queden en el suelo. Como paritaristas y como Comité Paritario, den siempre un paso más... ¡Hasta lograr los objetivos que se propongan!

Objetivos que, ojalá, sean mucho más ambiciosos que en el pasado: Accidentes tendiendo a cero, en un contexto de ...

¡CULTURA PREVENTIVA!

SIETE CONSEJOS IMPORTANTES

Para los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad

1

No suplanten a la Línea de Mando
(es un craso error)

2

Prepárense lo Suficiente. No menos.
(es un tema ético)

3

Presten Atención a "Los Pocos Críticos"
(serán más eficientes)

4

Asegúrense que las Medidas de Control Sean
Efectivas, Factibles y Razonables
(lograrán mejor aceptación)

5

Nunca Abandonen la Ética
(debe ser irrenunciable)

6

Fíjense Metas
y Comprométanse con los Resultados
(tengan presente el "PARA QUE")

7

Sean Persistentes: Den Un Paso Más...
¡Siempre!
(el éxito está siempre cerca)

Post Scriptum



Una Reflexión Final

Como el lector recordará, la conmoción nacional provocada por el accidente en la Mina San José en agosto del 2010, llevó al Presidente de la República a señalar, o prometer tal vez, que ello marcaría *“un antes y un después”* para la Seguridad en las empresas chilenas.

Para el efecto, como también se sabe, nombró una Comisión de alto nivel que se reunió con una amplia gama de organizaciones y especialistas, tras lo cual se emitió un informe que, entre otras cosas, anuncia determinados cambios a nuestra legislación.

Por lo que se ha visto hasta la publicación de este libro, el asunto ha venido avanzando pero a una velocidad menor de la esperada. Pero mantenemos la esperanza que en la discusión parlamentaria el tema no sólo no se entrase sino que se robustezcan las iniciativas, de manera acorde y a la altura de lo que nuestro país en verdad necesita en materia de prevención.

Pero por otra parte, las mutuales, las organizaciones empresariales y de trabajadores, los profesionales de prevención, los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, así como también las propias empresas, debemos también avanzar más rápidamente en este desafío.

Nuestro país necesita con urgencia dar un gran salto en materia de prevención, para lo cual se demanda de todos nosotros visiones más claras, sueños más ambiciosos y de-

safíos más exigentes. Necesitamos poner en juego nuestra iniciativa y creatividad para descubrir nuevas y más efectivas formas de hacer prevención, así como también, desde luego, una actitud más comprometida con la prevención.

En los que respecta a los Comités Paritarios debe generarse un despertar generalizado, asumiendo este estamento en plenitud las responsabilidades y atribuciones que han recibido por el imperio de la Ley.

Independiente de lo valioso que han hecho y aportado hasta hoy estos organismos, la deuda que aún mantienen es enorme; como enorme es también el tremendo potencial que tienen si trabajan bajo la premisa de que constituyen “Un Gran Punto de Encuentro”, concentrados en temas netamente preventivos, alineados a estrategias más efectivas y a metas más exigentes y, sobre todo, colaborando para que la seguridad la asuma cada integrante de la empresa, independiente de su rol, actividad, función o nivel jerárquico.

El presente libro, más allá de su mera lectura por parte de los integrantes de Comités Paritarios, debería generar una instancia de reflexión, de autoevaluación y de autodiagnóstico, para a partir de allí, generar las visiones, desafíos y compromisos en orden a lograr metas de accidentalidad de alta exigencia y a contribuir a una verdadera re-evolución en pos de una Cultura Preventiva en las empresas.

EL PARITARISTA

Samuel Chávez Donoso

El autor del conocido libro *“RePensando la Seguridad como Una Ventaja Competitiva”*, nos ofrece ahora un interesante y motivador libro dirigido a los integrantes de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

En él comienza destacando la importancia de ser integrante de Comité Paritario, lo que a su juicio es *“un privilegio y una responsabilidad”*, puesto que, *“tanto lo que haga como lo que deje de hacer influye, para bien o para mal, en la seguridad, en el bienestar y en la vida de sus compañeros de trabajo y de sus familias”*. Concluye esta parte con una audaz afirmación: **“El Paritarista que sirve, sirve. El que no, no”**.

Luego conduce al lector por una línea argumental en que, junto con invitarlo a encontrarle sentido a su trabajo como Paritarista, lo desafía a trabajar en pos del desarrollo de una Cultura Preventiva.

En la cuarta y última parte del libro, Chávez ofrece al lector Siete Consejos Importantes, extraído de lo que ha sido su larga relación con los Comités Paritarios, y que los desarrolla en un lenguaje simple, cercano y entretenido. Estos Siete Consejos son:

- *“No Suplanten a la Línea de Mando”*
- *“Prepárense lo Suficiente. No Menos”*
- *“Presten Atención a “Los Pocos Críticos””*
- *“Asegúrense que las Medidas de Control Sean EFR”*
- *“Nunca Abandonen la Ética”*
- *“Fíjense Metas y Comprométanse con los Resultados”*
- *“Sean Persistentes: Den un Paso Más... ¡Siempre!”*

Se trata éste, de un libro que no puede dejar de leer cada integrante de Comité Paritario de Higiene y Seguridad. Les agradará y les servirá.