

COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE
LIDERAZGO PARA LA SEGURIDAD

 **MUTUAL DE
SEGURIDAD CChC**

GERENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**PRODUCTIVIDAD
Y SEGURIDAD** | **∞**
**REFLEXIONES PARA LA
MEJORA EMPRESARIAL** | **2010**

ÍNDICE

04

PRESENTACIÓN

05

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. ALCANCES**
- 3. OBJETIVOS**

06

- 4. EL VALOR DE LA SEGURIDAD EN UN MUNDO DE PRODUCTIVIDAD**

07

- 5. UNA MIRADA SISTÉMICA**

08

- 6. UNA MIRADA A LA PRODUCTIVIDAD**

10

- 7. LOS PARADIGMAS QUE ALEJAN A LA SEGURIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD**

11

- 8. LA PREVENCIÓN COMO UN COMÚN DENOMINADOR**

12

- 9. EXPERIENCIAS EMPRESARIALES**

Prácticas de Seguridad y Salud, con impacto en Productividad

38

- 10. BIBLIOGRAFÍA**

PRESENTACIÓN

COMUNIDAD DE LIDERAZGO PARA LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

En Mutual de Seguridad CChC hemos impulsado en los últimos años una serie de iniciativas orientadas a generar nuevos conocimientos y herramientas preventivas para poner a disposición de nuestras empresas adherentes. En este contexto, la Gerencia de Gestión del Conocimiento promovió un proyecto orientado a formar comunidades de generación de conocimiento.

Así, en octubre de 2015, se constituyó la **Comunidad de Liderazgo para la Seguridad y Salud en el Trabajo**, conformada por ejecutivos de empresas adheridas a Mutual, cuyo propósito ha sido generar conocimiento respecto del liderazgo para la seguridad, a partir de la mirada de sus integrantes, en su mayoría, gerentes generales.

PROPÓSITO ESPECÍFICO

- Analizar los modelos actuales que ayudan a fortalecer el liderazgo para la Seguridad y poner a prueba su efectividad.
- Generar aprendizaje a partir de buenas prácticas y experiencias de la comunidad, donde el enfoque apunta a cómo el liderazgo para la seguridad influye de manera clara en la gestión de SST.
- Co-construir una propuesta específica respecto de los factores que fortalecen y hacen más efectivo el liderazgo para la seguridad, según la visión de los integrantes de la comunidad de práctica.

Hace casi dos años esta comunidad viene desarrollando un conocimiento valioso que se ha traducido y transformado en tres documentos de orientación técnica, cuyo objetivo

es permitir a otros ejecutivos entender la importancia de invertir en seguridad y salud en el trabajo.

Los documentos disponibles a la fecha son:

Año 2016: "La seguridad como un valor corporativo".

Año 2017: "El rol del líder en seguridad y salud en el trabajo".

Año 2018: "Productividad y Seguridad".

Además de la generación de documentos de interés para las áreas gerenciales o ejecutivas, la comunidad de práctica ha promovido y desarrollado actividades diversas:

- Jornadas ampliadas para ejecutivos durante 2017 y 2018.
- Conferencias con importantes panelistas del mundo privado y académico.
- Intercambio de buenas prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Participación en Summit 2016, 2017 y 2018.
- Labor de difusión de ejecutivos respecto al trabajo de esta comunidad.

Cabe señalar que la gestión de la comunidad de práctica y en especial sus documentos, persigue que todos comprendamos la importancia de la seguridad y la salud en el trabajo, desde una perspectiva estratégica, que agrega valor al desempeño operativo de cualquier empresa.

Finalmente, las comunidades de práctica, en general, son innovadoras porque permite reunir y sentar a conversar a diferentes personas relacionadas con variadas actividades económicas en torno a un tema común y a partir de ahí, generar conocimiento clave para enfrentar situaciones que afectan a cualquier organización de manera transversal.

1.- INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la industria, ha habido un factor que ha servido de estímulo al progreso más que ningún otro. Ese factor es la productividad. La clave del éxito de las nuevas ideas ha sido permitir conseguir más con menos. Eso significa que los consumidores pudieran, a lo largo del tiempo y en términos reales, comprar más con menos dinero. Bienes que hace apenas una generación estaban limitados a una pequeñísima minoría son ahora asequibles a casi todo el mundo en las economías desarrolladas, y muchos de los países en desarrollo avanzan con rapidez en ese sentido.

La industria y los consumidores esperan que la tendencia al aumento de la productividad continúe, las empresas de ingeniería se enfrentan al desafío de identificar y hacer realidad un mayor potencial de optimización. La solución suele consistir en retroceder un paso y mirar con una perspectiva más amplia todos los factores que impactan en la mejora de la productividad, siendo muchas veces la mirada dirigida a calidad, el precio del combustible, el rendimiento de las prácticas de mantenimiento y de servicio e, incluso, el procesamiento de datos, dejando fuera de órbita otros temas, como por ejemplo, la gestión en seguridad y salud en el trabajo, que brinda tremendas oportunidades de mejora en productividad.

La mirada moderna de optimización pone foco en la gestión de los procesos, donde aprender a manejar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo es una necesidad básica de mejoramiento para optimizar la productividad.

En esta materia, las mejores prácticas a nivel mundial señalan que la seguridad, calidad y productividad representan resultados globales, buenos o malos, y que son fruto de una gestión basada en una verdadera vocación de mejora continua.

En este contexto, la accidentalidad laboral se presenta hoy como una fuente de improductividad que afecta en gran medida los costos y el nivel de competitividad de las empresas.

Según las cifras más recientes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo ocurren unos 270 millones de accidentes de trabajo al año y tienen lugar unas 360.000 muertes anuales como consecuencia de estos siniestros, mientras que otros 160 millones de trabajadores contraen enfermedades profesionales.

El costo de estos accidentes resulta exorbitante y tiene un gran peso sobre el Producto Interno Bruto mundial, si se tiene en cuenta que cerca del 50 % de la población mundial hace parte de la masa laboral y toda la sociedad es dependiente de su capacidad de trabajo y de su productividad.

De ahí que en muchos países —incluido Chile— la productividad esté gravemente amenazada por el alto nivel de accidentalidad y por la poca conciencia existente entre empresarios y trabajadores acerca de la importancia de implementar programas orientados a mejorar las condiciones laborales y de seguridad industrial para prevenir los accidentes de trabajo.

En Chile el costo de los accidentes del trabajo es de alrededor del 6 % del PIB. Esta cifra lleva a reflexionar respecto de la gran oportunidad para mejorar la Productividad de las empresas con solo mejorar esta realidad.

2.- ALCANCES

Este documento está dirigido a todos los empresarios, ejecutivos y/o profesionales que deseen profundizar en nuevos argumentos que relacionan la Productividad con la Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.- OBJETIVOS

- a) Aportar distinciones de cómo se relaciona la Productividad con la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- b) Entregar argumentos para sostener que el mejoramiento de la Seguridad y Salud en el Trabajo impacta positivamente en la mejora de la Productividad.
- c) Aportar experiencia de Prácticas de Seguridad y Salud con impacto en Productividad.

4.- EL VALOR DE LA SEGURIDAD EN UN MUNDO DE PRODUCTIVIDAD

Colocar la seguridad de las personas en lo más alto de la escala valórica de una empresa, es una condición necesaria para avanzar en el desarrollo de la cultura de seguridad y sustentabilidad de la empresa.

Asumir conscientemente que la seguridad es un **valor intransable** en toda decisión empresarial, genera un mayor conocimiento de la seguridad, incorporándola como parte de la estrategia del negocio.

Dicho esto, resulta clave señalar que las empresas en Chile y en el mundo, realizan grandes esfuerzos por hacer que sus procesos sean más productivos y permitan lograr mejores niveles de producción en relación con los recursos empleados en producirlos.

Al mirar esta ecuación de productividad, no se está ajeno a interpretaciones erróneas en que podría pensarse que la productividad podría mejorar, tan solo intensificando los esfuerzos del trabajo, con salarios más bajos. Es común oír decir cómo la productividad ha mejorado en plena recesión por el mero hecho de haber expulsado del sistema productivo a una gran cantidad de trabajadores.

Este planteamiento considera lamentablemente la fuerza del trabajo como un instrumento más del sistema productivo, reflejo de una sociedad "mercantilista" en la que pudiera parecer que casi todo vale; desatendiendo aspectos esenciales, como la dignidad de las personas y del propio trabajo con todo su aporte creativo, artífices del verdadero incremento de la productividad. A ello se

une el planteamiento también equívoco de considerar que el talento pueda llegar a retenerse sin unas condiciones de trabajo excelentes y con salarios a la baja.

En este marco contextual en el mundo de hoy, resulta evidente que el mejoramiento de la productividad es fruto de una serie de factores que las organizaciones deben manejar con mucha maestría, para lograr verdaderos efectos en "productividad sostenible". Parece lógico que la profunda preocupación por las personas que aportan valor al proceso productivo es una necesidad vital de sustentabilidad empresarial, siendo la preocupación por la seguridad y salud laboral una variable de alto impacto en la productividad final.

Por ello, es necesario repasar la verdadera importancia que hoy muchas empresas le otorgan a la seguridad y salud laboral, encontrándose en la mayoría de los casos que tan solo resulta una obligación legal, donde no se observa claramente que una buena gestión en este ámbito impacta profundamente la productividad y finalmente la competitividad de la empresa.

Los países que son competitivos están enfocados permanentemente en aumentar la productividad de sus empresas, siendo ese el trabajo que se debería priorizar para lograr resultados a corto plazo.

La tarea que deben asumir las empresas en Chile, especialmente las PYMES, es prepararse en el desafío de mejorar su productividad, que significa hacer más productos con menos recursos, tendientes a alcanzar la necesaria competitividad. Es decir, productos de calidad a buen precio, que aseguren empresas rentables, que crezcan y que sean sustentables en el tiempo.

La productividad se consigue no exclusivamente trabajando más, sino trabajando mejor para producir más valor; sin desmerecer el esfuerzo individual y colectivo que la sociedad precisa para sortear la gravedad de la crisis generada en este nuevo milenio, que obliga a profundos cambios culturales y estructurales, también en

el mundo empresarial. La educación en la familia, en la escuela y en el trabajo, es y seguirá siendo uno de los pilares de la sociedad para que puedan alcanzarse las necesarias competencias de las personas en el trabajo. Solo de esta forma se construyen ambientes de trabajo más seguros y productivos.

5.- UNA MIRADA SISTÉMICA

En los últimos 40 años, el Massachusetts Institute of Technology (MIT), ha desarrollado una herramienta denominada “dinámica de sistemas” que consiste en describir la realidad de las cosas como sistemas que se realimentan constantemente y que, por lo tanto, provocan cambios permanentes a dicha realidad. Este enfoque aplicado en los negocios lleva a pensar que la empresa está conformada de sistemas que interactúan entre sí y que a su vez, la empresa es parte de un sistema más grande, que puede ser la industria; y que la industria forma parte de otro más grande aún, que es la economía en su conjunto.

Internamente los sistemas que conforman la empresa pueden ser muy diversos y dependen de su misma estructura organizacional. Un ejemplo sencillo es una empresa que puede estar conformada por los departamentos o direcciones y que éstos a su vez son los sistemas que la conforman ventas, marketing, contabilidad y finanzas, operaciones (producción) y recursos humanos.

Para ejemplificar cómo funciona el enfoque sistémico se puede pensar en una situación en la que las ventas de la empresa tienen una tendencia a baja. La primera reacción de cualquier directivo sería presionar al equipo de ventas e imponerle mayores controles e incentivos.

Esta teoría propone analizar todos los sistemas, no solo el departamento de ventas. Probablemente la tendencia de las ventas se debe a la que el servicio y/o la calidad han caído, o a que han incrementado los requerimientos burocráticos, o por razones de la industria o la economía. La forma en que se encuentra la verdadera causa es

suponiendo que lo evidente (la caída de las ventas) es el reflejo o síntoma de un problema más profundo y que para encontrar la raíz del problema es necesario preguntar “¿Por qué?” varias veces... ¿Por qué han caído las ventas?... ¿Por qué los clientes ya no quieren nuestros productos?... ¿Por qué ha bajado nuestra calidad?... ¿Por qué las personas del departamento de operaciones están trabajando horas extras?, etc.

De la misma forma como se ha ejemplificado en el párrafo precedente una situación en las ventas, es posible establecer la relación e interdependencia entre Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo.

En este punto es necesario comentar que la Productividad, al igual que la calidad y la seguridad y salud en el trabajo, son algunos de los resultados de la gestión empresarial, por tanto es válido reflexionar lo siguiente:

- La calidad, la seguridad y la productividad son fuentes de ventajas competitivas.
- La calidad, la seguridad y la productividad no solo están relacionadas entre sí, sino que son interdependientes, vale decir, dependen la una de la otra.
- Despreocuparse de la calidad tiene impacto en la productividad, al igual que desatender la seguridad.
- No es posible optimizar la productividad si en los procesos se registran accidentes laborales con daño a las personas, propiedad y el proceso mismo.
- Las causas que dan paso a la ocurrencia de los accidentes laborales normalmente son las mismas que generan productos de mala calidad y procesos con baja productividad.

Observar el fenómeno con una visión más sistémica parece ser la clave para visualizar el tremendo aporte que hace la seguridad a la productividad.

6.- UNA MIRADA A LA PRODUCTIVIDAD

6.1.- FACTORES QUE AFECTAN POSITIVAMENTE A LA PRODUCTIVIDAD.

INNOVACIÓN

La productividad es un factor íntimamente ligado al rendimiento, la calidad del producto y la reducción del número de imperfecciones o errores.

En este aspecto, **la innovación juega un papel fundamental**, pues es la única forma de conseguir una mejora y desarrollo de aspectos tecnológicos, de producción o de calidad de los materiales, entre otras cuestiones, que permitan producir más y con mayor calidad y eficacia.

ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

Existen muchas formas de organizar una empresa y sus diversos circuitos o flujos de producción, logística y de administración. **Elegir el tipo de proceso que mejor se adapta al producto o servicio** y su mercado, realizando los cambios pertinentes para entrar en una rueda de mejora continua es, hoy en día, fundamental para alcanzar los niveles de productividad que requiere un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

MOTIVACIÓN

Los empleados son **el principal valor de una empresa** y la **productividad es** sobre todo **una cuestión de actitud**. Estos dos conceptos son fundamentales y deben guiar la política de recursos humanos de cualquier compañía. Factores como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, así como el cuidado de su salud laboral y bienestar juegan un papel totalmente relevante y protagonista en la productividad de todas las organizaciones.

La satisfacción laboral es el **grado de conformidad del empleado respecto de su entorno y condiciones de trabajo**. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Los **factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral** son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros.

CUESTIONES EXTERNAS

Temas como la normativa o legislación, la demanda, el nivel de la competencia o la disponibilidad de las materias primas son **factores que escapan al control directo de una empresa** pero que, sin embargo, tienen también un alto nivel de influencia en la productividad.

6.2.- FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE A LA PRODUCTIVIDAD.

Excesiva rigidez en los horarios. Si no se facilita la conciliación entre la vida familiar y la laboral de los trabajadores muy difícilmente se logrará la satisfacción y máxima implicación con la empresa, lo que influyen negativamente en la motivación y la productividad. Tampoco son productivas las jornadas excesivamente largas o convocar reuniones a última hora, cuando el cansancio ya ha hecho mella en sus integrantes.

Plantillas con escaso margen de promoción. Las empresas tienen que promocionar a sus trabajadores, permitiéndoles nuevos retos y motivaciones. Mantenerlos en el mismo puesto de trabajo durante años es el peor enemigo de la motivación y, en consecuencia, de la productividad.

La sobreexigencia. Si se pone a los trabajadores al límite de su esfuerzo o capacidad, es muy probable que su productividad disminuya e, incluso, que acaben cayendo en una baja laboral por motivos físicos o psicológicos.

Mala planificación de los viajes de trabajo. Hoy, las videoconferencias y otros avances tecnológicos hacen innecesarios muchos viajes y desplazamientos, los cuales pueden cortar el ritmo de trabajo y además son costosos.

También se deben evitar los viajes de más personas, en el caso que el proyecto pueda ser realizado por un solo profesional.

Equipamiento obsoleto. Muchas veces la pérdida de productividad de una empresa se produce por **no disponer del equipamiento adecuado para trabajar.** Es necesario adaptarse e implementar las tecnologías de la información (TIC) en aquellas tareas diarias monótonas y de escasa calidad.

6.3.- LOS FACTORES INTERNOS DE PRODUCTIVIDAD

La forma más directa de definir la **productividad** en el trabajo es la **relación entre los resultados o la producción obtenida y los recursos utilizados** para lograrlos. Estos recursos se suelen identificar básicamente con el tiempo empleado en conseguir dicha producción, pero lo cierto es que entran en juego otros múltiples factores como trabajadores empleados, material utilizado o recursos económicos destinados.

No se debe incurrir en el error de confundir productividad con eficiencia, puesto que este último concepto significa **producir bienes en el menor tiempo posible,** mientras que la productividad está más vinculada al nivel de calidad del producto y del propio proceso de fabricación.

LOS FACTORES INTERNOS DE PRODUCTIVIDAD

Es por lo tanto en los **factores internos** en los que **las compañías,** empresas y negocios **deben centrarse para lograr hacer despegar sus niveles de productividad.**

TECNOLOGÍAS, EQUIPOS Y MATERIA PRIMA

Estos elementos, que pueden englobarse en los denominados recursos materiales, desempeñan un papel fundamental en cualquier estrategia de mejora de la productividad. Para conseguir resultados positivos es necesario:

- Un **óptimo mantenimiento de todo el equipo** para asegurar un funcionamiento en

perfectas condiciones y continuado, evitando interrupciones que tanto afectan a la productividad de cualquier planta o circuito de producción.

- **Adopción de las medidas correctivas necesarias** para evitar embudos o cuellos de botella que hagan descender la producción.
- **Uso eficaz** de todas las **máquinas y capacidades.**
- **Realizar las inversiones necesarias** con el fin de sustituir la maquinaria obsoleta o muy anticuada y, en los casos necesarios, mejorar la automatización y la utilización de la tecnología de la información.
- **Mejorar también los procesos de manipulación** de materiales, almacenamiento, sistemas de comunicación y control de calidad.

MATERIALES Y ENERGÍA

La gestión de los materiales y la energía utilizada constituye otro de los factores internos relacionados con la productividad, destacando las siguientes claves:

- Prestar atención al **rendimiento del material,** sustituyéndolo cuando pierde eficacia o utilidad.
- Elegir las materias **primas más adecuadas.**
- **Optimizar el uso de la energía,** poniendo en prácticas sistemas de ahorro.
- Utilizar **sistemas de reciclaje.**
- **Controlar adecuadamente los desechos y excedentes.**

RECURSOS HUMANOS

Al fin y al cabo, los materiales y las tecnologías no son más que herramientas e instrumentos dirigidos por las personas y estas son el bien más preciado de las empresas y el auténtico motor de funcionamiento de cualquier organización. Las líneas básicas de dirección de los recursos humanos de una empresa con un enfoque en maximizar la productividad son:

- **Motivación de los empleados** mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral.
- **Formación adecuada y continua.**
- **Promoción y cuidado** constante del **bienestar de los trabajadores**, la salud y la prevención de riesgos.
- Facilitar un **buen ambiente laboral.**

MÉTODOS DE TRABAJO

La mejora de la organización y de los sistemas y métodos de trabajo constituyen el medio más prometedor para mejorar la productividad. La mejora de los circuitos de producción que, de forma lenta pero continuada, consigan ir elevando los índices de producción se pueden lograr mediante:

- **Técnicas de mejora continua** consistentes en la introducción de pequeños cambios, corrección de errores y detección de áreas de mejora de forma constante, sin que supongan cambios traumáticos o difíciles de asimilar por los empleados.
- **Implicación de los empleados en equipos de trabajo** con el objetivo de mejorar las áreas que más conocen por su experiencia de trabajo diario.
- **Implantación de sistemas enfocados a una mayor y mejor especialización** y división del trabajo pero que, al mismo tiempo, favorezcan la coordinación entre departamentos.

La **mejora de la productividad es fundamental para cualquier empresa**, puesto que es la forma más rápida y segura de **eleva la calidad estructural**, lo cual posibilita el aumento de la rentabilidad y sus **beneficios asociados** como la posibilidad de aumentar salarios, incentivar a los inversionistas, abrirse a nuevos mercados y generar empleos.

7.- LOS PARADIGMAS QUE ALEJAN A LA SEGURIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD

El profesor de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Marcos Singer, se refirió a la relación entre productividad y seguridad en una carta titulada "La productividad es de Marte y la seguridad, de Venus" publicada por el diario El Mercurio.

El Doctor en Investigación de Operaciones aseguró que "los accidentes fatales en la gran minería, telecomunicaciones y la construcción (algunas de nuestras industrias más competitivas) ocurridos este año son un triste recuerdo de que la batalla por la seguridad ocupacional está lejos de ser ganada. Mientras tales hechos estén bajo investigación, es un error muy grave elucubrar acerca de sus causas. Sin embargo, la Asociación Chilena de Seguridad y la Universidad Católica hace tiempo están indagando las razones por las cuales en Chile solo algunos de nuestros indicadores de seguridad han mejorado en los últimos años (la frecuencia de accidentes con tiempo perdido) mientras otros se han estancado (la gravedad de tales accidentes medida en días perdidos) o empeorado (la incidencia de estrés laboral y otras formas de daño psicosocial a los trabajadores)."

"Uno de los motivos del estancamiento puede explicarse con la metáfora del libro superventas llamado "Los hombres son de Marte y las mujeres de Venus", que explica las desavenencias de pareja debido a las naturalezas tan disímiles de ambos sexos. En Chile (y en otros países en desarrollo) la analogía sería "La productividad es de Marte y la seguridad es de Venus". Mientras la productividad es

preocupación de las gerencias de producción y operaciones, y del Ministerio de Hacienda y Economía, los accidentes laborales son foco de las gerencias de recursos humanos y de seguridad, y del Ministerio del Trabajo y de Salud. La productividad es como un padre exigente; la seguridad es como una madre protectora. Con esos roles casi antagónicos, es natural que se estorben mutuamente. Y dada la coyuntura en la que está nuestro país, la productividad será un imperativo cada vez más urgente, lo cual podría conllevar, lamentablemente, a más accidentes en el trabajo”, señaló el académico Marcos Singer.

El profesor de la Escuela de Administración planteó que “no es necesario que ambos objetivos habiten en planetas diferentes. La literatura especializada está descubriendo que en los países desarrollados los modelos de gestión de productividad y de seguridad ocupacional están integrados y, por ende, son sinérgicos. A modo de ejemplo, así como existe un Comité Paritario de Higiene y Seguridad, en que participan ejecutivos y trabajadores, existe un Círculo de Calidad, orientado a la productividad de la empresa, ambos trabajando coordinadamente. En resumen, si la empresa hace bien una cosa, hace bien la otra. En tales casos, la productividad no se consigue a costa del sobre-esfuerzo de las personas y los recursos (metas más altas, más horas extras, mayor celeridad), sino gracias al desarrollo de prácticas modernas de gestión”.

8.- LA PREVENCIÓN COMO UN COMÚN DENOMINADOR

Pareciera ser que la productividad debe ser vista como un resultado muy acompañado de buenos niveles de calidad y seguridad. Es así que parece lógico plantear que una forma de abordar de manera sistémica la obtención de buenos resultados globales es haciendo “Prevención” en su significado amplio, vale decir, como un concepto y un valor que trasciende los límites del campo de acción de la Seguridad.

Esta mirada de la Prevención, nos permite integrar calidad,

seguridad y productividad como una sola estrategia, donde el anticiparse, ver antes todos los factores que pueden impactar los resultados, permite predecir el futuro y así obtener de mejor forma los resultados que se buscan.

Esta concepción, preventiva, de ver antes, predecir y actuar en consecuencia, permite en cualquier dimensión de la gestión del negocio, obtener mejoras insospechadas para lograr una mayor productividad.

De esta manera el análisis de las causas que impactan negativamente la obtención de mejores niveles de calidad, de seguridad, son sin duda muy relevantes para producir mejoras significativas en productividad.

El no mirar que al interior de las empresas el mejoramiento de la seguridad y salud en el trabajo genera efectos positivos en productividad, es una pérdida tremenda de oportunidades de mejoramiento de los diferentes procesos productivos.



EUGENIO CASTRO
GERENTE GENERAL DE LARRAÍN PRIETO S.A.

“NUESTRA CONCLUSIÓN ES UNA SOLA: ¡LA SEGURIDAD PRIMERO!”

No existe empresa destacada, exitosa que no tenga como prioridad en sus objetivos la seguridad y salud ocupacional.

La productividad y la seguridad y salud laboral son factores, que tarde o temprano, influyen en que una empresa permanezca en el tiempo. A diferencia de lo que mucha gente cree, salud, seguridad laboral y productividad están directamente ligadas; una afecta el desempeño de la otra.

Lamentablemente, en más de 60 años de existencia nos ha tocado vivir y cuantificar lo que un incidente, accidente o problema de salud ocupacional genera. Los primeros afectados son los trabajadores y sus familias, lo que en sí mismo es un hecho que nos remece, nos preocupa y que nos insta a que una situación de este tipo no puede volver a ocurrir.

Sin embargo, hay muchos más efectos; por ejemplo, se generan problemas en la productividad y por lo tanto en los plazos y costos de una obra.



Por ello, nuestra conclusión es una sola: ¡la seguridad primero! Y de esto estamos convencidos todos los que integramos esta empresa.

Por eso en Larraín Prieto se tomó la decisión, desde hace ya muchos años, de seguir políticas y procesos que nos permitan gestionar correctamente la seguridad y salud ocupacional (SSO).

Alineados con esta estrategia, podemos decir orgullosamente que estamos certificados en OHSAS y en el sistema de gestión de Mutual de Seguridad PEC Excelencia. Sin embargo, estas certificaciones no pueden ser miradas como un fin en sí mismas, sino como un medio para

Las certificaciones no pueden ser miradas como un fin en sí mismas, sino como un medio para lograr grandes cosas.

lograr grandes cosas. En resumen, no existe empresa destacada, exitosa, productiva, etc., que no tenga como prioridad en sus objetivos el tema de la seguridad y salud ocupacional.

En este momento, además de mantener y mejorar nuestros estándares, tenemos un tremendo desafío; exigirle y ayudar a nuestros subcontratistas a mejorar en productividad y la Seguridad y Salud Ocupacional, ya que ellos son el motor de muchas de nuestras actividades.

La mayor parte de ellos son Pymes, cuya preparación, estructura organizacional, disposición es muchas veces insuficiente y -querámoslo o no- es la realidad de la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país. Si ellos no mejoran, nosotros tampoco y menos nuestro país. Si todos los que encabezamos a las empresas de este país lográramos hacer un cambio en este tema, nuestros avances en productividad mejorarían radicalmente. Por todo esto, tenemos un tremendo desafío.

Tenemos un tremendo desafío; exigirle y ayudar a subcontratistas a mejorar en productividad y la Seguridad y Salud Ocupacional.

“FOMENTAMOS ACTUACIONES PROACTIVAS FRENTE A POSIBLES CONTINGENCIAS EN LA OPERACIÓN”

Si nos cuidamos, también cuidamos la operación de nuestros activos, y así evitamos los costos directos e indirectos de la no seguridad y, por lo tanto, evitamos también los costos de la ineficiencia.

Los colaboradores se anticipan promoviendo acciones preventivas para evitar un impacto directo y negativo en la productividad por la no seguridad.

La productividad es un elemento esencial de nuestra gestión.

Constantemente estamos revisando la operación de manera de ir incorporando cambios tendientes a mantener los niveles actuales de productividad o mejorarlos.

En este contexto, es que el Directorio, consciente de que tanto la seguridad como la salud ocupacional son variables que inciden directamente en el logro de las metas de resultados, ha incorporado dentro de los objetivos corporativos uno que dice relación con estas variables.

En nuestra empresa la seguridad está vinculada con la productividad en la medida que la primera está incorporada a la conducta permanente en las personas. En palabras simples: si nos cuidamos, también



ALAN FISCHER HILL
GERENTE GENERAL DE ELECTROGAS S.A.

cuidamos la operación de nuestros activos, y así evitamos los costos directos e indirectos de la no seguridad y, por lo tanto, evitamos también los costos de la ineficiencia.

Asimismo, desde hace un tiempo se vienen realizando en forma periódica cursos de conducción fuera de ruta y se incorporó el control de velocidad en los vehículos de la empresa. Con estas medidas se disminuyó la accidentabilidad y las primas de seguro. Esto refleja la relación directa entre seguridad y productividad.

Otro ejemplo son las oficinas seguras. Se han mejorado accesos, oficinas y señaléticas en la planta de manera de que las condiciones de trabajo sean óptimas. Esto ha redundado en un mejor ambiente de trabajo, ningún accidente grave en las dependencias de la empresa y bajos riesgos psicosociales. Esto es mejorar la productividad.

Entretanto, haber introducido las mejoras señaladas ha tenido impacto directo en un menor costo de las primas de seguros y de menor número de licencias médicas por

accidentes, lo que valoramos mucho dentro de la empresa.

Se trata de actuaciones proactivas de los colaboradores frente a posibles contingencias en la operación. Esto es frente a indicios o indicadores de riesgo de las instalaciones e incidentes.

Los colaboradores se anticipan promoviendo acciones preventivas para evitar un impacto directo y negativo en la productividad por la no seguridad.

Por otro lado, nuestra recomendación a otro empresario respecto de cómo la seguridad contribuye a mejorar la productividad, es invertir en seguridad y salud ocupacional.

Hay beneficios directos y evidentes y otros que son más indirectos, en particular, los que dicen relación con los aspectos conductuales permanentes de nuestros colaboradores, pero que inciden también en la productividad y por ello son importantes también de tener en cuenta.

Nuestra recomendación a otro empresario respecto de cómo la seguridad contribuye a mejorar la productividad, es invertir en seguridad y salud ocupacional.

“UNA CORRECTA PLANIFICACIÓN PERMITE CONTROLAR LOS RIESGOS Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD”

Consideramos que seguridad y salud son factores de negocios claves para lograr los objetivos de la compañía.

El plan de desarrollo sustentable del grupo Soletanche Bachy a nivel mundial está basado en el concepto de excelencia operacional y, a nivel de seguridad, lo que se resume por el lema “The safe way is the only way”.

En general, las obras que operan con seguridad son también obras con buenos indicadores de productividad y viceversa.

No es casualidad si nuestra compañía en Chile está actualmente trabajando simultáneamente en un plan de mejora de la productividad y en un proyecto que bautizamos “Juntos construyendo una Cultura de Seguridad Robusta” (este último con el apoyo del Centro de Cultura de Seguridad de la Mutual).

La productividad y la seguridad están directamente ligadas. En general, las obras que operan con seguridad son también obras con buenos indicadores de productividad y viceversa.

Eso sí, pueden existir casos particulares donde las exigencias a nivel de seguridad pueden afectar la productividad, por ejemplo, en el caso de actividades o técnicas desconocidas por el mandante o bien de estándares nuevos para la empresa.

En este caso es muy importante tener criterio a la hora de definir la jerarquía de controles a aplicar y no dudar en revisarla en la medida que va avanzando el proyecto y el

conocimiento mutuo entre la empresa y el cliente, y la confianza que uno va adquiriendo con su propio personal.

En este sentido siempre hay que fomentar las iniciativas e innovaciones tecnológicas (por ejemplo la mecanización de algunos procesos) que significan mejoras tanto a nivel de productividad como de seguridad.

Uno de los pilares de la Cultura de Seguridad de Soletanche Bachy es la planificación.

Una correcta planificación permite eliminar o controlar adecuadamente los riesgos y, a la vez, mejorar la productividad de los equipos en terreno. En 2016, tuvimos la suerte de poder aplicar en una de nuestras

Una gestión sistémica de la seguridad genera herramientas que sirven también para mejorar la productividad y la rentabilidad de la compañía.



ARNAUD CHAPUIS
GERENTE GENERAL DE SOLETANCHE BACHY

obras, un estudio de Productividad desarrollado por la CDT (Corporación de Desarrollo Tecnológico de la CCHC).

Fue impactante ver las mejoras que logramos en esa oportunidad, tanto a nivel de productividad como de seguridad, resultando en una obra que superó nuestras expectativas en ambas dimensiones, y – siendo lo más importante – lograr la entera satisfacción de nuestro cliente.

Otro ejemplo reciente para nuestra compañía ha sido el desarrollo de técnicas mecanizadas para la excavación de túneles, que aportan mayor seguridad para nuestros trabajadores y para el cumplimiento de los plazos de ejecución de los proyectos.

La ocurrencia de incidentes o accidentes puede llegar a tener un impacto significativo en el avance de una obra, ya sea por paralizaciones de actividades o debido a la implementación en la marcha de nuevos procedimientos o de controles adicionales.

Sin duda es mucho más eficiente realizar una planificación adecuada e implementar de una los procedimientos correctos

Nuestro plan de desarrollo sustentable se basa en la excelencia operacional y lema “The safe way is the only way”.

y las capacitaciones idóneas, en la etapa inicial del proyecto.

Por un lado, una gestión sistémica de la seguridad genera herramientas que sirven también para mejorar la productividad y la rentabilidad de la compañía.

Por otro lado, más allá de influir sobre los comportamientos o conductas del personal, la construcción de una Cultura de Seguridad permite asociar equipos y generar un auténtico compromiso con los objetivos de la compañía.

Para lograr esta adhesión, es fundamental que los líderes de la compañía estén convencidos que la seguridad es un factor del negocio y pasen de gestionar la seguridad a gestionar por la seguridad.



SOLETANCHE BACHY

**JOSÉ IGNACIO CONCHA**GERENTE DIVISIÓN DE SST, MEDIO AMBIENTE Y
COMBUSTIBLE DE BESALCO MAQUINARIAS S.A.

“LA SEGURIDAD DEBE SER ENTENDIDA COMO VALOR PERMANENTE, NO SUJETA A PRIORIDADES TRANSITORIAS”

Respecto de la importancia otorgada a la Productividad y a la Seguridad y Salud Laboral, cabe destacar que la empresa debe distinguirse principalmente por ser altamente productiva, con una producción de calidad pero, por sobre todo, caracterizarse por su seguridad, entendiendo a esta última como el producto de la completa armonía entre los tres conceptos. Se debe tener en cuenta que la ineficiencia en tratar cualquiera de estos tres elementos compromete la sostenibilidad de la empresa con la gran diferencia que tanto la calidad como la producción en caso de deterioro es posible recuperarla o mejorarla con mayor plazo, más medios, aumentando la jornada legal o mejor personal, sin embargo, el sufrimiento de un trabajador lesionado, incluida su familia, puede durar por siempre.

En cuanto a la visión respecto a Productividad y Seguridad, su relación, interdependencia e impacto de una versus la otra, se reitera que la productividad y la seguridad deben estar en perfecta armonía sin embargo, esta última se resiente cuando existen las “urgencias” en cuanto al atraso en cumplimiento de plazos en que la producción pasa a ser la primera prioridad y las medidas de seguridad se omiten, postergan o se degradan. Es por ello, que la Seguridad no debe ser prioridad dado

que esta se acomoda de acuerdo a las circunstancias del momento que no son permanentes. La Seguridad en cambio, debe ser un valor porque éstos, a diferencia de las prioridades, no varían y son constantes.

Por ejemplo, la honestidad en una empresa es un valor permanente, no se degrada por cambio de prioridades, la Seguridad debe estar en un nivel similar entendiéndola como valor no sujeta a prioridades transitorias o de urgencias pasajeras.

Como práctica empresarial donde se visualizó claramente la relación entre Productividad y Seguridad es lo ocurrido en Besalco Maquinarias donde hace algunos años la orgánica de la empresa consideraba a los jefes de los departamentos de prevención de riesgos y a sus respectivos APR dependiendo directamente del administrador de la producción de

la faena a quien daba cuenta y quien disponía sus actividades. Es decir, la Seguridad estaba subordinada a la producción con todas las distorsiones que es fácil de imaginar.

Se debe considerar la Producción, Calidad y a la Seguridad como un solo concepto totalmente integrado.

En un proceso reorganizativo, junto con establecer un sistema de gestión de seguridad muy completo, los Jefes de los departamentos de Prevención de Riesgos pasaron a depender de la Gerencia de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SST y MA) dejando su subordinación del Administrador de la faena. Por tanto, es la Gerencia de SST y MA quien dispone y controla sus actividades, recibiendo informes semanales y mensuales conforme a formatos, no pasando por la Administración.

Cuando una faena es segura, la producción y la calidad se dan por añadidura.

De este modo se logró un muy exitoso desempeño objetivo de la seguridad en las faenas no supeditadas a los requerimientos o disposiciones a veces, interesados, de la producción.

Si bien en nuestra empresa no hemos experimentado impactos significativos en cuanto a la No-Seguridad en función de la Productividad, sí hemos sido testigos de compañías que a pesar de haber contado con buenos indicadores productivos y de calidad han perdido importantes contratos por su falta de armonía con la Seguridad. Asimismo, se conocen empresas que no pueden aspirar a "producir" en importantes compañías por sus malos indicadores de seguridad.

Por otro lado, cuando una faena es segura, la producción y la calidad se dan por añadidura debido a que la Seguridad implica una óptima disciplina laboral y esta se extiende a todos los rubros y áreas.

Como recomendación respecto de cómo la Seguridad contribuye a mejorar la Productividad, se debe considerar la Producción, Calidad y a la Seguridad como un solo concepto totalmente integrado, evitando hacer depender a esta última del administrador responsable de la producción, por otro lado, no considerar a la Seguridad como una prioridad por ser estas transitorias sino, que como un valor, dado que éstos son permanentes.

Que la disciplina que implica el cumplimiento de las normas de seguridad se extienda a todas las actividades de la empresa y se constatará que la eficiencia vendrá como una consecuencia natural.

La producción deteriorada se puede recuperar, el sufrimiento de un trabajador lesionado, incluida su familia, puede durar por siempre.





JORGE MARTÍNEZ
GERENTE GENERAL DE NEXXO S.A

“LA SEGURIDAD Y LA SALUD LABORAL, VALORES INTRANSABLES”

La productividad es de gran relevancia para la empresa y sus pilares fundamentales: la seguridad y salud laboral, los que la sustentan.

Estos ámbitos son absolutamente interdependientes, puesto que cada uno complementa al otro y se retroalimentan, siendo la seguridad y la salud laboral valores intransables que, junto a la productividad como objetivo, dan como resultado la sustentabilidad del negocio a corto, mediano y largo plazo.

Y en ese marco entendemos que la productividad es un objetivo prioritario dentro de las bases de nuestra empresa y en relación a ella.

Asimismo, la seguridad es un valor que es parte fundamental de nuestros lineamientos, pues de esta manera se produce una verdadera interrelación del más alto nivel entre seguridad y productividad. Por ello, todas las prácticas empresariales que vayan en procura de nutrir esta interacción, son de la mayor importancia para Nexxo.

Con la experiencia que avala nuestros 38 años de existencia, podemos constatar que cuando la seguridad sustenta y nutre a la productividad, esta alcanza niveles de eficiencia relevantes, sobre todo durante el proceso de planificación,

pues ya alineados, y siguiendo ese esquema, cualquier proyecto sale a la luz con resultados que nos enorgullecen.

Como ejemplo, en las tareas como el vaciado de un reactor, hemos logrado disminuir los tiempos de ejecución, -con todas las consideraciones que existen dado su alto potencial de pérdida- en base a entender en la planificación que la seguridad no es un estorbo, sino una parte vital del proceso.

En conclusión, el mejor ejemplo que podemos vivenciar es la disminución de tiempos por la alta productividad, que tiene como resultante cero daño y trabajo de calidad.

A través de los años, hemos incorporado diversos indicadores de gestión y, según nuestra mirada, los accidentes con daño a las personas o a los equipos, como las fallas operacionales, son resultantes de la no seguridad.

Hemos incorporado diversos indicadores de gestión y, según nuestra mirada, los accidentes con daño a las personas o a los equipos, como las fallas operacionales, son resultantes de la no seguridad.

Importante es poder entender que siempre la balanza debe estar adaptada hacia la relevancia de la vida y la salud de quienes componen la empresa.

Al mismo tiempo, Nexxo ha logrado cuantificar la pérdida por estos eventos. Por muy marginales que algunos puedan ser, éstos representan un costo que repercute en nuestra imagen, en el resultado del servicio hacia nuestro cliente, en el costo de los tiempos. Pero lo más significativo, es el efecto adverso sobre las personas.

Frente a la posibilidad de entregar una recomendación a otro empresario sobre cómo la seguridad contribuye a mejorar la productividad, me parece que es difícil recomendar sin poder entender las dinámicas propias de las empresas.

Sin embargo, como regla general, resulta imposible comprender la productividad sin seguridad, entendiendo este binomio no como un eslogan, sino como un análisis de riesgo del negocio.

Importante es poder entender que siempre la balanza debe estar adaptada hacia la relevancia de la vida y la salud de quienes componen la empresa y, desde esa mirada, la productividad viene per sé.

La productividad es un objetivo prioritario dentro de las bases de nuestra empresa y en relación a ella.

**MARIO MELLADO**GERENTE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO CALIDAD,
PREVENCIÓN Y MEDIOAMBIENTE DE BROTEC S.A.

“NO SE PUEDE PENSAR LA SEGURIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN FORMA DESCONECTADA”

Para Brotec, la Productividad no solo depende sino que está absolutamente ligada a la Seguridad y la Salud Laboral. No se puede pensar en estos temas en forma desconectada, toda vez que un accidente o enfermedad laboral gatilla la pérdida de un puesto de trabajo aunque sea temporal, lo que evidentemente afecta a la Productividad de cualquier faena en ejecución. En algunos casos es más notoria que en otros, sin embargo siempre afecta a la producción la falta de cualquier recurso. Asimismo, se trata de una pérdida no planificada, que obliga a destinar recursos adicionales a la faena en cuestión y en algunos casos involucra personal con competencias que impiden su reemplazo inmediato. Si a esto sumamos que en general se cuenta con recursos limitados y justos para lo que está planificado, los impactos son negativos. Desde esa perspectiva la preocupación por la Seguridad tendrá necesariamente impactos en la Productividad, haciéndolas una dependiente de la otra.

Hemos visualizado claramente la relación entre Productividad y Seguridad en el uso de tecnología y la prefabricación, dado que son elementos que ayudan en tal sentido, evitando o disminuyendo la intervención de las personas. Por ejemplo, el uso de sistemas robotizados por GPS para controlar la terminación de bases con las moto niveladoras,

excluyendo al personal de topografía y a los “estaqueros”, ambas especialidades expuestas a accidentes en la interacción hombre- máquina. Por otra parte, el uso de elementos prefabricados (moldajes, escaleras, enfierradura pre doblada o pre armada, cámaras, etc.), genera un mayor control de los procesos y productos, por lo tanto una mejor calidad y una mayor seguridad dado que son procesos industrializados que requieren menos personal y se trabaja en condiciones más controladas, siguiendo procedimientos repetitivos, exentos de las variaciones habituales presentes en una obra común.

Al automatizar procesos mediante tecnología o prefabricación, es posible asegurar mayores rendimientos.

La Productividad no solo depende sino que está absolutamente ligada a la Seguridad y la Salud Laboral.

Aún cuando no hemos cuantificado los impactos de la No-Seguridad en Productividad directamente, sí hemos efectuado mediciones de productividad y reestructuración de cuadrillas para mejorar rendimientos. Vimos que al medir en viviendas en extensión se repetían valores superiores a 30 % de trabajo no productivo, es decir, trabajo que no produce avance y tampoco contribuye a él. Valores similares se han medido en montajes industriales, lo que nos permite estimar que al menos un 10 % de los trabajadores excede la dotación necesaria, por lo tanto están expuestos sin sentido a accidentarse. Otra mirada nos indica que ese 10 % está usando recursos de la empresa durante el día laboral, lo que evidentemente afecta la productividad del centro de trabajo, pues este 10 % de gente improductiva disminuye la productividad general en mayor

medida que lo que representa ese universo de personas.

Como recomendación respecto de cómo la Seguridad contribuye a mejorar la Productividad, al automatizar procesos mediante tecnología o prefabricación, es posible asegurar mayores rendimientos con personal con menores competencias, pues la curva de aprendizaje tiene un plazo menor. Además se cuenta con un ambiente o entorno controlado que no afecta el rendimiento del personal, menor exposición a riesgos y pueden hacerse verificaciones con mayor precisión.

Es más, probablemente podemos correlacionar nuestras estadísticas de accidentes con nuestros niveles de productividad, lo cual mostraría nuestros niveles de eficiencia, pues ambos conceptos, en base a nuestra experiencia son totalmente coherentes en sus resultados.

Hemos visualizado claramente la relación entre Productividad y Seguridad en el uso de tecnología y la prefabricación.



SERGIO CONTADOR
GERENTE GENERAL DE CONSTRUCTORA EL SAUCE

“HEMOS CONSTRUIDO NUESTRA IDENTIDAD CORPORATIVA A PARTIR DE LA SEGURIDAD”

La importancia que Constructora El Sauce le asigna a la Productividad y a la Seguridad y Salud Laboral involucra una definición estratégica: la piedra angular sobre la cual hemos construido nuestra identidad corporativa es la seguridad, dado que su consideración impacta en la gestión integral de nuestra compañía, pues abarca distintas variables como éticas, legales, operacionales y financieras.

Asimismo, hemos asumido también que en el mundo actual la Productividad es un requisito esencial para cualquier compañía que aspira a proyectarse y/o mantenerse en el tiempo. En el análisis de contexto actual la productividad es clave para la sostenibilidad del negocio. Esto exige adoptar las herramientas adecuadas para ese propósito. En este marco, instalamos la seguridad como el valor más importante de nuestra organización. Esta definición se puede resumir en una máxima: Cualquier desviación de un proyecto se puede corregir, las consecuencia de un accidente no.

A su vez, nuestra visión respecto de la Productividad y la Seguridad es que son absolutamente dependientes la una de la otra. Es por ello que la seguridad es parte de nuestro marco estratégico. Lo asumimos como un valor

La seguridad ha sido insumo para la innovación en nuestros procesos operativos.

Cualquier desviación de un proyecto se puede corregir, las consecuencia de un accidente no.

corporativo que rige y gobierna nuestro actuar al momento de adoptar decisiones. Esto, por cierto, tiene un alto impacto moral porque cuidamos la integridad de las personas y, en paralelo, vemos que es una comprobada herramienta estratégica que nos permite ser más productivos y por ende, más competitivos. Estamos convencidos que mientras esto se amplíe a otros sectores de la economía, seremos más productivos y en consecuencia, más competitivos como país. Es una cadena.

Bajo estas definiciones hemos impulsado múltiples prácticas y hemos visualizado claramente la relación entre Productividad y Seguridad. Dado que la seguridad comanda nuestras operaciones, esta ha sido insumo para la innovación en nuestros procesos operativos desde la implementación de nuevas tecnologías. Ello nos ha permitido alejar a nuestros trabajadores de las zonas de riesgo o "línea de fuego". Evitamos la interacción de las personas con el peligro, con ello reducimos la posibilidad de accidente y mejoramos la efectividad de nuestros procesos. La faena de izaje de tuberías es el más gráfico, donde implementamos el sistema vacuum lift, una técnica que, por succión, levanta la tubería, eliminando la intervención de personas, con lo que disminuye el riesgo de accidente y el proceso demanda

solo un tercio de tiempo.

Por otra parte, hemos cuantificado los impactos que la No- Seguridad provoca en la Productividad desde dos dimensiones, debido que ello está relacionado con los procesos de la organización. Primero está la perspectiva moral de un accidente, cuyo impacto social es incalculable, para la familia y su entorno y también para la empresa misma, donde su reputación corporativa también se ve afectada.

Desde el punto de vista económico se puede cuantificar desde alza de primas de seguros; la detención de faenas, demandas civiles y penales e incluso, la quiebra de la compañía.

Finalmente, en el ámbito de la reflexión, más que de la recomendación, resulta indiscutible que la Seguridad contribuye a mejorar la Productividad en las empresas. Incluso desde una perspectiva macro, la gestión de seguridad tiene un alto impacto pues no solo hace a empresa sino a un país más competitivo, como lo demuestra el Índice de Competitividad Nacional, versus el Índice de Fatalidad Laboral desarrollado por el Foro Económico Mundial y la OIT.

Recalcar que lo más importante desde mi visión es que ningún éxito corporativo se compara con una gestión en seguridad y salud laboral de excelencia que vele por la integridad de nuestros trabajadores. Lo que viene luego es una consecuencia: prestigio y mejora de la reputación corporativa; un mercado que te acoge de manera diferente; más oportunidades de negocios y a la vez te haces mucho más eficiente y competitivo.

Ningún éxito corporativo se compara a una gestión en SST de excelencia que vele por la integridad de nuestros trabajadores.



CARLOS SANHUEZA
DIRECTOR DE CONOSUR SEGUROS LTDA.

“QUEREMOS SER LOS MEJORES, PERO NO A COSTA DE LA SALUD DE NUESTRO EQUIPO”

A la hora de evaluar inversiones en seguridad y salud laboral, todo empresario debiera verlo como una oportunidad de fortalecer y hacer sustentable su negocio.

Hoy en día la productividad debe ser un elemento permanentemente monitoreado por las empresas para mantenerse competitivas en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. Es por lo mismo que en Conosur la productividad tiene un grado de importancia alto. Paralelamente, queremos ser los mejores, pero no a costa de la salud de nuestro equipo, razón por la cual tomamos la salud de nuestros colaboradores como un asunto de primer orden de importancia.

En muchas ocasiones se piensa en la productividad y seguridad como antagonistas, sin embargo, estamos convencidos que la gestión de ambos debe ser complementaria, ya que se necesitan la una a la otra. No podemos pensar en empresas que no busquen permanentemente mejorar su productividad, pero las empresas que no pongan la seguridad y salud laboral como un requisito



para mejorar sus resultados suelen no ser sostenibles. Una gestión moderna de la productividad implica gestionar, entre otras cosas, la seguridad y salud de los equipos, por lo que invertir en ellos tiene un efecto sinérgico.

Como práctica empresarial donde se podría visualizar la relación entre Productividad y Seguridad, señalar que luego del terremoto 27F se produjo un incremento en la sensación de angustia y estrés ante temblores durante la jornada laboral. Para revertir esto, se coordinó con la

Una gestión moderna de la productividad implica gestionar, entre otras cosas, la seguridad y salud de los equipos.

Mutual de Seguridad CChC un programa que consideró charlas y una actividad tipo Operación Deyse, para entender cómo se debe actuar ante una situación de este tipo. Lo anterior nos permitió en primer lugar que nuestros colaboradores se apoyen entre sí para mantener la calma y reaccionar de manera correcta y segura, pero también – y más importante aún– para lograr disminuir la sensación de ansiedad presente en parte de nuestros colaboradores por trabajar en pisos superiores al 20.

Nuestra recomendación respecto de cómo la Seguridad contribuye a mejorar la Productividad es que a la hora de evaluar inversiones en seguridad y salud laboral, todo empresario debiera verlo como una oportunidad de fortalecer y hacer sustentable su negocio, ya que una empresa preocupada por el bienestar de sus colaboradores genera impactos positivos en el ausentismo, la tasa de rotación, el índice de licencias médicas y el compromiso de su gente, todos factores que inciden directamente en la productividad.

Las empresas que no pongan la seguridad y salud laboral como un requisito para mejorar sus resultados suelen no ser sostenibles.



FERNANDO CONCHA FUEYO
GERENTE GENERAL CORPORATIVO MAS ERRÁZURIZ

“NUESTRO OBJETIVO ES QUE EL DESEMPEÑO SEA PRODUCTIVO Y SEGURO AL MISMO TIEMPO”

Frente a la importancia asignada a la Productividad y la Seguridad y Salud Laboral podemos sostener que la seguridad se definió hace muchos años como un valor de la compañía, por ende no es comparable con ningún otro fin que la empresa persiga. La productividad es importante, pero siempre debe lograrse de manera segura. Nuestro objetivo es que el desempeño sea productivo y seguro al mismo tiempo; y eso se logra realizando un trabajo de calidad a la primera, sin saltarse pasos y de acuerdo a los procedimientos que hemos establecido para nuestras operaciones.

Respecto de la visión sobre Productividad y la relación con la Seguridad, son conceptos que están íntimamente ligados, el aumento de la productividad muchas veces genera un aumento temporal de la tensión en los equipos de trabajo, por lo que es fundamental poder abordar

Cuando exigimos mayores niveles de productividad es imperativo que esta vaya de la mano con los estándares y gestión de seguridad.

La seguridad está en todas nuestras agendas porque además de ser un valor aporta significativamente a nuestro buen desempeño.



Mas Errázuriz

La seguridad se definió hace muchos años como un valor de la compañía, por ende no es comparable con ningún otro fin que la empresa persiga.

estos cambios desde el lado de la seguridad. Ahora, esto se da, siempre y cuando, toda la organización esté involucrada y seamos los líderes de la organización los que incluyamos la seguridad como una responsabilidad de la operación y de todas las áreas de la empresa. Cuando exigimos mayores niveles de productividad es imperativo que esta vaya de la mano con los estándares y gestión de seguridad.

por procesos investigativos, y la más evidente es que no seguir un estándar de trabajo casi siempre termina en la repetición del mismo.

Finalmente, y como recomendación, más que mejorar la productividad, realizar un trabajo seguro y de acuerdo a los estándares fijados por la empresa, nos permite día a día no disminuir nuestra productividad y cumplir con nuestra planificación de las obras. La seguridad es una herramienta vital para cumplir de una manera eficiente con nuestros contratos, sin lamentar accidentes de nuestros trabajadores.

La seguridad está incluida en todas las conversaciones de Mas Errázuriz, desde el Directorio de la compañía, siendo el primer asunto que se revisa mensualmente hasta la reunión de coordinación semanal de la oficina central y de cada contrato, la seguridad está en todas las agendas de nuestra organización porque además de ser un valor sabemos que aporta significativamente a nuestro buen desempeño. Es ahí donde se visualiza la relación entre Productividad y Seguridad.

A su vez, lamentablemente hemos tenido la posibilidad de cuantificar los impactos, que la No- Seguridad producen en Productividad: la paralización de contratos, la falta de avance

“MANTENEMOS UNA FILOSOFÍA GLOBAL DE TRABAJO DE CERO DAÑO A LAS PERSONAS”

Para Aramark, si bien la productividad es muy importante para ser competitiva, la base son las personas, por lo tanto, la seguridad y la salud laboral son siempre un valor y una máxima prioridad. Mantenemos una filosofía global de trabajo de cero daño a las personas; el respeto al medio ambiente y un compromiso claro con la seguridad,

que debe estar presente en todos los niveles de la organización. En esta línea, para alcanzar los mejores resultados, creemos que la excelencia en seguridad es tan importante como la producción, la calidad, los costos, las relaciones con los empleados, etc.

En cuanto a la visión respecto de Productividad y Seguridad, estimamos que esta no consiste solo en reducir los incidentes y las lesiones en el trabajo. Es algo que va más allá del costo y el cumplimiento y para ello es necesario una cultura integrada respecto a la seguridad, con una gestión responsable sobre el negocio, lo que trae consigo trabajadores motivados, mejor rendimiento y mayor productividad. Los números no son más

importantes que las personas.

Si quieres saber dónde está la compañía ahora, mira sus finanzas. Pero si quieres saber donde estará en cinco o diez años, mira la calidad de las relaciones con sus clientes y la calidad del talento humano.

Una práctica exitosa donde visualizamos la relación entre Productividad y Seguridad tiene que ver con la automatización de proceso de limpieza en operaciones mineras. A través de la utilización de equipos manejados por control remoto, tareas de carácter peligroso pueden ser realizadas en forma efectiva, controlada y sin riesgos para las personas. Así, en las operaciones de aseo industrial, la limpieza de cintas transportadoras de material y su entorno se efectúa mediante sistemas de aspiración robotizados que permiten acceder a lugares de alto riesgo sin la intervención de trabajadores. Ello permite ejecutar este trabajo en forma más productiva, más segura y con mayor calidad en su ejecución.

Por otro lado, también hemos logrado desarrollar una planificación diaria de tareas por área de trabajo que permite detectar el nivel de habilitación de los trabajadores para realizar

La excelencia en seguridad es tan importante como la producción.

Cualquier decisión de la compañía evalúa primero el impacto que tendrá en la seguridad de las personas y posteriormente su impacto económico.



JAVIER NÚÑEZ
GERENTE CORPORATIVO HSEQ DE ARAMARK

una determinada tarea. De esta manera, se realiza un análisis de riesgo de las tareas involucradas, se revisan los instructivos existentes y se desarrollan nuevos instructivos con la participación directa del equipo.

Esto ha permitido alcanzar una mejor disciplina operacional, mejor organización del trabajo, mayor efectividad y alcanzar el cero daño. Hemos implementado también diversas iniciativas en esta línea vinculadas a otros procesos del negocio, como la compra de insumos pre-elaborados que reducen la posibilidad de accidentes o la preparación de alimentos mediante la metodología Cook and Chill, con menor utilización de agua y energía en sitios remotos.

En cuanto a los impactos que la No-Seguridad producen en Productividad, estimamos que ello no sólo se relaciona con accidentes graves y sus diferentes costos asociados, sino que también existen otros elementos que afectan directamente al negocio. Por ejemplo, un accidente podría incidir en la continuidad operativa, deteniendo las instalaciones, afectando la moral de las personas, y por ende, impactando negativamente en la

productividad de las operaciones.

Nuestra recomendación respecto de cómo la Seguridad contribuye a mejorar la Productividad es colocar la seguridad en primer lugar, como un valor, lo que exige que cualquier decisión de la compañía sea evaluada primero de acuerdo al impacto que tendrá en la seguridad de las personas, y posteriormente, respecto a su impacto económico. Los efectos de esto se ven reflejados en los estándares de calidad, en la producción, en la efectividad organizacional, en tener trabajadores empoderados, reducir costos, entre otras consecuencias que son positivas para el negocio.

Si quieres saber dónde está la compañía ahora, mira sus finanzas. Si quieres saber donde estará en cinco o diez años, mira la calidad de las relaciones con sus clientes y la calidad del talento humano.



“TODA DESVIACIÓN A LO PLANIFICADO ATENTA CONTRA LA PRODUCTIVIDAD”

Entendemos que la seguridad y la salud laboral son variables estratégicas y críticas para la correcta gestión y operación de la empresa.

En este sentido, buscamos asegurar la sostenibilidad del negocio haciendo que la productividad responda a la seguridad y viceversa.

Es éticamente inaceptable que las mejoras en la productividad se logren sacrificando la seguridad y salud laboral de los colaboradores.

Creemos que la productividad se consigue proporcionando confiabilidad al sistema, lo que exige contar con procesos simples, formales y optimizados, así como también con controles operacionales rigurosos, en donde la seguridad y salud laboral aportan transversalmente a todos ellos.

Por otra parte, es éticamente inaceptable que las mejoras en la productividad se logren sacrificando la seguridad y salud laboral de los colaboradores.

En esa línea, la seguridad no es antagónico a la productividad, todo lo contrario, son variables interdependientes con un mismo objetivo de “promover entornos preventivos, productivos y positivos” que sin duda mejoran la gestión de riesgos.

Creemos que la productividad y la seguridad son sinérgicas, porque están basadas en las mismas prácticas de gestión: liderazgo cercano y positivo entre líderes y colaboradores,

planificación permanente de las tareas, control y análisis riguroso del desempeño y la obtención de aprendizajes organizacionales sistemático, entre otras. Todo esto se ve fortalecido o debilitado dependiendo del tipo de cultura presente en la organización.

Dado lo anterior, aquellas organizaciones con mejores resultados en materia de seguridad generalmente muestran mejores desempeños en productividad.

Por otro lado, si debemos destacar algunas prácticas en que se visualice la relación entre productividad y seguridad, podríamos mencionar:

- Planificar las actividades incorporando la evaluación y control de los riesgos.

Aquellas organizaciones con mejores resultados en materia de seguridad generalmente muestran mejores desempeños en productividad.



MARIO MANDUJANO
GERENTE GENERAL DE EMIN INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.

- Ejercer un liderazgo cercano y positivo en todos los niveles organizacionales.
- Fortalecer los procesos de aprendizaje de la organización, a través de la mantención de un sistema de reportabilidad que permita traducir desviaciones en oportunidades de cambio.

El sólo hecho de detener parcial o totalmente un proyecto por un incidente tiene un gran impacto en la productividad, difícil de revertir, lo cual repercute directamente en los resultados.

En ese sentido, al interior de la organización, la no seguridad genera incertidumbre en los sistemas productivos, en la forma de hacer las cosas, impactando los entornos de trabajo y la moral de los colaboradores.

Hacia el exterior, el daño de imagen y pérdida de confianza puede tener graves consecuencias de corto y largo plazo.

En consecuencia, resulta fundamental

promover una cultura preventiva basada en la reportabilidad como fuente primaria de aprendizajes organizacionales.

Es un deber ético generar contextos laborales preventivos para que los equipos de trabajo desarrollen sus actividades de manera segura, continua y productiva.

Tenemos la convicción de que avanzar hacia una "Cultura Preventiva", es el gran desafío por el cual deben transitar las organizaciones que quieren transformar la prevención en un valor estratégico.

Este proceso de cambio, sólo será exitoso en la medida que se incentive el liderazgo y participación en todos los niveles, logrando impulsar de forma permanente el mejoramiento continuo en los procesos productivos y gestión de la empresa.

Una máxima a tener presente: "Toda desviación a lo planificado atenta contra la productividad".

Resulta fundamental promover una cultura preventiva basada en la reportabilidad como fuente primaria de aprendizajes organizacionales.



“VALORAMOS LA VIDA DE NUESTROS TRABAJADORES Y, POR LO TANTO, LA SEGURIDAD ESTÁ POR SOBRE CUALQUIER OTRO OBJETIVO PRODUCTIVO”

Respecto a la importancia que en Echeverría Izquierdo le asignamos a la Productividad y a la Seguridad y Salud Laboral, es necesario aclarar que existe una interdependencia muy fuerte entre ambos conceptos. Sin perjuicio de lo anterior, ambas responden a dimensiones distintas y, por lo tanto, se sitúan en niveles diferentes en cuanto a la “importancia” o la “relevancia” de cada una de ellas en nuestro quehacer como empresa.

Para Echeverría Izquierdo la seguridad es un valor estratégico, pues valoramos la vida de nuestros trabajadores, y por tanto está por sobre cualquier otro objetivo productivo.

Y en este contexto, nuestra visión respecto a la relación entre Productividad y Seguridad considera que una empresa segura es una empresa productiva, y una empresa no segura es una empresa improductiva. Existe total interdependencia entre ambas y por tanto la realidad de una impacta a la otra. La seguridad no está aislada de la productividad y viceversa. Los instrumentos y buenas prácticas de productividad son los mismos que de la seguridad.

En cuanto a las prácticas donde hemos visualizado claramente la relación entre Productividad y Seguridad, podemos señalar que en nuestra empresa estamos enfocados en anticiparnos a la exposición al riesgo de nuestros trabajadores, con la finalidad de eliminarlo o mitigarlo con acciones planificadas.

Con este objetivo recopilamos todas las investigaciones de accidentes, los incidentes de alto potencial y las alertas

Los instrumentos y buenas prácticas de productividad son los mismos que de la seguridad.

Estamos enfocados en anticiparnos a la exposición al riesgo de nuestros trabajadores, con la finalidad de eliminarlo o mitigarlo con acciones planificadas.



PABLO IVELIC
GERENTE GENERAL DE ECHEVERRÍA IZQUIERDO

de peligro que hemos generado como empresa y las agrupamos según las diferentes etapas de la faena. Esto generó una carta Gantt en donde se anticipan los riesgos más recurrentes de cada etapa de la obra y se obliga a los equipos directivos a analizarlos; revisar las lecciones aprendidas que existen para cada uno de ellos y evaluar en conjunto con el equipo de obra las medidas y acciones que se utilizarán para mitigar el riesgo. Esta práctica permite a los equipos anticipar las etapas y partidas del proyecto, visualizar el trabajo futuro y planificarlo de manera segura, incorporando la seguridad al proceso constructivo de manera integrada.

Esta práctica, nacida como una herramienta para controlar los riesgos, es una práctica que nos permite construir de manera más eficiente y productiva. Su interrelación es directa.

Frente al impacto de la No- Seguridad en la Productividad, podemos señalar que existen diferentes estudios que interrelacionan la inversión y el aumento de la productividad con la disminución en accidentes totales.

Así mismo existen estudios que muestran una relación directa entre los accidentes laborales y los costos de producción de una faena.

Si bien nuestro modelo de valorización de la seguridad no se basa en los efectos económicos positivos que se pueden lograr, sino más bien en la valoración de la vida de nuestros trabajadores y de todos quienes participan en nuestros proyectos, sí hemos cuantificado los costos que implica un accidente grave en faena y siempre se llega a la conclusión de que los costos requeridos para evitarlo son menores que los costos del efecto causado.

La mejor recomendación en este ámbito es convencerse de que una empresa no segura es una empresa no productiva, y que las prácticas e instrumentos que se deben implementar para mitigar la exposición al riesgo de los trabajadores deben ser las mismas prácticas que se usan para aumentar la productividad, es decir, no tienen por qué ser contrarias.

Nuestro modelo de valorización de la seguridad no se basa en los efectos económicos positivos que se pueden lograr.

“GESTIONAR ADECUADAMENTE LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS NOS PERMITE OBTENER MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA”

En consideración a que MutuaL de Seguridad CChC, es una organización dedicada a la protección de la vida de los trabajadores, ciertamente la Seguridad y Salud Laboral es de vital importancia, tanto para nuestros adherentes como para nuestros colaboradores. En tal sentido le

asignamos la máxima importancia a la Seguridad y Salud Laboral. Respecto del tema de Productividad, para nuestra empresa, la búsqueda diaria de mejores resultados en todos los ámbitos es clave y, por cierto, una mayor productividad permite mejorar los resultados de manera sostenida.

En cuanto a nuestra visión respecto de la relación entre Productividad y Seguridad, en primer lugar, enfatizar que tanto la Productividad como la Seguridad y Salud Laboral son uno de los tantos resultados de la buena o mala gestión de una empresa. Al mirar los resultados en productividad, no cabe ninguna duda que esta se ve impactada negativamente si la seguridad y salud de las personas no se

gestiona de manera adecuada.

Estos dos factores -en nuestra opinión- tienen demasiadas cosas en común. Es tan así que las fallas que se producen al interior de los procesos y que ocasionan accidentes

laborales, al analizar sus causas, es posible establecer que en la mayoría de los casos son las mismas que generan deterioros en la productividad y también en la calidad de los productos o servicios. Desde esta perspectiva la productividad y la seguridad de las personas están íntimamente ligadas y la gestión de una afecta los resultados en la otra.

En relación a alguna práctica implementada donde hemos podido visualizar la relación entre Productividad y Seguridad, cabe destacar que en MutuaL se han registrado menos accidentes en el último período y una disminución de los días perdidos. Esto lo atribuimos a la implementación del sistema de gestión PEC Competitiva, un instrumento nuestro de Prevención de Riesgos diseñado para contribuir con la productividad y mejoramiento la empresa, buscando proveer protección de la integridad física y salud de los trabajadores y a los demás recursos de la organización. En tal contexto, se asignó especial importancia, a través de la planificación, el control y una reingeniería al

La productividad
y la seguridad
de las personas
están
íntimamente
ligadas y la
gestión de una
afecta los
resultados en
la otra.

CRISTIÁN MORAGA
GERENTE GENERAL DE MUTUAL DE SEGURIDAD CChC



La productividad y la seguridad de las personas están íntimamente ligadas y la gestión de una afecta los resultados en la otra.

sistema de flotas de Mutual, en consideración a que el mayor riesgo lo constituyen los vehículos de la empresa en las calles. Y en virtud del modelo de cultura de seguridad, este proceso abarcó también los factores humanos y organizacionales, abordando el sistema de turnos, con un mejoramiento del estándar de trabajo de los conductores.

Finalmente, mi recomendación respecto de cómo la Seguridad contribuye a la Productividad está vinculada al hecho de poder entender con mucha claridad, que el control de todas las causas que originan incidentes nos permite tener procesos confiables y de alta continuidad operacional. Así, es fácil intuir que los accidentes o deterioros de la salud

de las personas impacta negativamente en el mejoramiento de la productividad y por tanto gestionar adecuadamente la seguridad de las personas nos permite obtener mejoras significativas en la productividad de la empresa.

Muchas veces se entiende que la productividad corre sola por un carril de optimización de costos exclusivamente, sin embargo, es válido explorar otras fuentes de mejoramiento de la productividad, siendo la seguridad y salud de las personas una de estas. Teniendo a la vista que la productividad es interdependiente de la seguridad y salud de las personas, entendemos la importancia de gestionar profesionalmente este aspecto.

Muchas veces se entiende que la productividad corre sola por un carril de optimización de costos exclusivamente, sin embargo, es válido explorar otras fuentes de mejoramiento de la productividad.

10.- BIBLIOGRAFÍA

- 1.- José Luis Meliá, Jorge Javier Ricarte, y María Teresa Arnedo. Universitat de València (España) 1999. Revista de Psicología Social Aplicada, Vol.9(2), Páginas 69-89.
- 2.- Análisis de la relación entre productividad y seguridad laboral. Marcos Singer G. 2016.



Centro de Cultura de Seguridad.

