

# 12 PREGUNTAS QUE CADA MIEMBRO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEBERÍA HACER ACERCA DE LA SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

*Tom Krause, John Balkcom, John Henshaw*

La salud y la seguridad de los trabajadores fundamentan la capacidad de cualquier compañía para exigirles excelencia en el servicio a los clientes, los inversionistas y la comunidad.

La globalización del terrorismo, el miedo a epidemias potenciales y la preocupación pública acerca de malas conductas corporativas de las empresas ha traído una seriedad renovada a la pregunta sobre la seguridad y la salud en cada lugar de trabajo. Para algunos, la seguridad del trabajador puede parecer un asunto mundano en una economía cada vez más intensiva en conocimiento.

Pero en nuestra experiencia, la salud y la seguridad del trabajador apuntalan la capacidad de cualquier compañía para exigir excelencia en el servicio a los clientes, empleados, inversionistas y el público.

Este artículo sugiere las 12 preguntas básicas que cada miembro del consejo directivo debería preguntar (y esperar una respuesta bien concienzuda) acerca de la seguridad en cualquier compañía. Las primeras cinco enmarcan la relación de seguridad con la creación de valor. Las siete restantes abordan las capacidades y procesos por los cuales una firma inculca la seguridad día a día en la mente de cada ejecutivo y empleado, o por el contrario crea un riesgo inaceptable de falla catastrófica e incompetencia organizacional.

## 1. ¿Cuál es la relación entre la seguridad del trabajador y otros indicadores de desempeño en esta compañía?

Mientras que esta pregunta puede resultar interesante desde el punto de vista puramente teórico, nosotros la situamos solamente como una pregunta empírica. Esto es, nosotros buscamos determinar qué relación estadística de largo plazo existe entre las variaciones en resultados de seguridad y salud (por ejemplo índices de frecuencia, accidentes registrables) mes con mes o trimestre a trimestre, y los cambios en los resultados financieros.

Estos últimos incluyen ganancias, flujo de efectivo (y sus derivados como el EBITDA) y costos unitarios de producción.

Los observadores experimentados consideran que las compañías que son altamente exitosas en su desempeño en seguridad son también altamente exitosas en su desempeño operativo.

Nuestra experiencia sugiere que estas relaciones meramente estadísticas son relativas a la idiosincrasia de las operaciones de cada compañía, que dos compañías no tienen patrones idénticos. Más aún, estas relaciones únicas, cuando se conectan con las causas raíces dentro de una cierta compañía pueden ser altamente reveladoras de los impedimentos organizacionales para la seguridad y un crecimiento rentable.

## 2. ¿Cuál debería ser nuestra meta en seguridad?

Los observadores experimentados consideran que las compañías que son altamente exitosas en su desempeño en seguridad son también altamente exitosas en su desempeño operativo. Compañías líderes que son vistas como "socialmente responsables" fijan objetivos difíciles para retar continuamente a la organización a mejorar el desempeño en seguridad, en la misma forma que lo hacen para otros objetivos operativos.

Por ejemplo, DuPont es bien conocida por esforzarse en lograr cero lesiones y enfermedades en el lugar de trabajo, basados en la creencia fundamental de que "todos los accidentes se pueden prevenir". Alcoa, bajo el liderazgo de Paul O'Neill, fijó objetivos muy rigurosos para seguridad y redujo su tasa de accidentes con tiempo perdido de 1.86 en 1987 a 0.12 en 2002.

Aún las organizaciones más grandes y tradicionales son capaces de lograr cambios de orden de magnitud en el desempeño de seguridad. Además de asegurar que se fije una meta de seguridad, un miembro del consejo directivo debería sentirse libre de preguntar que comparación referencial se hizo al establecer esa meta, que significaría ese cambio para su compañía, qué está bloqueando su concreción, y cuándo puede ser logrado y mantenido un nuevo nivel de cumplimiento.

## 3. ¿Cómo sabemos que estamos siendo preventivos en nuestros esfuerzos de seguridad y cómo medimos la exposición a los riesgos en ausencia de lesiones o enfermedades?

Prácticamente, cada evento que deriva en una enfermedad o lesión en el lugar de trabajo es precedido por decisiones y resultados de bajo nivel que incrementan la probabilidad de una falla en seguridad.

Una falla catastrófica (la muerte de un trabajador o una lesión grave) puede ser vista como la punta de un iceberg en donde subyace una arquitectura de comportamientos, prácticas y resultados que hicieron la pérdida predecible. Los indicadores "aguas

arriba” de las decisiones de seguridad de bajo nivel revelan la cultura organizacional que permite que se llegue a esa costosa falla. Los miembros del consejo directivo deberían preguntar qué indicadores “aguas arriba” son predictivos para su organización, incluyendo las mediciones relacionadas con la cultura y el clima de seguridad. Entonces, ellos deberían preguntar qué se está haciendo para mover esos indicadores “aguas arriba”, cómo están cambiando a través del tiempo, y cuáles fueron las lecturas antes de la más reciente falla importante de seguridad.

Prácticamente, cada evento que deriva en una enfermedad o lesión en el lugar de trabajo es precedido por decisiones y resultados de bajo nivel que incrementan la probabilidad de una falla en la seguridad.

Los miembros del consejo directivo deberían asegurar que la organización comprende completamente qué está pasando en los lugares donde los trabajadores interactúan con la tecnología clave de la compañía, lo que llamamos la Interfaz de Trabajo. En última instancia, la excelencia en seguridad depende de mantener libre de riesgos la Interfaz de Trabajo, que incluye la instalación, el equipo y el comportamiento del trabajador.

#### 4. ¿Cuál es nuestra exposición a una catástrofe como Bopal?

No anticipar un incidente de proporciones catastróficas (que es un evento con múltiples fatalidades o algo de la magnitud de Bopal, aquella explosión de la planta química de Union Carbide que afectó a miles de personas en la India en los 80's) es sobre todo una falta de imaginación. Eso, o la supresión de evidencia de indicadores “aguas arriba” que alerten acerca de la probabilidad de una falla mayor. De manera reflexiva, cualquier CEO, COO, o Gerente de Seguridad debería ser capaz de decirle al Consejo de Dirección donde están esos riesgos, cuál es la probabilidad de ocurrencia y cuáles son las medidas preventivas que se están tomando para eliminarlos.

#### 5. ¿Cómo sabemos que no hay “fraude” en nuestros reportes de salud y seguridad y que las exposiciones y accidentes no están siendo mal informados?

Cualquier discusión acerca de seguridad depende de la integridad del reporte de seguridad, que enfrenta los mismos retos en la verificación de procesos y resultados que el reporte financiero. Verdaderamente, el desempeño en seguridad es una medida importante en la administración del riesgo de la empresa, y los accionistas son más observantes ahora del reporte fraudulento. Así como los miembros del consejo directivo ahora ven su responsabilidad y obligación por el adecuado reporte financiero, también lo hacen en materia de reporte sobre administración del riesgo, seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Tanto el Consejo de Dirección en pleno como el Comité encargado de ambiente, salud y seguridad son responsables de asegurar que los datos de desempeño y los reportes de seguridad son precisos.

Un miembro del consejo directivo con respuestas adecuadas a estas primeras cinco preguntas debería ser capaz de obtener una respuesta exacta a la siguiente pregunta que aborda el tema de cómo la seguridad y el valor se relacionan en la

compañía. Las preguntas restantes son acerca de la confiabilidad, transparencia y justicia de las decisiones relacionadas con la seguridad en la organización. Ninguna organización puede esperar razonablemente que los empleados tomen la tarea de seguridad (excepto cuando el CEO anda por el lugar o el Consejo Directivo hace su visita anual a la planta) si carece de integridad.

Sin un análisis histórico, una meta clara, un reconocimiento de indicadores tempranos, una evaluación de su peor catástrofe potencial (su Bopal), y una validación de los reportes de seguridad, una organización es incapaz de ligar la seguridad y el valor. Sin embargo, estamos convencidos que ambos están muy ligados y que cualquier miembro del consejo directivo merece y tiene una tarea para conocer esa conexión en una forma rigurosa y validada, tal que optimice la creación de valor para los accionistas.

#### 6. ¿Cuánto valor estamos entregando a través de nuestro desempeño en seguridad?

El análisis del valor económico ha revelado los muchos generadores de valor que soportan la entrega de retornos excepcionales a los accionistas. Dentro de estos “árboles de valor” un miembro del consejo directivo puede ver cuáles dimensiones son inherentes a los comportamientos, prácticas y resultados de la organización relacionados con la seguridad. Buscando en las relaciones históricas entre seguridad y resultados financieros, así como en las causas fundamentales de fallas en ellos, una compañía y sus directores pueden evaluar la contribución que hace un lugar de trabajo seguro al valor de la organización, o el grado en el que las fallas en seguridad inhiben la creación de valor.

#### 7. ¿Qué tono deberíamos fijar en el Consejo de Dirección con respecto a la seguridad?

El tono definido desde el Directorio de la organización, es un elemento esencial en la creación de una cultura organizacional de seguridad y operaciones libres de incidentes. Cuando hablamos de incidentes, nos referimos a incrementos en la exposición al riesgo, algunos de los cuales resultan en lesiones, enfermedades o posiblemente en accidentes industriales mayores.

La atención a la seguridad en todas sus dimensiones, incluyendo exposiciones o riesgos y no sólo accidentes registrables, comienza desde arriba. Es decir, debe incluir a los representantes de los accionistas, en esencia los dueños y no sólo la alta administración.

Fijar en el tono en el Consejo de Dirección a favor del desempeño en seguridad significa más que sólo revisar las estadísticas de lesiones y enfermedades en cada reunión o aparecerse una vez al año en una localidad operativa. Significa poner atención a la seguridad, demandando rendición de cuentas y esperando un mejor desempeño, sin mirar dónde poner la culpa. Es esta clase de actitud la que hará posible la mejora de los indicadores de seguridad “aguas arriba” y la entrega incremental de seguridad y valor organizacional.

El tono en seguridad se fija desde arriba, primariamente por el cuidado y la sa-

gacidad del Consejo de Dirección escuchando tanto los resultados de seguridad como la comunicación ascendente de la administración operativa acerca del clima de seguridad. Mientras que la cultura organizacional puede tomar años para cambiar, nuestra experiencia sugiere que escuchando efectivamente y teniendo cuidado por la seguridad y salud en el lugar de trabajo, inmediatamente altera el clima de seguridad y fija el tono en cuanto a evitar los peligros.

**No anticipar un incidente de proporciones catastróficas es sobre todo una falta de imaginación.**

#### 8. ¿Qué necesita la administración de parte del Consejo de Dirección para lograr sus objetivos de seguridad?

Mientras que "atención" puede parecer una respuesta obvia a esta pregunta, otras respuestas son posibles y más efectivas para mejorar el desempeño en seguridad y salud del lugar de trabajo. Estas incluyen:

- Procesos claros para la revisión periódica de resultados de salud y seguridad a nivel de Consejo.
- Acceso directo para el Director de Seguridad a los miembros del Consejo, semejante a la relación del auditor externo con el Comité de Auditoría del Consejo.
- Incorporación de indicadores "aguas arriba" y "aguas abajo" de salud y seguridad en la revisión periódica del consejo de los indicadores clave de desempeño de la organización.
- Inclusión de resultados, de ambos tipos "aguas arriba" y "aguas abajo", en el sistema de administración del desempeño para los altos niveles de la compañía.
- La confirmación de metas y objetivos "aguas arriba" y "aguas abajo" de salud y seguridad en el lugar de trabajo a nivel de Consejo, semejante a la consideración y ratificación de las iniciativas estratégicas por el Consejo.

Lo que es esencial aquí es el diálogo entre la alta gerencia y el Consejo de modo que se pueda plantear una visión completa y orientada a la acción alrededor de esta pregunta.

#### 9. ¿Quién está dirigiendo la seguridad en la compañía?

La pregunta aspira a una respuesta de "equipo" y otra de "cadena de mando". Pero la respuesta es que ninguna dirige de forma exclusiva la seguridad. La seguridad requiere del intercambio de información entre pares para descubrir el iceberg completo de peligros. Sin embargo, el Consejo es el representante principal de los dueños de la compañía, y la administración funciona como representante del Consejo. De modo que ninguna organización de equipo puede vencer la cadena de mando Dueños-Consejo-Administración, por lo cual la responsabilidad fiduciaria del Consejo es ejercida por la administración en beneficio de los dueños.

Sin embargo, la localización del poder de decisión entre el Consejo y el nivel de planta difiere drásticamente de organización a organización. Esto significa que la respuesta a quién dirige la seguridad puede ser diferente de compañía a compañía. Pero la cadena de mando es sólo tan fuerte como su eslabón más débil. Cada nivel de la organización (desde el Consejo hasta el piso) debe tener un rol tangible en los mecanismos organizacionales que aseguran la minimización de exposiciones al peligro. Lo que más importa es que el proceso de decisión que gobierna las políticas de seguridad, prácticas, estándares, monitoreo y responsabilidad de los resultados, derive en acciones tangibles que puedan ser observadas, verificadas y modificadas conforme la organización aprende como mejorar su desempeño en seguridad.

#### 10. ¿Cómo estamos protegiendo a nuestra gente de riesgos a la salud y seguridad que se originan fuera del lugar de trabajo?

Las lesiones fuera del trabajo y el ausentismo cuestan cada año millones de dólares a las compañías. Más allá de las lesiones y enfermedades fuera del trabajo rutinarias, casi cada década un nuevo "Factor X" tal como una epidemia potencial de influenza entra en juego, amenazando la optimización de los recursos humanos de una compañía. También la amenaza del terrorismo cobra su cuota en la efectividad de la compañía conforme los trabajadores evitan el lugar de trabajo o ponen menos atención al trabajo.

**La atención a la seguridad en todas sus dimensiones comienza desde arriba y debe involucrar la exposición al riesgo, no sólo los accidentes registrables.**

En muchas compañías las lesiones y enfermedades que se originan fuera de la jornada de trabajo superan el costo total de enfermedades y lesiones dentro del trabajo. Los directores deberían estarse preguntando cómo se están abordando estas exposiciones de salud y seguridad en la compañía. ¿La compañía está promoviendo el manejo seguro y el uso del cinturón de seguridad así como prácticas seguras en los trabajos caseros u otras actividades que pudieran causar que sus trabajadores falten al trabajo o estén menos atentos a la seguridad en sus casas, incrementando los costos médicos? En nuestra experiencia, la frecuencia y severidad de las lesiones o enfermedades fuera del trabajo se reducen conforme la cultura organizacional y el clima de seguridad se mejoran.

Hoy, la gripe aviar, el SIDA/VIH y las amenazas de ataques terroristas pueden verse como riesgos incontrolables para las firmas globales. El terrorismo es ahora una amenaza global diseñada para interrumpir las actividades normales económicas y de negocios. En el pasado, los brotes de la enfermedad del legionario en los Estados Unidos y, globalmente la malaria y la viruela ha traído problemas difíciles y estrés a las organizaciones.

Los directores deberían estar preguntando que planeación preventiva se está haciendo y cómo el liderazgo de la organización puede responder a tales amenazas.

**11. ¿Nuestros empleados están alineados con el Consejo, CEO y otros líderes en nuestro compromiso continuo con la seguridad y cómo estamos asegurando el máximo involucramiento de los empleados?**

Las organizaciones que logran la excelencia en seguridad y salud encuentran formas de involucrar a los empleados a través de toda la organización. El verdadero involucramiento de los empleados crea compromiso personal y responsabilidad; y la responsabilidad es crítica para mejorar la seguridad y crear una cultura orientada al desempeño. Esto es igualmente verdadero si un lugar de trabajo está organizado o no. Involucrar a los empleados significa más que poner carteles o realizar concursos de seguridad. La mayoría de los empleados tienen un interés natural en su propia seguridad y la seguridad de otros, y están abiertos a involucrarse. Pero involucrarlos requiere una cultura organizacional que valore altamente la seguridad, así como líderes que expresen ese valor congruentemente en las cosas que dicen, en sus creencias y en las decisiones que toman cada día. Los miembros del consejo directivo deberían preguntar en qué grado los empleados están involucrados con la mejora de la seguridad, cómo se puede medir ese involucramiento y qué acciones se están llevando a cabo para mejorarlo.

**12. ¿Qué clases de sesgo cognoscitivo pueden estar afectando la calidad de las deliberaciones sobre ambiente, salud y seguridad entre nuestros altos ejecutivos, incluyendo los miembros de nuestro Consejo?**

Mucha y rica literatura sugiere que hasta el líder más concienzudo está sujeto a una variedad de "sesgos cognoscitivos", formas habituales y muy inconscientes de estimar la probabilidad de eventos futuros inciertos. Tales sesgos causan con frecuencia malas decisiones. El ejemplo reciente más visible de este proceso es la falla del trasbordador Columbia. El panel de investigación del accidente encontró que la NASA conocía las propiedades de la espuma y el peligro que representaba. Sin embargo, la organización gradualmente se acostumbró a aceptar el riesgo de la pérdida de espuma y empezó a confiarse de su experiencia en misiones exitosas más que en su conocimiento del riesgo presente. Se desarrolló una cultura que permitió a este riesgo existir a pesar del hecho que era conocido. Este es un ejemplo de sesgo en el juicio que tuvo consecuencias catastróficas para los Estados Unidos. El miembro del Consejo Directivo debe preguntar: ¿Dónde estamos sujetos a sesgo en la forma en que evaluamos el riesgo y predecimos la probabilidad de eventos futuros inciertos?

Tan sólo hacer estas 12 preguntas en las reuniones regulares de Consejo y en las juntas del Comité de Ambiente, Salud y Seguridad generará un clima de seguridad que puede, con el tiempo, llevar a una organización a una cultura de "cero tolerancia" a las enfermedades y lesiones de los trabajadores. Como mínimo, ayudan al Consejo a asegurar su propia diligencia en la supervisión de riesgos y amenazas de seguridad, las cuales erosionan la capacidad de una compañía para entregar grandes resultados.

**Tom Krause** es el Presidente del Consejo y cofundador de Behavioral Science Technology, Inc., (BST) en Ojai, California.

**John Balkcom** es un director independiente de Alertis Internacional, Inc. (NYSE: ARS).

**John Henshaw** fue Subsecretario de Trabajo para la Seguridad y Salud Ocupacional en el gobierno federal de los Estados Unidos.

