

1ª edición Enero  
2016

# El Camino de la Seguridad



Material no apto para la venta.

Ing. Néstor Adolfo BOTTA



[www.redproteger.com.ar](http://www.redproteger.com.ar)

ISBN 978-987-4035-00-4

ISBN 978-987-4035-00-4



9 789874 035004

## **EL AUTOR**



Néstor Adolfo BOTTA es Ingeniero Mecánico recibido en el año 1992 en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata; Ingeniero Laboral recibido en el año 1995 en la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional La Plata.

Es el Titular de la empresa Red Proteger, dedicada a la Capacitación y Divulgación de conocimientos en materia de seguridad e higiene en el trabajo ([www.redproteger.com.ar](http://www.redproteger.com.ar)).

Desarrollo funciones como Responsable de Seguridad e Higiene en el Trabajo en empresas como SOIME SRL, TRADIGRAIN ARGENTINA SA, AMANCO ARGENTINA SA, MOLINOS RÍO DE LA PLATA SA y SEVEL ARGENTINA SA.

Asesoró a diversas empresas entre las que se destacan AKZO NOBEL SA, CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES SAICAYG y APACHE ENERGÍA ARGENTINA SRL.

Actualmente se desempeña como Coordinador Pcial. de Salud y Seguridad en el Trabajo en la Dirección Pcial. de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Pcia. de Santa Fe.

Su extensa actividad docente lo ubica como:

- Profesor en la UCA Sede Rosario para la Carrera de Posgrado de Higiene y Seguridad en el Trabajo en la asignatura de Riesgo y Protección de Incendios y Explosiones.
- Profesor Titular en la Universidad Nacional del Litoral para la Carrera de Técnico en Seguridad Contra Incendios en la asignatura de Seguridad Contra Incendios III. Sistema de educación a distancia.
- Profesor en la Universidad Nacional del Litoral Sede Rosario, para la Carrera de Lic. en Seguridad y Salud Ocupacional en la asignatura Práctica Profesional.
- Profesor Titular en el Instituto Superior Federico Grote (Rosario – Santa Fe) para la Carrera de “Técnico Superior en Seguridad e Higiene en el Trabajo” para las asignaturas de Higiene y Seguridad en el Trabajo I, Seminario Profesional, Prevención y Control de Incendios II, y Prevención y Control de Incendios I”.
- Profesor Interino Cátedra “Elementos de Mecánica”. Carrera “Técnico Superior en Seguridad e Higiene en el Trabajo”. ISFD Nro. 12 La Plata – 1.996
- Ayudante Alumno Cátedra “Termodinámica”. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ingeniería.
- Ayudante Alumno Cátedra “Análisis Matemático”. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencia Económicas.

### **Datos de Contacto**

e-mail: [nestor.botta@redproteger.com.ar](mailto:nestor.botta@redproteger.com.ar)

Botta, Néstor Adolfo  
El camino de la seguridad / Néstor Adolfo Botta. - 1a ed. - Rosario : Red Proteger,  
2016.  
Libro digital, PDF  
  
Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-4035-00-4  
  
1. Higiene y Seguridad del Trabajo. 2. Prevención de Accidentes. I. Título.  
CDD 363.11

®Todos los derechos reservados.

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad exclusiva de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, copia xerográfica, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información. Por consiguiente, ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso escrito del Autor.

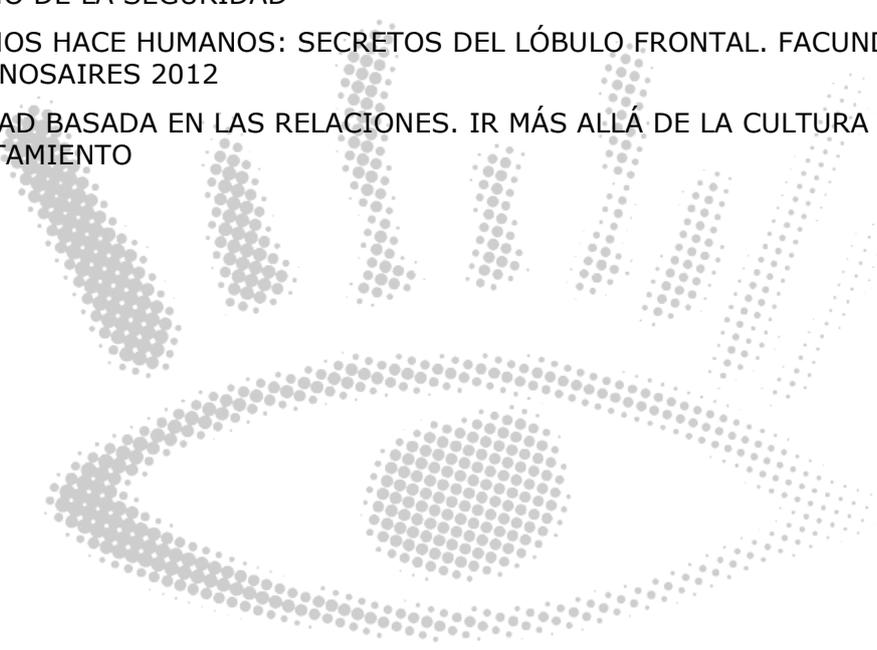
Editorial Red Proteger®  
Rosario – Argentina  
Tel.: (54 341) 445 1251  
Fax: (54 341) 440 0861  
[info@redproteger.com.ar](mailto:info@redproteger.com.ar)  
[www.redproteger.com.ar](http://www.redproteger.com.ar)



*LA SALUD DE LOS TRABAJADORES NO TIENE PRECIO,  
SÓLO VALOR ÉTICO Y MORAL.*

## **INDICE**

- 1) ¿DIVAGANDO SOBRE QUE ES LA SEGURIDAD?
- 2) ARTÍCULOS PARA PENSAR SOBRE LA SEGURIDAD
- 3) LOS PELIGROS, LOS ACCIDENTES Y LA PLANIFICACIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
- 4) SEGURIDAD VERSUS INSEGURIDAD
- 5) EL DILEMA DE LA SEGURIDAD. DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE SEGURIDAD
- 6) EL COMPROMISO
- 7) ¿LA SEGURIDAD UN PROBLEMA DE APRENDIZAJE?
- 8) EL CAMINO DE LA SEGURIDAD
- 9) LO QUE NOS HACE HUMANOS: SECRETOS DEL LÓBULO FRONTAL. FACUNDO MANES AT TEDXBuenosAires 2012
- 10) SEGURIDAD BASADA EN LAS RELACIONES. IR MÁS ALLÁ DE LA CULTURA Y EL COMPORTAMIENTO



## 1) ¿DIVAGANDO SOBRE QUE ES LA SEGURIDAD?

La seguridad NO existe, no es un ente, no es una cosa, es una idea. La seguridad es una valoración que hacemos de una determinada situación. La seguridad está relacionada con lo que estamos dispuestos a perder y ganar.

En términos simples podemos decir que la seguridad es una actividad que trata de reducir los daños que producen los peligros, y además, garantizar está condición.

La seguridad es una actividad que al practicarla, por sí misma no garantiza "la seguridad". Que una empresa haga seguridad no implica que su "nivel de seguridad" sea bueno o que las actividades que lleva adelante tengan éxito. Que el nivel de seguridad desarrollado pueda ser considerado bueno no garantiza el éxito en la materia, es decir, evitar los accidentes. La seguridad y el nivel de seguridad que una empresa logra desarrollar no son conceptos sinónimos.

La seguridad se trata de actividades que tratan de evitar sucesos que no se saben si van a ocurrir, todo se basa en hipótesis de daño, sobre accidentes que son históricos y que nada garantiza que se vuelvan a repetir.

Es difícil y complicado relacionar las actividades que se llevan adelante en materia de seguridad con la falta de accidentes, y lo peor es que a veces no suceden accidentes y tampoco se han realizado actividades de seguridad que lo justifiquen.

La seguridad es un concepto relativo y variable. La seguridad es un concepto relacionado al ser humano y por lo tanto es un concepto subjetivo. Lo que algo es seguro cambia según la persona (percepción social del riesgo), el lugar y el momento histórico, entre otros factores.

Al ser la seguridad un concepto relativo y variable, lo que es seguro e inseguro también lo es. Desde el punto de vista técnico y objetivo lo que separa lo seguro de lo inseguro es lo que hemos dado por llamar como riesgo límite o aceptable. Desde el punto de vista subjetivo o social, este concepto está relacionado a la percepción social de riesgo.

Lo que es seguro es un concepto que ha ido evolucionando con el tiempo. Para entenderlo es bueno adentrarse en la seguridad vial, más precisamente en la evolución del automóvil. Lo siguiente es una extracción del material del **Mini Curso Introductorio a la Seguridad Vial e Investigación de Accidentes de Tránsito**, de la Escuela Argentina de Técnicas del Seguro.

*"Recién en 1954, el Prof. Murray Mackay de la Universidad de Birmingham (Gran Bretaña) comenzó a estudiar los aspectos de seguridad en los vehículos.*

*De la observación de la construcción del habitáculo de los automotores típicos de la década del '50, se apreció que el tablero, las llaves de encendido, la columna de la dirección, el espejo retrovisor interior, y la tapa de la guantera constituían peligros mortales (recordemos que en aquella época no existían los cinturones de seguridad y mucho menos los air bags). La columna de la dirección, rígida, constituía una lanza que en un accidente podía lisa y llanamente clavarse en el cuerpo del conductor.*

*El espejo retrovisor, también rígido, constituía un elemento que rompería el cráneo del conductor o acompañante.*

*La llave de encendido, ubicada justo frente a la rodilla derecha, en un choque se incrustaría en la pierna del conductor causando sería heridas.*

*La puerta de la guantera, metálica y sumamente rígida, al abrirse en un accidente, formaba un filo capaz de decapitar al acompañante (cosa que sucedió con cierta frecuencia en aquella época).*

*Pero los resultados de estos estudios no comenzaron a verse hasta la década del '60. Los constructores de los vehículos no implementaban medidas de seguridad temiendo que el público demandara a los que no las aplicaran.*

*Chrisler adoptó algunas medidas de seguridad. Pero no obtuvo resultados, porque la gente se preguntaba ¿Por qué tienen que agregar dispositivos de seguridad? ¿Es que sus autos no son lo suficientemente seguros?*

*En 1959 los fabricantes de Volvo inventaron y aplicaron en sus vehículos el cinturón de seguridad de tres puntos, registró la idea, pero permitió que los demás fabricantes la usaran libremente. El resultado fue negativo nadie los usaba.*

*En 1967 se intentó en Gran Bretaña hacer obligatorio el uso del cinturón de seguridad. La ley fue rechazada nueve veces, ya que se consideraba una intromisión a la privacidad civil.*

*Pero la solución vino de la mano de los niños: a nadie le gustaba ver los resultados de un accidente de tránsito en los niños, con mutilaciones y graves heridas, o muertos.*

*Nadie se opuso a que fuera obligatorio en uso del cinturón de seguridad para todos los niños británicos, y finalmente la ley se sancionó, haciendo obligatorio su uso para los niños en toda Gran Bretaña.*

*En 1983 el uso del cinturón de seguridad se convirtió en obligatorio para todos los ciudadanos británicos. Inmediatamente el índice de muertes en las rutas cayó un 25%."*

Una de las mejores definiciones de seguridad viene de la mano del modelo psicosocial de los accidentes de trabajo, y dice:

*La seguridad no es un estado, sino un conjunto de actos que no garantizan la ausencia de accidentes, pero que tratan de agotar las posibilidades, dentro de unos costes sostenibles, en la anticipación de consecuencias no deseables.*

## 2) ARTÍCULOS PARA PENSAR SOBRE LA SEGURIDAD

### **LA SEGURIDAD IMPLÍCITA ¿UTOPIA O VISIÓN DE FUTURO?**

*Por Dr. Samuel Chávez Donoso*

La verdad es que no importa mucho como le llamemos, siempre que tengamos claro lo que queremos. Utopía es: "algo que es bueno y que deseamos, pero que es imposible o muy difícil de realizar". Al menos esa es la definición que da el diccionario escolar Santillana que, en este caso, la prefiero a la de la Real Academia de la Lengua Española que sólo se queda con la idea de que utopía es algo imposible de realizar. Personalmente prefiero compartir la idea de que "si la mente humana lo puede imaginar, el hombre lo puede realizar" o, como decía Walt Disney: "Si puedo soñarlo, puedo hacerlo".

Pues bien, en seguridad debemos aspirar en el largo plazo a lograr un estado utópico. Necesitamos tener una utopía. Es bueno que tengamos un sueño por el cual trabajar; una visión, creada en nuestras mentes, que nos guíe y estimule a avanzar... hacia el futuro deseado.

Nuestra Gran Utopía debiera ser... **LA SEGURIDAD IMPLÍCITA.**

La Seguridad Implícita es el estado ideal en que la seguridad, si bien pierde su identidad como tal, impregna toda actividad humana, a nivel de pensamiento y de acción. Es como si no existiera pero está siempre... ¡porque es un ingrediente de la "Solución" emprendedora!

En algunas conferencias me he atrevido a decir que "el mejor Programa de Seguridad es ninguno". Pero a veces ha resultado peligroso porque suele ocurrir que cuando uno apunta a las estrellas, no falta el que mira la punta del dedo.

Pero sin duda que es la Seguridad Implícita la que, a futuro debiera hacer innecesarios los Programas de Seguridad, porque ella se sustentará simplemente en la forma correcta de emprender cada trabajo humano dentro de una empresa.

Desde luego que esto es "algo bueno y que deseamos, pero que es imposible o muy difícil de realizar". Pero, como decía el optimista voluntarioso: "Lo difícil lo hacemos inmediato; lo imposible puede que nos tome algo más de tiempo".

El mensaje aquí es, simplemente, que debemos avanzar desde ya a ese estado ideal de Seguridad Implícita porque, mientras la Seguridad sea un apéndice en una organización, nunca será el apéndice más importante y mientras sea sólo un Programa, cualquiera podrá eliminarlo, en cualquier momento.

La Seguridad Implícita se transforma en un verdadero ingrediente estratégico, formando parte de la gran vertiente organizacional, formando parte de la cultura de la empresa, contribuyendo al clima laboral y, por sobre todo, agregando valor real a cada proceso.

Aunque difícil, la Seguridad Implícita es posible de alcanzar mediante el desarrollo de una Cultura Preventiva nivel de organización, que involucre a cada persona, cualquiera que sea el nivel o área en la que se desempeñe y cualquiera sea el rol, función o tareas que deba cumplir en ellas.

*Fuente: Asociación Peruana de Prevención de Riesgos*

## **LA SALUD Y LA SEGURIDAD UNA CUESTIÓN DE VALORES HUMANOS. BUENAS COSTUMBRES DE UN MANDATARIO**

Paul O'Neill, poco después de su toma de posesión como ministro de Economía (Secretary of the Treasury) de los Estados Unidos preguntó, en la primera reunión con los altos cargos de su departamento, cuál es el índice de accidentalidad de los empleados del ministerio. Tardó tres semanas en obtener respuesta.

Para quienes conocían la trayectoria de O'Neill la anécdota no tenía nada de inesperada ya que luego de ocupar varios altos cargos en la administración federal norteamericana entre 1961 y 1977, fue nombrado vicepresidente de una empresa papelerera, donde permaneció hasta 1987, desempeñando los dos últimos años el cargo de presidente.

El éxito de su gestión le valió ser nombrado presidente y consejero delegado de ALCOA, una gran multinacional norteamericana dedicada a la fabricación de aluminio y sus derivados. Durante su presidencia (que terminó en diciembre del año 2000) ALCOA sufrió una transformación que se estudia en las escuelas de negocios como ejemplo de buena gestión del cambio.

Para O'Neill, no son las ventajas económicas directas de la seguridad lo que le lleva a considerarla un tema prioritario. En una ocasión dijo a los responsables financieros de la empresa: "*Si alguna vez calculan ustedes cuánto dinero nos ahorramos gracias a nuestra excelencia en seguridad y salud, considérense despedidos*".

Por lo tanto, para el funcionario la seguridad no es una prioridad de gestión, sino un requisito previo; una cuestión de valores humanos. Y para demostrarlo llegó a dar a los trabajadores el número de teléfono de su domicilio y les ordenó que le llamaran si consideraban que sus responsables directos no eran suficientemente diligentes en la continua mejora de la seguridad.

Durante el mandato de O'Neill el índice de siniestralidad de ALCOA bajó desde 1,86 a 0,14 accidentes con baja por cada 200.000 horas trabajadas.

*Fuente: Noticia SRT – Edición Nro. 2 – 13 de julio de 2004.*

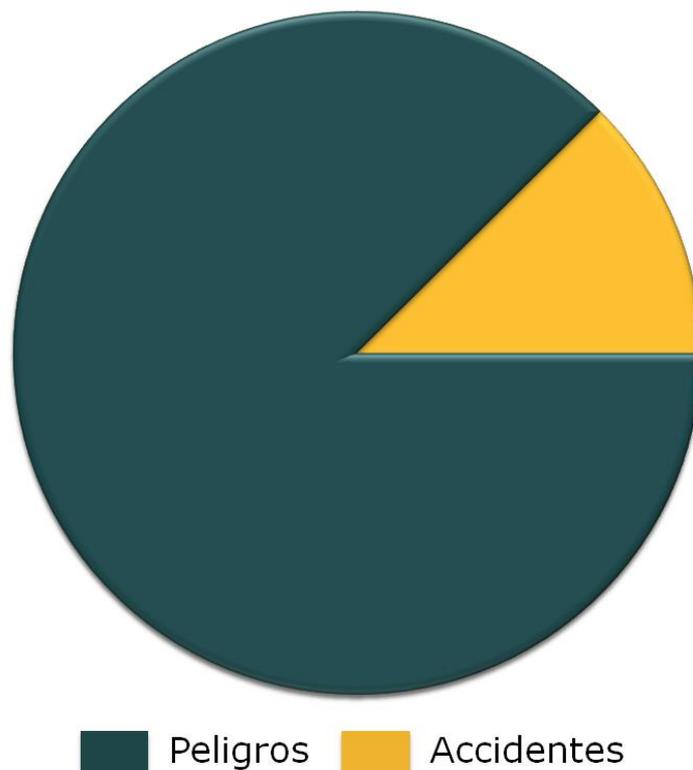
### **3) LOS PELIGROS, LOS ACCIDENTES Y LA PLANIFICACIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Hacer una planificación es una herramienta muy importante en toda actividad y en materia de seguridad e higiene en el trabajo es algo **FUNDAMENTAL**, además, de ser un requisito legal.

Hagámonos la siguiente pregunta: ¿Cuales son algunos de los ejes en que podemos basar una planificación exitosa?

Muchos estarían pensando en los accidentes porque estos son hechos reales y concretos que todos quieren que no se repitan, por lo tanto estudiando las causas que los generaron e implementando medidas correctivas, estaríamos logrando que esos accidentes no se repitan. Esto no es tan lineal como lo planteado, pero ayuda a pensar éste tema.

Ahora bien, si el círculo verde representara a todos los peligros y situaciones de riesgo de una actividad, la fracción amarilla serían los accidentes, es decir los peligros que se manifestaron en sus daños.



Podemos concluir que si planificáramos sólo pensando en los accidentes, estaríamos teniendo en cuenta una fracción menor de todas las situaciones que nos podrían llegar a pasar. Con los accidentes se trabaja sobre un universo reducido e histórico.

¿Por qué histórico? porque los accidentes que han ocurrido no siempre se van a volver a repetir, es más, no deberían de volver a ocurrir, al menos ese es un objetivo de la seguridad.

Los peligros no controlados pueden seguir produciendo accidentes.

Al detectar y analizar peligros, y reducir el riesgo de los mismos, nos adelantamos a su ocurrencia, es decir, prevenimos la aparición de los accidentes.



#### 4) SEGURIDAD VERSUS INSEGURIDAD<sup>1</sup>

Antes de empezar a tratar este tema conviene hacer una pequeña aclaración: "Ningún trabajador mentalmente sano va al trabajo con la intención de accidentarse o provocar un accidente."

<sup>1</sup> Punto desarrollado sobre del artículo Meliá, J.L. (1998). Un modelo causal psicosocial de los accidentes laborales [A psychosocial causal model of work accidents]. Anuario de Psicología, 29(3), 25-43. Dirección: José Luis Meliá. Facultat de Psicologia. Blasco Ibañez, 21. - 46010 València. E-mail: [Jose.L.Melia@uv.es](mailto:Jose.L.Melia@uv.es).

Quizás una de las cuestiones más humanas cuando hablamos de seguridad, es sobre nuestro constante comportamiento inseguro, preguntémosnos si no, porque hacemos diariamente cosas que sabemos de ante mano que están mal y que nos pueden dañar: cruzamos la calle por la mitad de la vereda, manejamos sin cinturón de seguridad, conducimos ebrios, trabajamos a grandes alturas sin atarnos, "jugamos" con la electricidad, manipulamos productos químicos sin protección, soldamos sobre materiales combustibles, trabajamos sobre una escalera toda destartalada, sobre andamios a punto de desarmarse, desafiamos a todo aquello que nos puede dañar.

### **¿Porque somos así? sería la pregunta**

Sin entrar en cuestiones filosóficas y antropológicas, podemos entender nuestro comportamiento siguiendo el análisis del siguiente ejemplo:

Pensemos en algo que todos solemos hacer mal, al menos alguna vez en vida todos lo han hecho, y otros lo hacemos más a diario, se trata de cruzar la calle.

¿Cómo lo hacemos? MALLLLLLL.

Cruzamos la calle por la mitad de la vereda, no por la esquina.

Pensemos ahora ¿cuántos accidentes ocurren por cruzar mal la calle? Pocos, muy pocos o mejor dicho casi ninguno.

### **Nuestra primera conclusión lógica es:**

El sistema de inseguridad que no produce accidentes en millares de actos, produce, alguna vez, el evento accidente. El sistema de inseguridad opera generalmente una y otra vez, puede que centenares de miles de veces, sin producir accidentes.

Si analizamos en un sentido lógico la relación entre el sistema de inseguridad y el accidente mirando más allá del accidente mismo, concluiremos generalmente que trabajar en forma insegura no produce accidentes, salvo raras excepciones.

Esto todos ya lo sabemos, quizás no presentado de esta manera, pero igualmente lo conocemos.

Es muy común en los ambientes de trabajo cuando corregimos a un trabajador que está haciendo algo mal escucharle decir: "siempre lo hice así y nunca me paso nada".

Pensemos ahora que podemos hacer para mejorar las condiciones de seguridad al cruzar las calles, supongamos las medidas más extravagantes que nuestra mente puede idear, de manera tal que los peatones crucen sí o sí por la esquina.

Quién garantiza que no venga un loco que no respeta la señal de pare, quien garantiza que no venga un vehículo que se quedó sin frenos, quien garantiza que el chofer de un vehículo esté sufriendo un infarto y por consiguiente cruce una boca calle cuando debería haber frenado.

### **Nuestra segunda conclusión lógica es:**

El mejor sistema de seguridad que pueda implementarse tampoco garantiza la ausencia de accidentes, aunque se hipotetice que la frecuencia de estos y su magnitud o efectos pueda quedar básicamente reducida.

La seguridad no garantiza la ausencia del evento accidente.

Hasta acá nada nuevo, nada que no se intuya naturalmente, pero el problema radica nuevamente en una ecuación económica.

**La ecuación económica está planteada de la siguiente manera:**

El sistema de inseguridad es generalmente tan o más eficaz que el sistema seguro, y, además, más eficiente y económico en términos de tiempo, de esfuerzo y de rentabilidad que el sistema de seguridad que debería sustituirle.

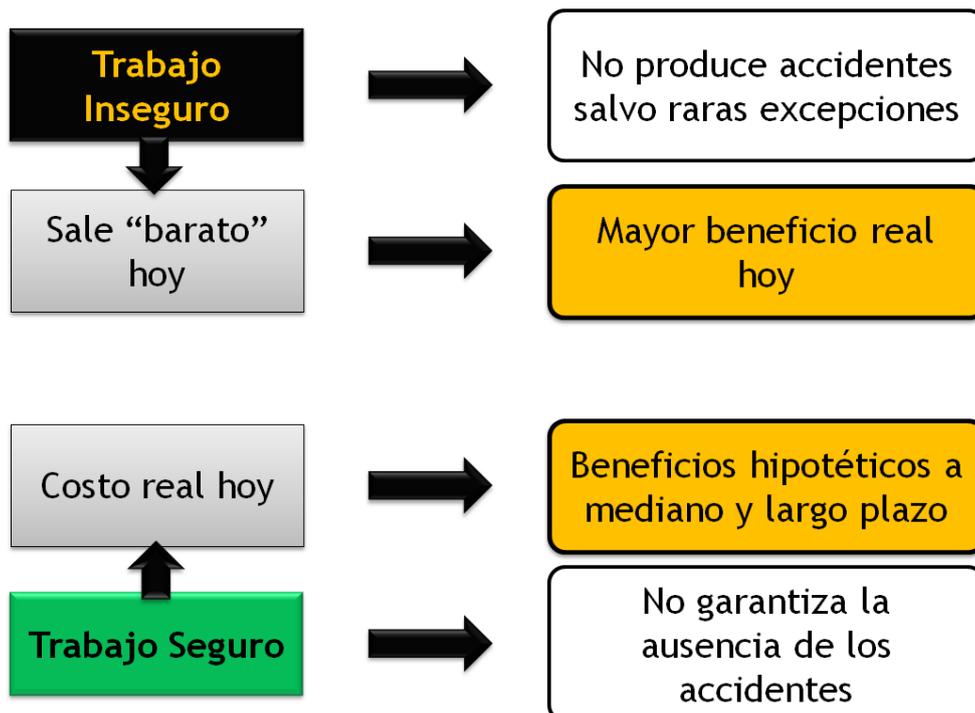
Es cierto que la implementación de un sistema de seguridad produce una reducción de los costos para las organizaciones, pero estos son compensados sólo en el mediano y largo plazo en el mejor de los casos.

El trabajar en forma segura tiene un costo real hoy y sólo produce un beneficio a mediano y largo plazo, pero este beneficio no es real, es sólo una hipótesis de trabajo; por el contrario, trabajar en forma insegura sale más "barato" y produce una mayor rentabilidad real hoy.

Para desgracia de los profesionales de la seguridad, contrariamente a lo que suelen sugerir los libros, debemos aceptar que el trabajar en forma insegura es en la mayoría de los casos una elección consciente y una decisión racional, aunque resulte ética y moralmente inaceptable.

Hilando ésta idea con nuestra primera frase "ningún trabajador va al trabajo con la intención de accidentarse o provocar un accidente", adquiere ahora mucho más valor y peso.

Cuando hablamos de seguridad en el trabajo, no hacemos las cosas mal porque somos malos o perversos. La ley del menor esfuerzo es una ley natural, que en la postmodernidad está adquiriendo mayor transcendencia.



RE PENSAR la Seguridad tiene que ver en cómo podemos dar vuelta esta matriz económica, es decir, como hacemos de la inseguridad una actividad menos "rentable". Como hacemos que para cualquier trabajador hacer algo en forma insegura le cueste más que hacerlo en forma segura. Este es uno de los grandes desafíos de la seguridad actual.

## 5) EL DILEMA DE LA SEGURIDAD. DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE SEGURIDAD

La actividad productiva implica un cierto nivel de riesgo, que sólo puede eliminarse a expensas de eliminar la industria y por consiguiente los peligros que estas generan.

Pero los peligros que componen estas actividades, no sólo nos producen daño, sino también nos generan beneficios que nos permiten evolucionar como sociedad, sin ellos no habiéramos llegado al desarrollo actual de la humanidad.

El fuego, las radiaciones, los productos químicos, el transporte, y aún algo tan natural y necesario como el agua nos presenta esta doble característica, no podemos vivir sin ella y ella nos puede dañar.

Por ejemplo, en la construcción, como en tantas otras actividades, los peligros no son una elección, vienen con el paquete, la altura de los edificios, el mover cargas pesadas, la electricidad, las máquinas que giran a alta velocidad, el polvillo, la pintura, etc., no podemos evitar estos peligros, no podemos eliminarnos, es necesario convivir con ellos.

Hoy casi es imposible vivir sin los celulares, pero para poder gozar de este gran avance, existen trabajadores que deben ascender a antenas a más de 100 metros de altura, un error y sobreviene la muerte.

Puesto que es evidente que la actividad productiva es necesaria, la cuestión se reduce a decidir cuál es el nivel de riesgo aceptable en una instalación o proceso determinado, o, más exactamente, en qué medida un determinado nivel de riesgo puede ser aceptado en virtud de los beneficios que se derivan de asumirlo.

Y por acá pasa el gran dilema de la seguridad:

**¿Cuándo algo se puede decir que es seguro?** o dicho de otra manera.

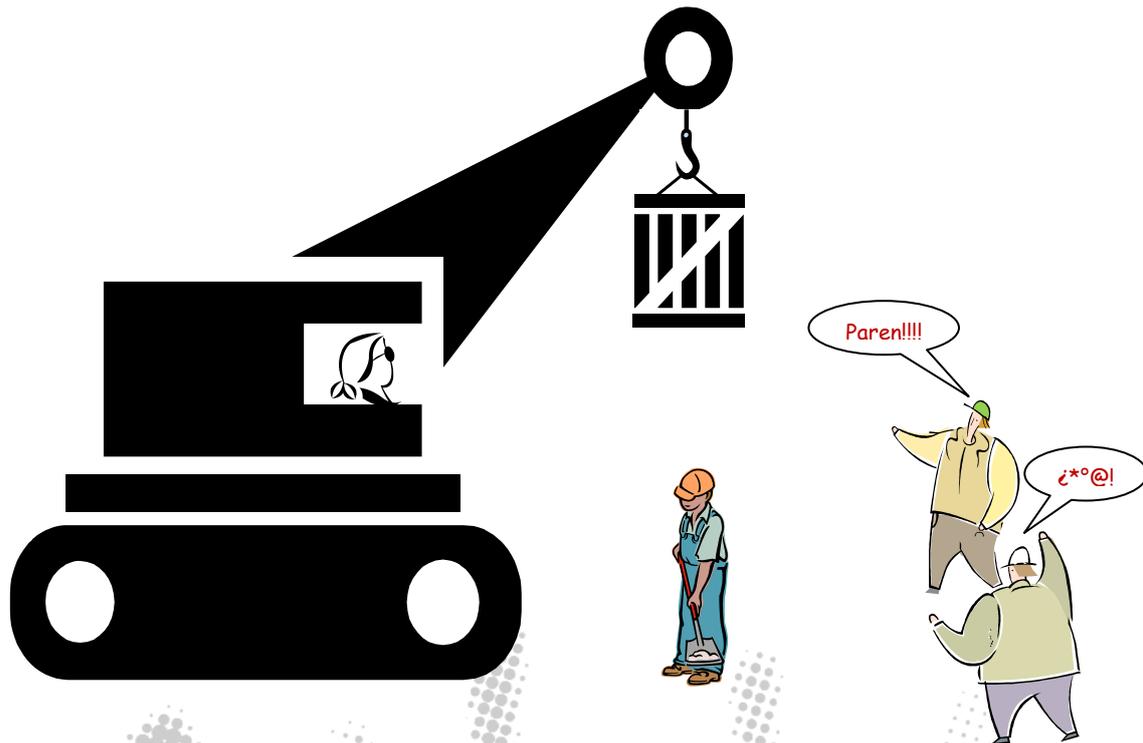
**¿Cuánta seguridad es necesaria hacer? ¿Cuál es el límite de la seguridad?**

La respuesta individual la deberíamos buscar preguntándonos interiormente:

**¿Cuánto más estamos dispuestos a gastar o invertir por tener mayor nivel de seguridad?**

Pero como nos desempeñamos en organizaciones, la respuesta es mucho más compleja.

Para poder comprender más a fondo este dilema, situémonos en la siguiente figura de un trabajo genérico cualquiera y en cualquier lugar.



Observemos detalladamente la figura, esta es una situación muy común en toda obra de la construcción.

Detallemos quienes están y que hay: está un trabajador de casco naranja, esta "segurito" de casco de verde, está el capataz de casco blanco, además, de una grúa con una carga suspendida.

**¿Qué está pasando acá?** A simple vista podemos observar a un trabajador debajo de una carga suspendida, "segurito" reclamando que paren el trabajo, el capataz a los gritos porque interfieren en el montaje y el que maneja la grúa sigue como si nada pasara.

**¿Sobre qué discuten o debaten en realidad éstas dos personas?**

Lo hacen sobre "Cuanta Seguridad es Necesaria Hacer". Y éste es el eje del debate más común en los trabajos, al menos cuando están presentes los de seguridad.

Ahora bien **¿Quién tiene la razón en este planteo? ¿Acaso está mal lo que se está haciendo?**

La respuesta de un profesional de la seguridad debería ser ¡Sí! Esta muy mal lo que se está haciendo, pero me veamos otra foto de trabajos similares.



**¿Acaso en este tipo de construcciones, cuando izan cargas no hay trabajadores debajo en forma cotidiana?** En muchos casos esto es una práctica habitual.

Algunas preguntas nos vuelven a surgir de todo esto.

**¿Porque algo a veces está mal y otras veces situaciones similares son aceptadas?**

**¿Quién tiene la regla que mide y separa lo que es seguro de lo que es inseguro?**

**¿Son los que hacen seguridad esta regla moral y ética que todos deben seguir en el trabajo?**

**¿Los que hacen seguridad son hombres sabios que todo lo saben?** No, para nada. La diferencia con el resto de las personas del entorno laboral no es el gen de la seguridad, es simplemente una manera distinta de "ver" las cosas, y con respecto a este tema de ver, podemos hacer la siguiente pregunta:

**¿Por qué hay personas que no logran percibir o ver a un trabajador en situación de peligro?**

Esta es la gran pregunta que se hacen casi todos los que se dedican a la seguridad. Una respuesta acertada podría ser:

*Es que están mirando lo mismo pero viendo cosas distintas. Están viendo cosas distintas, porque están realizando una valoración distinta de la situación que se les está presentando. Dolorosamente en muchos casos podemos decir que tienen objetivos de trabajo distintos, es por eso que su "mirada" y atención se enfocan en "cosas" distintas.*

Llevando esto a términos más prosaicos se puede decir:

No le están dando importancia al trabajador porque en sus objetivos reales, no los políticos, no está considerada la persona del trabajador. Los objetivos posiblemente estén centrados en el terminar rápido, producir mucho, programas de producción irreales, objetivos falsos positivos, etc.

Y ahora con una idea más acabada de lo que es la seguridad, volvamos entonces a nuestro esquema del izaje.

Que estamos viendo ahora, al menos a dos personas, debatiendo sobre una determinada situación de riesgo, donde cada uno de ellos tiene construida una idea distinta de lo que es trabajar con seguridad en la situación que se les presenta. Y esta valoración que hacen de la seguridad, no sólo tiene que ver con lo que conocen del tema, sino fundamentalmente con el nivel de daño que cada uno de ellos está dispuesto a permitir o asumir. Objetivos laborales distintos, hacen que asumamos un riesgo distinto.

Entendido ahora el DILEMA de la seguridad, podemos plantear algunas prácticas que se pueden implementar para limitar esta normal disyuntiva en la implementación de medidas de seguridad. Estas son:

1. La Empresa debe ser la que establezca, en función de su política, de la legislación vigente, etc., cual es el nivel de daño permitido, es decir, cual es el nivel de riesgo aceptable para las actividades que se realizan en la misma.

No puede ni debe dejar este tema sólo en manos de quienes desarrollan un trabajo.

2. Presencia del Personal especializado en Seguridad e Higiene en el Trabajo, cuya única función sea hacer seguridad y con autoridad para la toma de determinadas decisiones críticas. Esto permite tener un "ojo" no involucrado directamente con el proceso y por consiguiente mucho más imparcial a la hora de la toma de decisiones críticas.

Esto no sólo es una buena práctica profesional, sino, que para la actividad de la construcción en la Argentina constituye un requisito obligatorio.

"Art. 1º Resolución SRT 1.830/2005 - El ejercicio de la dirección de las prestaciones de Higiene y Seguridad será incompatible con el desempeño de cualquier otra actividad o función en la misma obra en construcción".  
Sustituye al art. 16 del Decreto 911/96.

3. Implementación de Permisos de Trabajo o Análisis de Tareas

El permiso de trabajo es un documento donde la empresa establece un procedimiento y pautas para autorizar los trabajos en forma segura.

Lo mejor que les puede pasar a los trabajadores, capataces, supervisores, jefes, etc., es que sea la empresa la que a través de un sistema de permisos de trabajos, defina las condiciones de cómo se deben hacer los mismos. Porque si no es la empresa la que define esto, son ellos solos los que deben tomar esta decisión.

#### 4. Estándares

Procedimientos/Normas/Reglamentos. Los estándares son documentos donde es la empresa la que establece pautas para autorizar y hacer los trabajos en forma segura.

## 6) **EL COMPROMISO**

Se ha dicho y escrito mucho sobre el compromiso gerencial, pero fue un ex-alumno y actual colega quien supo expresarlo en forma sabia.

*"La gerencia deberá tener sinceros deseos de contar con un programa de seguridad, y su participación deberá ser tan evidente que no deje dudas acerca de la actitud gerencial."*

*"También debe aceptarse el hecho de que para evitar accidentes debe gastarse dinero."*

*Lic. Fabián PREVEDI*

Para evitar accidentes hace falta gastar plata. Las buenas intenciones no alcanzan, hace falta igastar dinero!

Y en relación al tema de "gastar dinero" o como suele llamarse "inversión en seguridad", cabe pensar la idea utópica de invertir la ecuación y plantear el problema de la siguiente manera:

*"Cuánto dinero piensa invertir la empresa en materia de seguridad, y en función de esta inversión, que nivel de seguridad se puede lograr que permita garantizar una determinada reducción en la cantidad y gravedad de accidentes."*

Pero el dinero por sí solo no soluciona los problemas de seguridad. La seguridad también cuesta tiempo, dedicación, esfuerzo, compromiso y fundamentalmente coherencia organizacional.

La incoherencia organizacional sea quizás el factor más influyente en la génesis de los accidentes.

*"...No podemos pretender que nuestra gente sea lo que nosotros no somos, que haga lo que nosotros no hacemos; nuestra gente es el reflejo de nuestro*

*interior, de aquel interior que no queremos mostrar pero que se nota en nuestro accionar diario..."*

## 7) ¿LA SEGURIDAD UN PROBLEMA DE APRENDIZAJE?

La seguridad no es sólo un problema sobre el conocimiento, sobre lo que sabemos o desconocemos. Es más, los grandes accidentes industriales que ocurrieron en el mundo, pasaron aún sabiendo que se estaban haciendo las cosas mal, entre los más importantes se pueden mencionar:

- Seveso, Italia en 1976
- Bhopal, la India en 1984
- San Juanico, Mexico en 1984
- Chernovil, Ucrania en 1986
- Plataforma Petrolera Piper Alpha, Mar del Norte en 198, y la lista sigue.

Entonces surge la pregunta:

### **¿Que nos está faltando aprender para ser más seguros?**

La seguridad es un problema sobre actitudes, es un problema ético y moral, es un problema sobre el respeto a la vida de nuestros compañeros de trabajo, a nuestros semejantes, a nosotros mismo.

Ningún trabajador va al trabajo con la intención de accidentarse o provocar un accidente.

El accidente es un ERROR, pero un error de la organización, no del trabajador; el accidente es un problema organizacional y como tal debe ser tratado.

Se debe evitar el planteo minimalista y facilista en la búsqueda de las soluciones, se debe dejar de "echarle" la culpa sólo al trabajador.

El tema es complejo, pues es la búsqueda de una solución para un ERROR en la organización en donde está inmerso ese trabajador.

El trabajador no es fruto de la nada, obvio que es fruto de la sociedad donde nace y se desarrolla como persona; pero en los ámbitos laborales, el trabajador es fundamentalmente fruto de la organización donde está inserto, y a la vez somos los trabajadores los que modelamos esas organizaciones; somos consecuencia y causa del comportamiento de las organizaciones.

La organización donde trabajamos marca fuertemente nuestro comportamiento en seguridad dentro de ella, el cómo nos comportamos en materia de seguridad es el mejor reflejo sobre la importancia y el compromiso hacia la seguridad de la organización, pero somos nosotros los que integramos esa organización y por consiguiente podemos y debemos modificarla. No podemos seguir siendo pasivos.

Las soluciones deben ser integrales, pero principalmente deben estar dirigidas a modificar la conducta organizacional.

En los accidentes de trabajo el origen o génesis de los mismos se encuentra dentro de la organización, organización vista como un todo, y no analizada como partes aisladas.

Los accidentes de trabajo son un producto organizacional indeseado, fruto de toda la estructura organizacional, en la que las acciones de dirección, de supervisión y los trabajadores interactúan con un ambiente que es a la vez fruto y consecuencia de esas acciones.

Los accidentes siempre se deben a conductas en un marco de condiciones ambientales dadas, y las conductas siempre son individuales en el marco de esas condiciones sociales.

## **8) EL CAMINO DE LA SEGURIDAD**

Empecemos este tema con un relato real: "Hace un par de años atrás, si mal no recuerdo noviembre, estaba un sábado por la tardecita corriendo a la vera del Río Paraná, ya el sol no estaba pero todavía había suficiente claridad. Trotando a paso firme paso por delante de la construcción de un importante edificio, y asombrado observo que estaban izando partes de una grúa torre, específicamente tramos de torre, me acerco al lugar, me presento ante el operario que estaba en planta baja eslingando y le observo la hora que era, además, de la falta del pestillo de seguridad del gancho. La grúa estaba a unos escasos metros de la acera y la altura ya alcanzaba unos 40 metros aproximadamente, así que un cálculo rápido en mi cabeza me percató de que una caída de la carga posiblemente cayera en la acera por donde transitaban una importante cantidad de personas y vehículos. Conclusión le pido a este trabajador que avise a su capataz que dejen de trabajar, que iba a seguir corriendo y más tarde pasaba a verificar. Sigo con mi rutina de trote y entre ida y vuelta a la meta llego a aproximadamente las 20:15 hs., camino y eslongo un poco y como en el camino de regreso veo que seguían trabajando retorno caminando hacia la obra las 15 cuadras que me separaban de ella. Eran más o menos las 20:45 hs. cuando llegue nuevamente al lugar y para mi sorpresa todavía seguían trabajando, lo cual no está mal que lo hagan, pero no en plena oscuridad, ni una sola lamparita estaba prendida, ni siquiera la luna se había dignado a salir, la noche era bien oscura, las únicas luces prendidas eran las de la avenida. Situación que me encuentro: nuevamente el mismo operario en planta baja y para mi mayor asombro un grupo de trabajadores en el extremo superior de la torre, según ellos, intentando terminar de armarla, en plena oscuridad, posiblemente después de estar gran parte del día trabajando y todavía les quedaba bajar por una escalera marinera en plena oscuridad. Para que dejen de trabajar tuve que amenazar con llamar a la policía".

Ahora viene la pregunta que a muchos nos desvela todos los días de nuestros días:

### **¿Ninguno de los que estaban trabajando se dieron cuenta de la situación?**

*iNo se necesita hacer un curso de seguridad para darse cuenta de lo altamente peligrosa de la situación!*

**¿Qué es más importante que la propia vida? ¿Por qué un trabajador no logra valorar su vida?** La respuesta inmediata que a todos nos sale: "son unos locos, unos inconsciente, por ganar un día de trabajo hacen cualquier cosa".

Todos observamos diariamente en el trabajo y en la calle este tipo de historias, trabajadores en altura sin atarse, parados en la propia pared que están demoliendo, cables eléctricos pelados y/o sin enchufe, máquinas sin protección, y la lista podría seguir indefinidamente. Gran parte de todas éstas historias son situaciones simples de entender y comprender, no se necesita de un curso especial para saber que está mal, sólo basta con vivir un poco para saber que si nos caemos de una determinada altura nos lastimamos gravemente o nos morimos, es más, lo vemos cada tanto en las noticias.

A esto nos dedicamos los que hacemos seguridad e higiene en el trabajo, a dar respuesta a éstos interrogantes, porque si tenemos la respuesta tenemos parte de la solución. Pero acá está la trampa del problema, hacer preguntas es fácil, encontrar respuestas suele ser un poco más tedioso, complicado y frustrante.

Parafraseando a alguien muy inteligente: *"si hacemos siempre lo mismo no esperemos resultados distintos"*.

Acá está unos de nuestros principales obstáculos a vencer, si seguimos pensando que hacer "seguridad" es dar cursos y charlas de capacitación, es entregar elementos de protección personal, es redactar y poner en prácticas normas y procedimientos de trabajo, es hacer permisos de trabajo, es poner "seguritos" que supervisen el cómo trabajan los otros trabajadores, es castigar y suspender, es hacer excelentes programas de seguridad, etc., fórmulas que venimos aplicando desde hace muchos pero muchos años, está claro que haciendo sólo esto, que no está nada mal, no vamos a encontrar el camino que nos lleve a una sociedad laboral más responsable con los otros trabajadores.

Por suerte no hay un sólo camino y por desgracia tampoco sabemos si el que tomamos nos llevara a destino. El mismo camino que tomó nuestro vecino y lo está llevando hacia las puertas del éxito, a nosotros no está acercando a las del fracaso.

Para encontrar un nuevo camino es necesario saber de dónde venimos, y en seguridad e higiene en el trabajo venimos de una larga construcción desde la ingeniería, es decir, desde un grupo de disciplinas de las llamadas duras, donde todo se mide, tiene un número, un lugar, una forma, un orden, una tabla, una fórmula, un gráfico, una respuesta única y comprobable. Todo es lógico y racional. Aprendimos que es el ruido, como reducirlo, como evitarlo, como protegernos, como hacer mejores elementos de protección, como medirlo, encontramos nuevas formas de explicar y hacer ver a los trabajadores el efecto del ruido, pero aun así seguimos teniendo trabajadores que se vuelven cada día un poco más hipo acústicos. Aprendimos cada vez más como trabajar en forma segura en altura, en ambientes confinados, con las soldaduras, sabemos gestionar más y mejor a la Salud y Seguridad Ocupacional (SySO), aprendimos a capacitar mejor a nuestros trabajadores; cada día que pasa sabemos más y más, pero no hemos logrado torcer el brazo de la inseguridad laboral; hemos llegado incluso a leer sobre psicología y psicología y aprendimos que existe un trabajador que es un ser humano que no puede ser incorporado a nuestras formulas y tablas, aparecieron en la historia los factores psicosociales en nuestros análisis de riesgo. Pero el tema está un poco verde, seguimos separando a las causas de los accidentes entre actos inseguros y causas inseguras, seguimos echándole la culpa al trabajador de su propio accidente. Como un gran avance algunas empresas están en la etapa del análisis de las causas básicas y en la falta de control aplicando un modelo de análisis de la seguridad totalmente ingenieril maquillado de humanista, es tan pero tan elemental, básico y anticuado que la empresa como tal como no aparece en el modelo. Aún estas empresas un poco más avanzadas están unos 30 años atrasados en su forma de analizar y ver a la seguridad.

Avanzando en el tiempo aparece la idea de que la empresa es una sociedad y se comporta como tal, no hay personas aisladas, sino en sociedad, llamada en nuestro caso empresa, constituida por dueños, socios, directivos, gerentes, jefes, supervisores y trabajadores, donde todos son parte de lo mismo y todos se relacionan constantemente entre sí para lograr un objetivo común. Aparece en la historia unos de los modelos, que a mi entender, mejor explica a la seguridad, el modelo causal psicosocial de los accidentes de trabajo.

Cuando todo indicaba que por fin había encontrado un camino, el mundo moderno me pega dos tremendos cachetazos.

La vida me pone por delante un excelente video de TEDx llamado **"Lo que nos hace humanos: secretos del lóbulo frontal: Facundo Manes at TEDxBuenosAires 2012"**. Hay varios aspectos de esta charla aplicables a la seguridad, pero a la que me refiero ahora es a la parte que habla de la siguiente idea: "La historia humana, claramente, contradice el hecho de que somos seres totalmente racionales".

El otro material que me llegó por la web no recuerdo en este momento si fue por Twitter o LinkedIn es intitulado "**Seguridad basada en las relaciones. Ir más allá de la cultura y el comportamiento**" de Rosa Antonia Carrillo.

## 9) LO QUE NOS HACE HUMANOS: SECRETOS DEL LÓBULO FRONTAL. FACUNDO MANES AT TEDXBuenosAires 2012

Un resumen del video se puede sintetizar en la siguiente frase:

*"La toma de decisiones humana no es un proceso lógico ni computacional, sino que está guiado por las emociones". En los temas sociales hay emoción, cuando hablamos con un jefe hay emoción..., los temas sociales involucran emoción porque tienen implícito poder, sumisión y beneficios personales. El enfoque en la razón, en el control del comportamiento humano, en la anticipación de la conducta, ha generado la falsa idea de que nos manejamos con la razón. La historia humana claramente contradice el hecho de que somos seres totalmente racionales."*

El desarrollo que ha tenido especialmente desde las ingenierías la SySO nos ha hecho crear sistemas donde ante una determinada situación es esperable de parte del trabajador una reacción diseñada por la empresa ¿por qué no ha de suceder así? Lo lógico y racional es que si hay una máquina en funcionamiento una persona no meta su mano adentro. Lo lógico y racional es que si algo se puede caer en tu cabeza uses el casco encima de ella y no de canastita para llevar los bulones. Lo lógico y racional es que si no hay luz natural ni artificial no esté un grupo de trabajadores a pleno noche, a plena oscuridad, trabajando en la torre de una grúa a casi 40 metros de altura.

No logramos nada con sólo explicarle al trabajador lo que le va a suceder a su cabeza si no usa el casco, vamos, no seamos ingenuos ni tomemos al trabajador por tonto, eso ya lo sabe, como sabe muchas otras cuestiones relacionadas a la inseguridad de su trabajo.

Podemos crear los mejores cascos, los más livianos, los más lindos, el más económico, el más duradero, el más adaptable, pero si no logramos que se use, el resto no sirve de nada. Por ahí pasa el gran problema de la inseguridad. Pero no usar un casco no es una decisión individual y racional de ese trabajador puntual que no cumple, sino una decisión social, posiblemente inconsciente, de todo el grupo de trabajadores de esa empresa. Somos seres humanos sociales y emocionales, no somos racionales e individuales, y mucho menos dentro de una empresa.

Debemos cambiar el enfoque de una seguridad lógica y racional, a una seguridad social y emocional.

**¿Qué es una seguridad social?**, no me estoy refiriendo a una seguridad de los movimientos sociales, políticos, gremiales, de las ONG, etc.

Este concepto tiene al menos dos aristas: una es entender que debemos pensar a la seguridad para la empresa en su conjunto, en su totalidad, la empresa es una pequeña sociedad, los que trabajan dentro de ella pertenecen a esa pequeña sociedad y por lo tanto no podemos hacer nada aislado o enfocado a una sola persona o sólo para un grupo, sino, debemos tener en cuenta a toda la empresa como una sola unidad.

Una empresa no es una suma de partes o de áreas: calidad, medio ambiente, salud y seguridad, producción, mantenimiento, administración, comercialización, etc. No debe haber un área más importante que la otra. No existe una mesa de una pata, ni de dos, al menos debe tener tres patas y todas iguales, sino, la mesa se cae o se mueve constantemente. Mientras más patas tenga la mesa y mientras más iguales sean, más estable es la mesa. Debemos desterrar la vieja, gastada y hueca frase de "La seguridad es más importante que la producción", esa es una mentira que ni el que lo dice se lo cree, además, de generar diferencias dentro de la empresa y discriminación por hacer creer que un área es más importante que la otra. Todas las áreas son igual de importante, todas deben estar al

mismo nivel. Nada se puede hacer bien si al mismo tiempo no se tiene en cuenta todos los parámetros y factores que lo afectan.

La segunda arista tiene que ver con desterrar la idea de una seguridad echa por unos pocos para muchos, a lo que habitualmente llamamos genialmente "la seguridad es una responsabilidad de todos", lo cual en la práctica se traduce a "unos pocos piensan lo que muchos otros deben cumplir sin chistar", a lo sumo éstos muchos se ven comprometidos y obligados a hacer cumplir la seguridad en sus propias áreas, pero raramente son parte de los piensan en cómo hacerla.

La seguridad social debe ser una seguridad pensada por muchos para todos. Si los que arriesgan permanentemente la salud y la vida son los trabajadores, porque éstos no pueden participar en decidir también qué y cómo hacerlo.

Debemos cambiar la estructura clásica de una seguridad piramidal, donde unos pocos piensan los que muchos otros deben hacer, a una seguridad matricial, donde todos pensamos lo que debemos hacer.

Si soy parte de los que decidimos que hacer, porque después no voy a cumplir y no voy a comprometerme. Estoy involucrado emocionalmente con lo que vamos hacer.

Ahora "...una seguridad social y emocional", tiene un norte a donde apuntar.

## **10) SEGURIDAD BASADA EN LAS RELACIONES. IR MÁS ALLÁ DE LA CULTURA Y EL COMPORTAMIENTO**

No se trata de una crítica o análisis del artículo propiamente dicho, sino de usar algunos conceptos e ideas vertidos en el mismo como disparador para completar la idea de los cambios que creo que debe tomar la Seguridad y Salud Ocupacional (SySO).

Lo primero es abordar la idea de la empresa como una organización compleja.

Si usamos el ejemplo de la docencia, cuando un profesor le dice a sus alumnos "la semana que viene les tomo una prueba escrita sobre matemática" no quedan dudas de la consigna, no hay otra persona en la escuela que les diga lo contrario, que les ponga en duda la realización de la prueba, todos en la escuela y en la casa hacen enfocar al alumno en la prueba de la semana próxima. Por consiguiente: ¿qué es lo único que le queda por hacer al alumno? estudiar, no tiene otra opción.

En una empresa si algo está más que claro es que debe producir bienes o servicios, de la calidad esperada por los clientes y a un costo tal que éstos opten por estos productos o servicios y no por los de la competencia. El corazón de la empresa es su producción, cualquiera fuera ésta, pero sobre ella influyen e intervienen muchas otras áreas como ser la de calidad, medio ambiente, mantenimiento, SySO, RSE, RRHH, costos, comercialización, etc.

Todas las áreas de la empresa intervienen directa o indirectamente en el proceso productivo, todas establecen en forma más o menos clara como deben hacerse los productos o prestarse los servicios, y la producción debe complacer a todos al mismo tiempo, se producen sobre ella "fuerzas que tironean" o la ponen permanentemente en "tensión". De alguna forma todos le dan "deberes" al área de producción. Es por eso que la empresa ordena y estandariza para equilibrar éstas tensiones, establece prioridades, establece formas de hacer las cosas, los tipos de controles, etc. Pero la realidad del día a día de la producción y de la vida dentro de la empresa, es que se producen crisis de distintos tipo, problemas de calidad, de cantidad, un accidente, una parada imprevista de planta que genera retrasos, etc. Estas crisis alteran las prioridades y el orden preestablecido.

Permanentemente dentro de la empresa existe una situación de crisis que altera y pone en jaque todo lo preestablecido y ordenado. En empresas de alto riesgo estas crisis suelen ser más profundas dado que ponen en juego pérdidas y valores importantes.

Cómo hacer para Mantener la Seguridad como una Prioridad es lo que entiendo que intenta enseñarnos Rosa Antonia Carrillo en su artículo.

Nuestra lógica y razón da por hecho que la vida es importante, que ante una situación que ponga en peligro la propia vida y/o la de los compañeros de trabajo vamos a actuar de la forma que nos han enseñado o que hemos aprendido a lo largo de nuestras vidas.

El concepto de inseguridad pueda variar entre las personas aunque estén observando lo mismo, pero lo que no cambia es que la inseguridad es una realidad palpable, y el problema radica en que son sus consecuencias las que no son palpables. Las consecuencias de la inseguridad, es decir, el daño, la pérdida o lo que llamamos habitualmente como accidente es siempre una hipótesis de lo que puede llegar a pasar, pero rara vez pasa.

Cuando surgen crisis dentro de la empresa y lo lógico fuera que "la salud y la vida" sea prioritaria sobre el resto de las situaciones, ocurre todo lo contrario. Le damos prioridad a la realidad palpable más acuciante, a la que más presión nos genera, nos queremos sacar el problema de encima lo más rápido posible y poner la producción en marcha se torna en altamente prioritario. La producción parada es una realidad palpable de un enorme peso propio, y el accidente producto de trabajar en forma inseguro pero rápida sigue siendo una hipótesis.

Cuando una actividad dentro de la empresa adquiere un peso propio tan importante, la tendencia más habitual es a violar todo aquello que se interponga en el camino, por consiguiente la seguridad, la calidad, el cuidado del medio ambiente y otros valores pasan momentáneamente a un segundo plano, a veces en forma inconsciente, a veces por cumplir con metas y objetivos propios, y otras veces por presiones del interior de la empresa.

"Como el cambio es continuo, los enfoque rígidos tales como las reglas y los procedimientos no influyen en las prioridades de las personas".

Lo importante es entender que se debe Mantener la Seguridad como una Prioridad dado que compite por el tiempo y la atención en un entorno laboral cambiante y en crisis.

He cumplido con introducir un nuevo concepto a la hora de entender y reenfocar a las actividades de SySO, el resto lo dejo en sus manos y los invito a leer el artículo citado que es más esclarecedor y completo que mis propias palabras.