CLAVES PARA UN COMPORTAMIENTO RESPONSABLE

EN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL

Ing. Hugo A. Pagliotti

Febrero 2008

CONTENIDO

1. **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO**

2. **ANTECEDENTES**
   - **Situación ideal y realidad**
   - **Quién es el responsable**
   - **Experiencia personal**

3. **DESARROLLO**
   - **Corrientes sobre el comportamiento y la prevención**
     - **Exclusión de la responsabilidad del trabajador**
     - **Medición de aptitudes y actitudes frente al riesgo**
     - **Neurofisiología**
     - **Visión psicoanalítica**
     - **Modelo ACC**
     - **Visión sistémica**
     - **Visión situacional-constructivista**
     - **Evolución de la seguridad**
   - **Análisis de las distintas corrientes presentadas**
   - **Incidencia del tipo de actividad industrial**

4. **CONCLUSIONES**

5. **REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA**

CLAVES PARA UN COMPORTAMIENTO RESPONSABLE EN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

¿Por qué las personas cometen actos inseguros?
¿Qué responsabilidad tienen los mandos sobre la prevención?
¿Tiene incidencia el tipo de actividad industrial en la "conciencia" colectiva e individual de prevención?
¿Es útil que una empresa disponga de una política de seguridad?
¿La relación entre los trabajadores y los mandos incide en el comportamiento?
¿Existe la contradicción Producción / Prevención?
¿Están los mandos preparados para conducir trabajadores hacia el comportamiento seguro?
¿Es el comportamiento inseguro la causa de los accidentes?, o ¿es el comportamiento inseguro una consecuencia de otros factores más profundos, menos visibles, que a menudo no se los tiene en cuenta en la investigación de un accidente de trabajo o un accidente ambiental?
¿Por qué una persona "decide" realizar una tarea asumiendo un riesgo para su integridad física o poniendo en riesgo ambiental a su sector, a una planta o a toda una comunidad? ¿Es un acto de inconciencia?, ¿o se trata una cadena de factores y de interpretaciones que desembocan en este comportamiento indeseado?
¿Cómo se puede actuar para modificar los comportamientos?
¿Qué herramientas son útiles y efectivas para lograr comportamientos seguros?

Se podrían seguir planteando interrogantes y buscar respuestas a cada uno de ellos en forma independiente, pudiendo encontrar caminos de acción posiblemente desconectados entre sí.

El objetivo de este trabajo es establecer una serie de condiciones válidas, y en lo posible absolutas, para maximizar el comportamiento seguro en la mayoría de las situaciones de trabajo que conlleven riesgos para las personas o el medio ambiente.

2. ANTECEDENTES

Situación ideal y realidad
Es cierto, que la situación ideal es la de disponer de procedimientos, operaciones, instalaciones, herramientas, que puestas en función de trabajo sean intrínsecamente seguras. Esto es, que no presenten riesgos ni para las personas involucradas, ni para su entorno humano y físico. Lo cierto es que esta situación pura e ideal no existe, ya que hasta la máquina o proceso más automatizado que pueda existir, siempre requerirá en algún momento de la participación de una persona para mantener sus propiedades operativas. Y es allí donde aparece el comportamiento y la posibilidad del error humano. La minimización del efecto de este error es lo que hay que buscar a la hora de automatizar, pero su eliminación total es imposible, desde el momento que el ser humano tiene la maravillosa capacidad de tomar decisiones.

Quién es el responsable
Es un lugar común, entre gran parte tanto de los especialistas en seguridad y medio ambiente, como de los responsables de recursos humanos, de los responsables industriales y hasta a veces, de los mismos trabajadores, esta afirmación:

La causa de los accidentes se debe en un 80% a 90% de las veces, a los comportamientos inseguros o errores humanos.

…y muchas veces, hasta las mismas víctimas de los accidentes suelen disculparse con sus jefes y compañeros por haberse accidentado.

Esto se puede extrapolar, con algunas excepciones, a la ocurrencia de accidentes ambientales, es decir situaciones operativas fuera de control que produzcan algún tipo de impacto ambiental negativo. Las excepciones en este campo, tienen que ver con que generalmente esto se atribuye a la desidia o irresponsabilidad empresaria, a la falta de instalaciones de adecuado tratamiento de efluentes, control de derrames, fugas tóxicas, etc., salvo cuando estas existen y el hecho es causado por el error humano de alguien que opera dichas instalaciones.

Esta afirmación genera la convicción en muchas personas de que la culpa de los accidentes es de los trabajadores, que no tienen conciencia del riesgo y juegan con la suerte, exponiéndose y exponiendo a terceros de manera irresponsable a situaciones de peligro.

A partir de esta visión de los hechos, generalmente se lleva a la conclusión de que la mejor herramienta para la prevención es la capacitación, llamada también concientización. Y así, a través de cursos, charlas, carteles, manuales, normas, se busca revertir la “actitud insegura” y la falta de “conciencia ambiental”. De esta manera, se trata de convencer a los trabajadores de que trabajen en forma segura y responsable asumiendo su rol protagónico en la prevención de accidentes e impactos ambientales.

Experiencia personal
La experiencia de haber trabajado relacionado a distintos tipos de industrias, con personas de diversos países, de distintas profesiones y oficios y de diverso origen socio-cultural, me ha permitido, y me sigue permitiendo interpretar cuáles son las reales causas que llevan a

una persona a protagonizar un accidente de trabajo, o un accidente ambiental, en el que alguien comete un error, en algún lugar del árbol de causas del mismo.

Esta misma experiencia, me permite entender cuáles son las condiciones claves (las que hasta ahora conozco) que sustentan y favorecen el desempeño seguro de los trabajadores.

Estas causas y condiciones son las que a lo largo de este trabajo trataré de exponer, con el fin de que aquellos, a los que sinceramente les interesa el bien común y la mejora continua en el campo de la prevención de riesgos, tengan una visión realista y profesional de cómo enfrentar las distintas situaciones laborales en las que debido al comportamiento humano, puedan estar en juego la integridad de una persona o la integridad de un ecosistema.

3. DESARROLLO

Corrientes sobre el comportamiento y la prevención

En los siguientes párrafos trataré de sintetizar distintas corrientes y posturas que he conocido sobre el tema que nos ocupa, es decir, el comportamiento humano y la seguridad y protección ambiental:

- Exclusión de la responsabilidad del trabajadar
- Medición de aptitudes y actitudes frente al riesgo
- Neurofisiología
- Modelo ACC
- Visión sistémica
- Visión situacional
- Evolución de la seguridad

Expondré cada corriente como una teoría absoluta, a fin de identificar sus postulados teóricos y luego establecer su utilidad específica.

Exclusividad y exclusión de la responsabilidad del trabajador

Por un lado existen quienes atribuyen sistemáticamente la responsabilidad de los accidentes al comportamiento inseguro de la persona víctima del accidente.

Por otro lado, también están quienes postulan que el hecho de atribuir la ocurrencia de un accidente al comportamiento del accidentado, equivale a convertir a la víctima en el victimario, dejando de lado la verdadera causa de los accidentes, que es la falta de prevención de los empleadores.

Algunos defensores de esta última postura argumentan además, que entrar en el campo del comportamiento, es materia de la Psicología, para lo cual sería necesaria la intervención de especialistas en dicha ciencia y no sólo tratarla a través de profesionales de la técnica o de la ingeniería.

Mediante esta óptica, cuando se realiza el análisis de un accidente, se excluye sistemáticamente como causa al comportamiento inseguro, buscando exclusivamente causas relacionadas al entorno y a la organización del trabajo.

Medición de aptitudes y actitudes frente al riesgo

Esta otra corriente postula prácticamente lo contrario a la anterior: casi todos los accidentes son provocados por uno o más comportamientos inseguros.

Estos comportamientos tienen que ver con inconvenientes o fallas estructurales que tienen las personas.

A fin de identificar estas “fallas”, se miden con una serie de ejercicios psicométricos la aptitud y la actitud frente a los riesgos.

En estos ejercicios, se enfrenta a la persona a distintas situaciones en las que debe poner en juego su destreza psicomotora, capacidad de percepción, reacción y concentración.

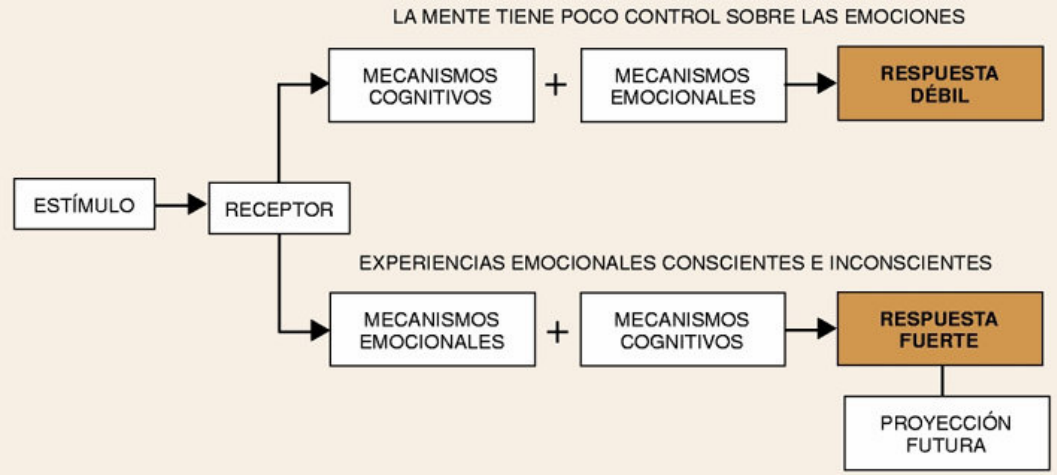
El resultado en cada ejercicio es medido frente a parámetros estándares, que ubican a la persona en distintos grados de conducta segura, temeraria, temerosa, etc., proponiendo acciones de mejora según el grado de peligro que esta persona puede tener frente al trabajo que realiza.

Esta es una herramienta adaptada de varios exámenes utilizados en distintos países para la habilitación de conductores de vehículos.

También se la utiliza como herramienta para la selección de personas para determinados puestos de trabajo que implican riesgos críticos para el trabajador, su entorno o el medio ambiente.

Neurofisiología

Se establece la diferencia entre la conducta emocional y la conducta racional, explicando a través de la primera de ellas, por qué las personas a veces se conducen en contra de lo que "racionalmente" deberían hacerlo. La neurofisiología, explica que los refuerzos hormonales de los lazos neuronales, son la causa de por qué la conducta emocional generalmente se impone sobre la racional. Estos refuerzos hormonales, son generados por la intensidad y el sentido de los estímulos externos que recibe la persona respecto de unas u otras conductas. Por ejemplo, si una determinada conducta provoca el logro de un objetivo agradable, como puede ser ganar un premio económico, ser felicitado por su jefe, o lograr el reconocimiento de sus compañeros, esta conducta se graba en el cerebro de la persona gracias a hormonas que fortalecen la red neuronal que cuya consecuencia es la conducta mencionada. Este fortalecimiento neuronal provocará que la persona tienda a repetir la conducta en otras situaciones similares, ya que la consecuencia de la misma es un hecho agradable.



Modelo ACC

Otra corriente muy difundida, describe el fenómeno del comportamiento seguro o inseguro a través del esquema denominado "ACC": Antecedente, Consecuencia, Comportamiento.

A través de este esquema, se explica que la causa de un determinado comportamiento, se basa mucho más en las consecuencias a la que se expone el trabajador debido a dicho comportamiento, que en los antecedentes que se han puesto en juego para generar un comportamiento buscado.

Los antecedentes, son las normas y las comunicaciones formales que se establecen entre la empresa y los trabajadores: cursos de seguridad, charlas de 5 minutos, carteles de prevención, manuales y normas de seguridad y cuidado ambiental.

Las consecuencias, son las que el trabajador cree que van a ocurrir debido a su comportamiento.

Según el modelo “ACC”, se clasifica a las consecuencias en tres grupos de categorías:

- ciertas o inciertas
- mediatas o inmediatas
- positivas o negativas

Los comportamientos que generen, según el trabajador, una consecuencia cierta, inmediata y positiva, serán los que en definitiva se pongan en práctica.

Este modelo, de alguna manera, está íntimamente relacionado con el de la Neurofisiología, dado que privilegia los comportamientos con resultados positivos. Podríamos decir que su fundamento científico es el de los refuerzos de redes neuronales.

Visión sistémica

Según esta corriente, el trabajador, identificado como un sistema psíquico, es un elemento de un sistema más amplio y complejo, que convive, por un lado con las máquinas, instalaciones, condiciones de trabajo, a lo que se denomina sistema físico y por otro, con la estructura de la organización, o sea sus supervisores, jefes, a lo que se denomina sistema organizacional. Tal como lo establece la teoría del caos, una modificación en uno de los elementos del sistema, provocará cambios en el resto de los elementos y llegado el caso, puede provocar un accidente o un impacto ambiental. Se plantean tres dobles relaciones: Sistema organizacional – Sistema físico, Sistema psíquico – Sistema físico, Sistema organizacional – Sistema psíquico,.

Cada una de estas relaciones, tiene herramientas de control para asegurar un desempeño seguro de las tareas.

La doble relación Sistema organizacional – Sistema físico, cuenta con las herramientas técnicas de análisis de fallas, gestión de confiabilidad de equipos, identificación de condiciones de riesgos para las personas y el medio ambiente. Estas herramientas son los llamados Sistemas de gestión, que a través de las normas ISO se han difundido mundialmente como procesos para asegurar, entre otros la Calidad de productos y procedimientos, la Seguridad de las personas e instalaciones y la Protección del Medio Ambiente.

La doble relación Sistema psíquico – Sistema físico, apunta a la relación trabajador – máquina y tiene en cuenta la aplicación de procedimientos por parte del trabajador para operar las máquinas, así como la relación de energías que de romperse, pueden generar un accidente.

La doble relación Sistema organizacional – Sistema psíquico, considera las relaciones laborales, es decir, la organización de mando - obediencia, jerarquía, órdenes, libertad de decisiones, existentes de acuerdo al modelo organizacional establecido.

En definitiva, el modelo postula la interdependencia de estas tres relaciones, estableciendo que cualquier modificación en una de ellas puede provocar modificaciones en las restantes, terminando en la ocurrencia de un accidente.

Visión situacional-constructivista

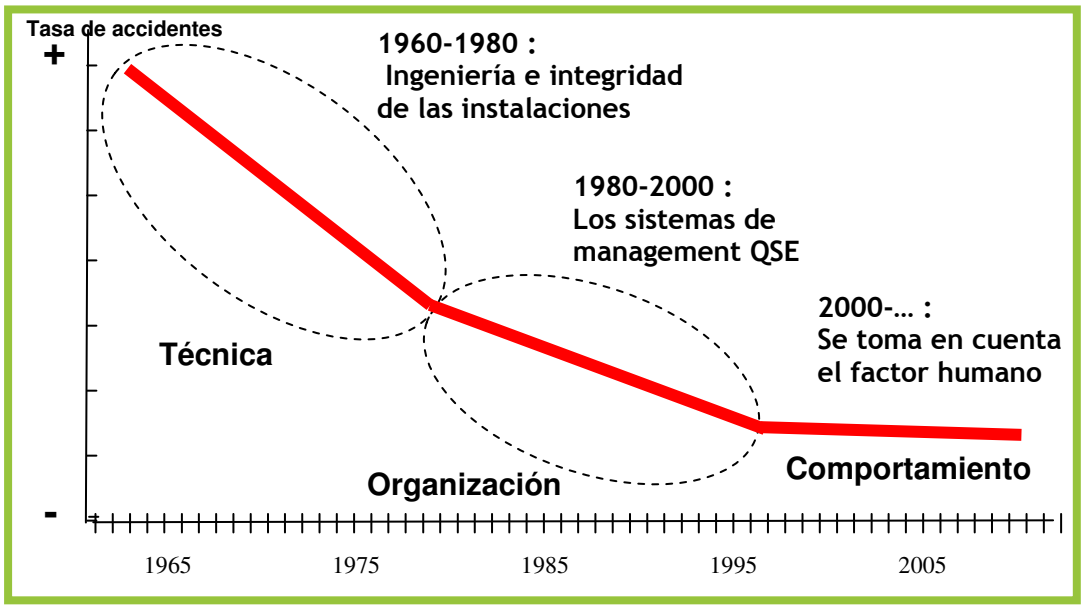
Esta visión postula que algunas situaciones existentes en el entorno de las actividades del trabajo tienen características que aumentan la probabilidad de que se ejecute un acto Inseguro.

Existen situaciones que propician la fatiga, las dificultades para utilizar la memoria, las confusiones, la falta de motivación, la limitación del diálogo con compañeros de trabajo, la disminución de la autovigilancia para detectar situaciones de riesgo.
En tales situaciones, los comportamientos inseguros son muy probables y no basta con "tener cuidado".
Estas situaciones "invitan" a determinados comportamientos. Si tales comportamientos no son deseables desde el punto de vista de la seguridad, la única forma de disminuir su probabilidad es actuar sobre las características de las situaciones, los dispositivos técnicos y las organizaciones.
La influencia de los factores humanos en las cuestiones industriales supone:

- Una toma de conciencia del rol de las propiedades humanas y del trabajo humano para el buen funcionamiento de las instalaciones
- Un proceso de diseño de instalaciones y organizaciones que apunte a producir situaciones compatibles con estas propiedades
- Una realimentación de la experiencia operativa y un análisis de incidentes basado en la comprensión de las dificultadas encontradas por los operarios, con el propósito de prevenirlas

Trabajar nunca es sólo ejecutar. Los trabajadores no sólo se apoyan en los procedimientos, también utilizan su inteligencia, su experiencia, sus redes sociales, que son el resultado de una historia en el seno de varios grupos humanos. Cada persona pone algo de sí mismo. A los procedimientos establecidos, se le suman la realidad de la situación, los recursos disponibles y su estado personal propio.

Evolución de la seguridad
A partir de las estadísticas de grandes compañías se ha establecido que existen tres etapas en la evolución de la gestión de seguridad de las empresas:



La primera es la etapa de la Técnica. En esta etapa, a partir de una situación inicial de equipos inseguros, el análisis de las condiciones de las máquinas e instalaciones y las mejoras técnicas en su funcionamiento y protecciones, provoca una importante reducción de los accidentes.

La segunda etapa es la de la Organización y coincide con la aplicación de sistemas de gestión para el mantenimiento y la mejora de las condiciones logradas en la primera etapa. En esta etapa también se obtiene una reducción de los accidentes, pero con una menor intensidad. Se controlan los riesgos que tienen que ver con factores de gestión.

La tercera etapa, está relacionada con el comportamiento. En esta etapa, son determinantes decisiones que las personas toman respecto tanto de la integridad de las instalaciones, respetando o no las protecciones o dispositivos de seguridad, como con respecto a los sistemas de gestión establecidos, respetando o no los procesos que surgen de estos últimos, destinados a asegurar una actividad segura.

Análisis de las distintas corrientes presentadas

Todas las corrientes expuestas en este trabajo contienen una parte de las claves para el comportamiento seguro.

Por un lado, el atribuir exclusivamente a la imprudencia del accidentado la ocurrencia de un accidente, por más evidencias que la situación real demuestre, es una visión superficial que no permite establecer causas de fondo que hayan provocado esa imprudencia.

Por otro lado, desconocer que una persona puede cometer un error debido a circunstancias personales, como preocupaciones familiares, tener un carácter intempestivo, tener una distracción momentánea, es también ocultar una posible realidad individual.

Estas condiciones personales, pueden ser identificadas preventivamente a partir de la medición psicométrica de aptitudes y actitudes frente al riesgo y así evitar que una persona se exponga a situaciones que estructuralmente no podrá controlar.

La relación mencionada entre lo que la Neurofisiología científicamente demuestra acerca del refuerzo de las redes neuronales y la propuesta del modelo “ACC”, nos muestran la importancia determinante que tienen las emociones y las percepciones, tanto en el proceso de aprendizaje como al momento de tomar una decisión entre prevenir un accidente con baja probabilidad de ocurrencia, o en contraposición, asumir un riesgo “calculado” para lograr un objetivo rápido, cierto y positivo.

La violación deliberada de dispositivos de seguridad automáticos en máquinas, a fin de no detener la producción e intervenir en las máquinas en movimiento, es algo común y corriente en la actividad industrial. Estas situaciones, se conocen cuando ocurren accidentes graves, por ejemplo, por atrapamientos mecánicos debidos a estas violaciones en circunstancias en que la víctima “perdió” el control de la situación de riesgo.

La visión sistémica y la visión situacional, aportan elementos relacionados a la estrecha relación que existe entre los diseños organizacionales, las relaciones interpersonales, los factores personales individuales, y el diseño y las condiciones de los equipos, para el logro de un resultado exitoso en materia de seguridad personal y ambiental. El equilibrio entre todas estas relaciones, es el que lleva al éxito de una operación industrial, entendiendo como tal, al logro de los objetivos técnicos y económicos, sin afectar la seguridad de las personas ni al medio ambiente.

El gráfico de la evolución de la seguridad, nos muestra que en las dos primeras etapas, el comportamiento no surge como clave para la reducción de accidentes. Una vez establecidas las condiciones seguras y los procedimientos de gestión para mantenerlas y mejorarlas, aparece el comportamiento como el factor clave para seguir reduciendo la siniestralidad. En definitiva, lo que le da "vida" a la prevención son las personas, y como se dijo al principio de este trabajo, es el ser humano el que en definitiva opera máquinas y sistemas y decide respetar o no las normas establecidas.

Incidencia del tipo de actividad industrial

El tipo de actividad industrial y el riesgo implícito de la misma, es determinante para una mayor o menor toma de conciencia respecto de la prevención de accidentes e impactos ambientales y en consecuencia, para que las personas involucradas en su operación lleven a cabo comportamientos más o menos seguros.

El nivel potencial de riesgo de una planta de energía nuclear, es tan grande tanto para los trabajadores como para la comunidad, que es impensable que las personas que toman decisiones en sus distintos niveles de actividad tengan conductas desaprensivas. Algo similar ocurre con actividades como la refinación o transporte de petróleo, la industria química, el transporte aerocomercial de pasajeros.

Por supuesto que existen excepciones, como Chernobyl, Bhopal, Exxon Valdez, pero las mismas confirman la necesidad permanente de conductas seguras.

En estos casos los destinatarios de la gestión segura, de la protección, son la continuidad del negocio mismo, la responsabilidad de quienes las dirigen y la comunidad. El orden de prioridad de estos destinatarios o partes interesadas está relacionado a la magnitud del daño que generaría un accidente en cada uno de ellos. Los trabajadores reciben por carácter transitivo los beneficios de la seguridad, ya que la conducta segura es una condición de trabajo en este tipo de empresas.

Por otro lado, si nos referimos a otras actividades, como la industria textil, la industria automotriz, la actividad agropecuaria, etc., la probabilidad de que un comportamiento inseguro afecte a la comunidad, a los accionistas o a la continuidad del negocio, es evidentemente mucho menor. En este tipo de actividades, la víctima de la inseguridad es el trabajador y la ocurrencia de accidentes generalmente no trasciende las fronteras de la empresa, debido a que su impacto es interno y no afecta al entorno comunitario.

En otras actividades, como la industria alimenticia o la farmacéutica, el impacto más peligroso por un comportamiento inadecuado son los destinatarios de los productos elaborados. De allí el surgimiento de los sistemas de gestión HACCP (Hazard análisis of critical control points – Análisis de riesgos de puntos críticos de control), que aseguran la inocuidad de los productos, adecuadamente utilizados por los consumidores.

La actividad de la construcción es otro ejemplo. En general y salvo en las obras en lugares de alto riesgo como las empresas del primer grupo mencionado, el único afectado por la inseguridad es el trabajador. Las caídas de altura, los derrumbes de excavaciones o de losas en construcción, provocan irreparables daños a los trabajadores, pero difícilmente afecten la continuidad de una empresa.

El riesgo implícito en cada tipo de actividad provoca que la conciencia colectiva aporte un marco de mayor o menor respaldo a la importancia de los comportamientos seguros.

Llevar adelante gestiones efectivas de prevención, logrando comportamientos seguros en actividades con bajo riesgo intrínseco de desastres, es tarea difícil, ya que la misma actividad no es vista como riesgosa y "sólo" podría afectar a las personas que trabajan en las mismas. Frecuentemente, en estas actividades, se subestiman los riesgos y dado que en general su rentabilidad está relacionada en gran medida al control de costos y a la productividad, más que al valor agregado a la materia prima, se tiende a privilegiar estos aspectos frente a la prevención de riesgos.

4. CONCLUSIONES

El comportamiento humano, tal como establecen la psicología y la neurofisiología, es una consecuencia, principalmente de factores emocionales, que condicionan las decisiones de las personas en la elección de las distintas alternativas que racionalmente conoce, según el impacto que cada individuo le atribuye a cada una de ellas.

En el entorno industrial, los motivadores emocionales están íntimamente ligados a las relaciones interpersonales y de jerarquía, propias de este tipo de organizaciones. Es decir, aquello que priorizan los mandos de una empresa acerca del desempeño de los trabajadores, es determinante para inducir a estos últimos a adoptar comportamientos orientados a dichas prioridades.

La tendencia natural de la gran mayoría de las personas que trabajan en relación de dependencia, es la de agradar a quienes los supervisan y evalúan, ya que de esto dependen, en gran medida, su continuidad laboral, su progreso y su estabilidad emocional. Esta es la base, de lo que se ha dado en llamar, el "contrato psicológico" que une a los trabajadores con sus jefes.

Para que se alcancen buenos resultados para la seguridad de las personas y el medio ambiente, es fundamental lograr un comportamiento enfocado a la prevención, y para ello los mandos deben garantizar la vinculación entre la política de seguridad y medio ambiente de la empresa y la realidad del trabajo cotidiano.

El desafío es romper con la contradicción PRODUCCIÓN – PREVENCIÓN, a través de hechos concretos, demostrando que la protección de las personas y del medio ambiente, son una condición básica para lograr la producción y no una condición opcional.

En este sentido, si bien los distintos tipos de actividades conllevan magnitudes de riesgo distintas, relacionadas con los procesos, materiales, elementos y materias primas con los que se trabaja, nunca se debe subestimar aquel al que están expuestas las personas que trabajan. No hay trabajo que justifique la más mínima consecuencia de daño para quien lo realiza, y la subestimación o no atención del riesgo puede llevar a consecuencias muy graves para el trabajador. Una pequeña fábrica de caramelos, totalmente inofensiva y con procesos no peligrosos, puede ser el lugar donde un trabajador sufra una electrocución por una instalación eléctrica en malas condiciones.

Acerca de los mensajes de aquellos que conducen una empresa, está comprobado que la permanente exigencia por la producción, sin el contrapeso y la definición clara del marco en el cual se debe lograr, puede provocar que se perciba a la seguridad y la protección ambiental como condiciones opcionales o de orden secundario, a pesar de la difusión de políticas de prevención que promueven lo contrario.

El sentido de esta percepción dependerá tanto de la situación organizacional, como de la cultura local y la historia personal de cada individuo, por lo cual, a fin de establecer pautas claras y objetivas de base, evitando las interpretaciones particulares, es necesario que se comuniquen y se demuestren con hechos en forma frecuente los límites que no deben sobrepasarse para lograr la producción.

Para que una política de Seguridad y Medio Ambiente sea efectiva, el comportamiento seguro y la prevención sistemática de daños personales y ambientales tienen que ser

promovidas permanentemente desde los mandos organizacionales, ya que culturalmente existe la idea de que se oponen a la continuidad de la producción. Son los mandos los que deben gestionar en el terreno las contradicciones entre lógicas diferentes (rentabilidad, seguridad, medio ambiente, calidad, plazos de entrega, relaciones sindicales, etc.)

La realidad demuestra que el trabajar asumiendo un riesgo, no implica la certeza de un accidente o un impacto ambiental, pero sí asegura no detener la producción, lograr los objetivos económicos de la industria y satisfacer a los mandos que no profundizan su visión de la realidad. Estos últimos, si no se lo proponen como rutina de observación, no se enterarán de las micro-violaciones de las normas en que incurre su personal para lograr los objetivos operativos, y todo seguirá "normalmente".

Esta paradoja, presente en forma frecuente en las tareas industriales, es la que pone en inferioridad de condiciones a los objetivos de seguridad y medio ambiente, que en definitiva son objetivos de carácter ético superior, pero de una inmediatez distinta.

El desafío esencial para lograr el comportamiento seguro es que los mandos tengan presencia efectiva "en el terreno", de un modo tal que les permita entender la realidad del trabajo cotidiano, para identificar las dificultades que afrontan los trabajadores y actuar sobre sus causas de manera adecuada.

Para respaldar el trabajo de los mandos, y en consecuencia respaldar la prioridad por la protección de las personas y el medio ambiente, los responsables máximos de las organizaciones deben dar el marco de contención necesario para resolver las contradicciones mencionadas.

Este marco es el que evidenciará una verdadera política de seguridad y medio ambiente en una empresa, y está relacionado con estas prácticas básicas:

1. Destinar en forma proactiva recursos económicos y humanos suficientes para el control y la mejora de condiciones, procesos y comportamientos
2. Establecer sistemas de gestión que permitan detectar en forma temprana las acciones necesarias para el cumplimiento de la política de prevención (OHSAS 18000, ISO 14001, etc.)
3. Promover el trabajo en equipo entre todos los integrantes de la organización, generando espacios de discusión para encontrar las mejores formas posibles de trabajar en forma sustentable y tangible
4. Evaluar permanente el desempeño de los mandos y de los trabajadores, haciendo visible el cumplimiento de los procesos de prevención y procedimientos seguros de trabajo, actuando consecuentemente ante los resultados de esta evaluación

El diseño concreto de cómo llevar a la práctica cada uno de estos cuatro puntos es el desafío de los mandos industriales, de los trabajadores y de los especialistas en seguridad y medio ambiente.

Corresponde a quienes dirigen las organizaciones industriales y sindicales, propiciar y exigir la transparencia en el diseño y control de los procesos, a través de la discusión entre los representantes de las distintas lógicas existentes, para hacer compatibles entre sí a las normas de prevención, los medios provistos y la realidad, basándose en la comprensión detallada del trabajo real.

5. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Metodología de árbol de causas de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo - Argentina
- Protección de la salud – Prevención de riesgos - Sistemas Reid – Presentación de metodología de medición de aptitudes y actitudes frente a los riesgos y plan de seguimiento - 2004
- Prevención e inteligencia emocional - Jaime Llacuna Morera - CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO – NTP 569 – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo - España - 2001
- Videos del programa BBS (Behavior based safety) de Behavioral Science Technology Inc. USA – Seguridad basada en el comportamiento
- La gestión de riesgos a partir de la teoría de los sistemas – Joachim Seefeldt Ribbeck – Santiago de Chile – Agosto 2006
- Aspectos humanos y organizacionales en la prevención del riesgo industrial - Dr. Ivan BOISSIERES - Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI) – Agosto 2007