

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: ALINEANDO LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN COMPETITIVA

Psi. Mg. Carmen Luisa Espinoza Muñante

Master en Psicología Organizacional

☎ 382 1430 📞 9896/9803

cluisaespinozam@hotmail.com

Durante los últimos años se ha identificado una serie de estrategias que utilizan las empresas de categoría mundial y que han comprobado ser decisivas en la creación de rentabilidad y utilidad en los resultados del negocio y que contribuyen al desarrollo de una cultura de seguridad y prevención competitiva más humana y responsable con su entorno y dentro de ella. Aún muchos de nuestros gerentes y altos ejecutivos no han comprendido que la única manera de obtener cambios en las conductas es interiorizándose de las reales causas de los problemas de sus colaboradores y entregando soluciones concretas, lo que llevará a elevar la identificación personal de cada integrante por la misión de la empresa y sus resultados. Esto implica un mayor nivel de direccionamiento, liderazgo genuino, empowerment y desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño llamado los equipos de high performance, lo que permitirá lograr una gestión hacia la minimización y/o reducción de accidentes y el incremento de valores compartidos por toda la organización en prevención, teniendo un feedback del mismo CEO (Chief Executive Officer), lo cual se reflejara en una organización ágil, abierta al cambio, gestionando e innovando en desarrollos de líderes que fomenten la cultura de seguridad asimilado en todos los niveles de la organización, reenfocado, conectado y alineado el sentir de la organización hacia el ser humano, como el verdadero capital de la organización ya que es el factor más importante para generar los cambios hacia una auténtica gestión de una cultura de seguridad competente y competitiva, diferenciadora de los altos niveles de desempeño interno y externo en la organización minera.

Uno de los objetivos del presente trabajo está centrado en contribuir al desarrollo de estrategias que permitan mejorar el estilo de gestión de los equipos gerenciales de las empresas mineras, para progresivamente ir alcanzando una gestión adecuada y responsable de la gestión en seguridad, logrando alineación sinérgica entre el área de gestión humana y cultura organizacional a efecto de elevar el nivel de los estándares de desempeño en seguridad y prevención, que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad en cultura proactiva y segura, considero que es de suma importancia que los líderes de las organizaciones mineras conozcan que si el elemento humano no está alineado y conectado de forma sistémica a las estrategias que la organización planteen es poco probable que se pueda gestionar exitosamente a la organización y por consiguiente obtener los resultados que se desean, la excelencia radica en que haya conexión para obtener resultados creando valor al accionista mediante el talento humano que permita ser gestor de los cambios en el desarrollo y gestión en seguridad y prevención proactiva.

EL DISEÑO DE LA EXCELENCIA EN GESTIÓN EN SEGURIDAD

En los últimos años las empresas en nuestro País se han enfocado casi exclusivamente en las tres maneras de mejorar sus resultados: Ingeniería, capacitación y cumplimiento de la ley. En gran parte los Profesionales de Seguridad son maestros en estas áreas. Pero ya es tiempo de trabajar en las bases estructurales de la cultura, la estrategia organizacional, el desempeño del liderazgo y el comportamiento organizacional, que constituyen el verdadero origen de los accidentes.

Pero para tener éxito se requiere que el profesional de seguridad amplíe su entendimiento y suavice su resistencia al cambio.

Los practicantes de Seguridad deben reconocer que el éxito no es un asunto de escoger una estrategia o la otra, sino más bien un asunto de escoger una estrategia y otra estrategia más y otras más..... La excelencia en Seguridad no es el resultado de una estrategia en particular. No se pueden citar soluciones genéricas o universales, porque la mejor y única forma de hacer algo, no existe.

El desempeño sobresaliente en seguridad es el resultado de estrategias múltiples diseñadas y aplicadas alrededor de un amplio espectro de temas y factores de riesgo dentro de una organización. La excelencia en seguridad es el resultado de una sucesión permanente de estrategias que esté enfocada a los orígenes legales, técnicos, organizacionales, comportamentales y culturales de las pérdidas.

Pero antes hagamos esta pregunta "¿Por qué ocurren accidentes en los lugares de trabajo?"

En opinión de la autora, la respuesta es que los accidentes de trabajo se originan por los comportamientos bajo riesgo – lo que la gente hace. Pero, el comportamiento (la conducta) no es el nivel más próximo de una estrategia de prevención, es el último nivel.. El comportamiento es ese elemento crítico en el desempeño de la gente, que debe ser estudiado para conseguir la excelencia.

La Mayoría de las investigación y observación confirman que los comportamientos inseguros de las personas están involucrados en la mayoría de los accidentes.

Pero:

"¿Por qué la gente actúa en forma insegura y tienen accidentes?"

Muchos gerentes fallan en encontrar la verdadera respuesta a esta pregunta. En vez de esto, se apegan a algunas de las excusas comunes:

trabajador descuidado, falta de atención, incumplimiento de procedimientos y pereza. En otras palabras, los trabajadores son el problema.. Tal manera de pensar (o la falta de esta) es el mayor obstáculo para el éxito. ""Una organización nunca mejorará su proceso si cree que la gente es el problema".

La realidad es que un desempeño pobre en seguridad siempre es explicado por sus actores con "buenas y justificadas razones", la mayoría inherentes a planeación, diseño, implementación, mantenimiento, administración y modificación del proceso – no en el individuo. Entonces, con la sola eliminación de estas causas en los procesos podría alcanzarse la excelencia en seguridad en una organización.

Para identificar y trabajar sobre estas "buenas y justificadas razones" se requiere una amplia estrategia de cambio, una que se enfoque tanto a los procesos como a las personas.

Al implementar las estrategias que se describen en este artículo, para crear la arquitectura de la excelencia, se deben tener en cuenta los anteriores niveles de cambio. En este caso:

- Evalúe la posición actual de una organización,
- Defina el nivel de cambio y
- Escoja las estrategias requeridas para conseguir el mayor éxito.

1. LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD (CAPACITACION).

La primera estrategia básica es el programa de seguridad. Su premisa es:

Los resultados en Seguridad mejorarán, al cambiar las actitudes del trabajador.

Esta estrategia intenta mejorar la conciencia de seguridad del trabajador a través de políticas, procedimientos, reuniones, capacitación y medidas disciplinarias.

Las tácticas más comunes incluyen la elaboración de manuales, los programas de orientación, la capacitación remedial y la re-capacitación, y la implantación progresiva de medidas disciplinarias. Pero, las investigaciones relacionadas con la efectividad de la capacitación y del entrenamiento han reportado un impacto limitado sobre los índices de accidentalidad y sus costos.

2. LA ESTRATEGIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES.

La segunda estrategia, que es un requisito de Ley, es el cumplimiento de las leyes y normas gubernamentales. Su premisa es: Los resultados en Seguridad mejorarán al cambiar el nivel de cumplimiento legal de una empresa.

El enfoque se dirige al mejoramiento de las condiciones, las instalaciones, los equipos y el ambiente de trabajo en concordancia con las exigencias mínimas legales. Las tácticas o herramientas más comunes incluyen las inspecciones, auditorías de cumplimiento, las visitas

técnicas o administrativas y los programas que se orientan a cumplir los requerimientos y niveles de acción mínimos que pueden estar sujetos a multas y otras sanciones.

3. LA ESTRATEGIA TÉCNICA.

La estrategia de ingeniería es el tercer elemento básico. Su premisa: Los resultados en Seguridad mejorarán cuando se eleve el nivel de ingeniería de seguridad y las protecciones físicas del lugar de trabajo.

Hace énfasis en automatización, ergonomía, métodos de trabajo, flujo del trabajo, la relaciones entre hombre y máquina, el mejoramiento mecánico, los resguardos y protecciones y el diseño de procesos. Algunas tácticas comunes incluyen la evaluación ergonómica de tareas, el análisis del flujo del trabajo, los aparatos ergonómicos, el diseño de herramientas, y la aplicación de la ingeniería de seguridad a las protecciones en nuevos procesos o cambios de los actuales.

Estas tres estrategias combinadas forman lo que se llama "LA SEGURIDAD TRADICIONAL".

Las organizaciones que tienen un alto desempeño han reconocido la necesidad de buscar y conseguir el Nivel de cambio innovador en Seguridad:

Ellas están enfocadas hacia actividades completamente diferentes.

De una Seguridad administrada por un departamento staff, de unas normas guiadas por los antecedentes y de unos programas de seguridad, estas empresas se han cambiado a una Seguridad manejada y de propiedad de la línea administrativa y en un proceso gerencial orientado y guiado por las consecuencias y los resultados.

Tales compañías han adoptado la verdad con respecto a la excelencia en Seguridad – "Las organizaciones excelentes frecuentemente consiguen resultados excepcionales en Seguridad sin un programa de prevención a la vista....El desempeño excelente en Seguridad no puede esperarse en una organización pobremente administrada". " La Seguridad realmente no es mas que un subproducto de hacer las cosas correctas y en forma correcta" , ha llegado a su momento de validez. En otras palabras, la Seguridad debe estar introyectada en el proceso de negocios de una empresa.

Las empresas de Clase Mundial llenan el vacío que puede generar el pobre desempeño en Seguridad con una segunda estrategia básica: la de los valores y la cultura de Seguridad. Comenzando con estas bases, las organizaciones progresistas construyen las bases adicionales que son factores críticos de éxito: estrategia organizacional, liderazgo en el desempeño, y estrategias comportamentales. Todo esto para unirse y formar un puente con las estrategias tradicionales.

4. LA CULTURA DE SEGURIDAD:

Los resultados en Seguridad mejorarán si una organización cambia sus valores, su visión y su liderazgo ejecutivo con relación a ésta.

La cultura de seguridad trata con "reglas no escritas" que determinan si la Seguridad es un valor dentro de la organización. Está forjada mas por lo que los ejecutivos hacen (acciones) que por lo que dicen (declaraciones).

Las tácticas diseñadas para reforzar la cultura de seguridad incluyen el establecimiento de una misión y una visión, la clarificación de los valores y el compromiso de los altos ejecutivos de participar en el proceso.

Nuestras acciones son como la presentación en película de nuestras creencias donde la cultura predice los resultados. Sostiene que las creencias y valores básicos de una compañía (su cultura) impactan en sus decisiones; las que, a su turno, definen sus sistemas y estructuras influyendo en las prácticas gerenciales, lo cual conforma el comportamiento de los trabajadores y en últimas, determina los resultados. Si los valores de los ejecutivos son débiles, los comportamientos de la organización en los niveles inferiores, comprometerán la seguridad y los resultados no se dejan esperar:

Accidentes, lesiones, reclamos y pérdidas.

5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia organizacional, también conocida como Gestión de la Seguridad, es la quinta estrategia. Su premisa es: Los resultados en Seguridad mejorarán si una empresa cambia los sistemas administrativos que integran (o aíslan) la Seguridad dentro de sus operaciones.

Esta estrategia se enfoca hacia “las reglas escritas”. Las tácticas incluyen la creación de una política y unos procedimientos; la definición de responsabilidades y autoridades; la implementación de un proceso de presupuesto; la implantación de metas; el desarrollo de planes de acción y la medición de resultados y la responsabilidad por dichos resultados.

Basada en esta premisa, una compañía que construya efectivamente la Seguridad dentro de sus sistemas y estructuras, a través del diseño organizacional, las descripciones de oficios, la definición de responsabilidades, las comunicaciones, las medidas del desempeño y los sistemas de reconocimiento, impactará positivamente las prácticas gerenciales, el comportamiento de los trabajadores y los resultados de Seguridad que se consigan.

6. LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO

La sexta estrategia es liderazgo en el desempeño, también conocida como gestión del desempeño. Su premisa es: Los resultados de Seguridad mejorarán si una organización cambia sus prácticas de seguridad de un estilo punitivo o disciplinario a un estilo que refuerce el comportamiento seguro.

Esta estrategia se dirige a las deficiencias inherentes al tipo de control jerárquico. Reconoce que la manera como los trabajadores actúan (segura o insegura) está altamente influenciada por el estilo de gerencia (positiva o negativa).

Para maximizar el comportamiento seguro, los gerentes deben crear un ambiente de trabajo que estimule y reconozca el desempeño seguro. Esto significa moverse del estilo autocrático al participativo, del ambiente jerárquico al de trabajo en grupo, del control gerencial al empoderamiento de los trabajadores; de una política a base de castigos a prácticas que estimulen al trabajador.

En otras palabras, “ Los Gerentes deben hacer que los trabajadores piensen de forma diferente” .

7. SEGURIDAD COMPORTAMENTAL (CONDUCTUAL).

Esta es la estrategia clave, en el sentido de que reúne a las otras en una arquitectura de alto desempeño que, cuanto es tensionada se endurece en vez de debilitarse. Su premisa es: Una compañía mejorará la Seguridad si cambia el comportamiento de la organización, lo que hace la gente.

La estrategia comportamental se dirige a las acciones de todo el personal dentro de la organización, no meramente los de la base. Esta es la estrategia definitiva de la excelencia en seguridad, porque abarca:

- Educación y Capacitación en Seguridad – que lo hace el personal de Recursos Humanos.
- Cumplimiento de lo establecido por ley - que lo hace el personal de los Departamentos de Recursos Humanos y Legal.
- Protecciones y diseño de procesos seguros - que lo hacen los ingenieros y los tecnólogos.
- Liderazgo visible en los valores empresariales - que lo hacen los ejecutivos.
- Sistemas y estructuras organizacionales – que lo hacen los gerentes.
- Prácticas administrativas y motivación – que lo hacen los supervisores.
- Comportamiento seguro – que lo hacen los trabajadores

La excelencia en Seguridad es una función del comportamiento individual y el de la organización, cada uno de los cuales son una función a la vez de la cultura organizacional, que es la fuerza que determina lo que cada uno hace para conducir la seguridad a través de todo el proceso.

Para ser efectiva, la función de Seguridad debe reportar a un ejecutivo de alto nivel y tener la capacidad de dar apoyo a todas las operaciones funcionales dentro de la organización.

La responsabilidad de la Seguridad (la autoridad de comando) debe ser siempre una responsabilidad de la autoridad de línea. La función de seguridad debe ser siempre un apoyo, no una autoridad que tome decisiones”.

La definición de una estrategia organizacional proporciona a la organización un plan obligatorio que indica la forma en que los objetivos y metas serán alcanzados.

Una estrategia de gestión de recursos humanos proporciona a la organización un plan respecto a la forma en que su personal contribuirá al logro de objetivos de la organización en gestión en seguridad y prevención de riesgos.

Una estrategia de gestión organizacional y de recursos humanos eficaz está ligada a la estrategia global de la organización. Ella implica un proceso de definición de necesidades de la organización y la transposición de estas últimas a las competencias requeridas por la empresa y contribuye por tanto, al éxito de toda la organización. De allí que muchas organizaciones con sistemas novedosos de gestión de recursos ponen el acento en la formación como parte integrante de la estrategia organizacional global y en seguridad.

En un buen número de empresas mientras la capacitación del recurso humano no se considera sino hasta que se ha precisado la estrategia global de la organización. No obstante, si la formación se considera importante para mejorar los resultados de la empresa, la estrategia relativa a los recursos humanos, incluida la formación, debería estar vinculada a la estrategia global de la empresa desde los inicios de su definición, así como los sistemas de gestión enfocados al control de los riesgos de accidentes de trabajo personales y siniestros, con la participación del personal operativo en la detección, análisis y control de los mismos.

Nuestra gente es el verdadero motor en cualquier organización, La definición actual que asume como cierto que lo más importante en una organización es su gente, constituye un enorme reto para todos los profesionales que trabajamos con el capital humano y que somos nosotros los llamados a lograr que las organizaciones adquieran las habilidades necesarias para crear empresas capaces de formar equipos, comprometidos y alineados con el negocio y sus resultados así como, el desarrollo consiguiente de una cultura en seguridad preventiva y competitiva de acuerdo a los nuevos estándares de calidad organizacional y gestión segura.

Es necesario cambiar los paradigmas de algunas empresas aún que al “gastar” en capacitación, no se dan cuenta que no es un gasto sino una inversión que se realiza en el trabajador para tenerlo dentro de los términos de empleabilidad y competitividad que contribuirá a que desarrolle y aplica su talento dentro de la organización, muchas veces se piensa que vale al trabajador mandarlo a un curso y luego este trabajador se me va o en cierto modo capacitarlo muy bien y luego se va a la competencia pero que es peor, no capacitarlo y que a la vez se nos quede! No estaríamos contando con personal calificado y comprometido a la estrategia del negocio, serían desmotivado, sin aporte de valor agregado a la organización, con frustraciones y propenso a accidentarse y por ende no alineado a los objetivos estratégicos de la organización en termino de seguridad y prevención , muchas veces observamos que hay una serie de empresas que están logrando tener certificaciones internacionales pero siguen teniendo accidentes fatales, a que se debe esto? quizás no hemos comprometido a nuestro verdadero y único gestor de todo esto, la infraestructura , software se pueden comprar pero el talento, las emociones, actitudes no se compran, estos se desarrollan y se motivan para tener a nuestra gente puesta la camiseta de la empresa.

De esta forma, para alinear las herramientas de gestión humana en el desarrollo de una cultura de seguridad y prevención competitiva, deberemos ser capaces de administrar y gestionar talento, incentivar el trabajo en equipo en un ambiente donde se requiere la diversidad y sobre todo, deberemos ser responsables de conseguir que el conjunto de elementos que conforman una organización, ejecuten sus funciones como si se tratase de una única partitura orientada a completar con éxito los objetivos y metas corporativas. El futuro requerirá de una gestión de personas diferente, más comprometida y armonizada con el desarrollo del propio negocio.

Los valores actitudes, prioridades, gestión tienen un alto impacto en el ambiente de trabajo. Su protagonismo es aún muy fuerte y por eso es imposible analizar los procesos de cambio sin considerar quienes son los líderes de estas transformaciones. Es allí donde podemos encontrar algunas explicaciones sobre la manera en que se conducen los cambios actitudinales en las empresas hacia la prevención y seguridad.

Es necesario que se desarrolle una nueva visión que cambien los patrones de actitud hacia la seguridad y conducta con las realidades de producción y rentabilidad. Debido a que las prioridades cambian constantemente, esta visión debe enfatizarse en la seguridad como un valor humano en la organización.

Cuando hablamos que la seguridad es el resultado de los esfuerzos de una compañía por cuidar sus recursos, integrando y compatibilizando los conceptos de productividad y calidad en la estructuración moderna, podemos decir que la filosofía de este resultado se deriva en la palabra prevención, ésta a su vez es gestionada y realizada por las personas que integran una organización, por tanto el éxito de las empresas en una buena gestión del talento humano.

Uno de los mayores problemas que encontramos en las empresas es la falta de importancia que se le entrega al talento humano, cuya calidad de vida en las áreas de trabajo es bastante incipiente, lo que demuestra que muchos de los gerentes y altos ejecutivos no han comprendido que la única manera de obtener cambios en las conductas es interiorizándose de las reales causas de los problemas de sus colaboradores y entregando soluciones concretas, lo que llevara a elevar la identificación personal de cada integrante por la misión de la empresa.

Esta carencia radica en la formación que recibe, donde se nos prepara para interactuar con maquinas, equipos y procesos pero no se nos entregan las herramientas que permitan hacer trabajar en forma equilibrada las partes inertes de una empresa, con una parte tan viva como los seres humanos con pensamientos, sentimientos, falencia y experiencias totalmente diferentes unos con otros.

Estos cambios también han impactado la función de seguridad, prevención y de recursos humanos, incorporando una serie de practicas de excelencia, que buscan que el talento humano contribuye decididamente hacia la creación de valor para los clientes y que los ejecutivos de gestión humana contribuyan tanto en el diseño, como en el proceso de despliegue, implementación y el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización, lo que ha redefinido su rol hacia convertirse en un verdadero socio estratégico para el negocio.

Obviamente esto implica controlar las perdidas de personal, equipo, materiales y ambiente, solidificando la economía de la organización y fortaleciendo la continuidad de la operación, así como las ganancias cuantificables en menos accidentes y riesgos laborales con influencia sobre los comportamientos para conseguir resultados deseados en seguridad, prevención, calidad y un mayor índice de productividad y competitividad.

Cuando reflexionamos sobre el nuevo papel del área de gestión humana inmediatamente pensemos en la implicación que tiene el capital humano en el incremento de la ventaja competitiva de la empresa, aportando valor económico y real, dentro de un marco aceptable de gestión segura.

Aportando no solo valor a sus clientes internos sino a los clientes y a los inversionistas externos de la organización, con adecuados elementos de control implican una mayor efectividad en cultura de seguridad dentro de la organización.

La función de la gestión humana: seguridad - productividad

La gestión del talento humano debe encontrarse implícita en los procesos operativos como parte de la estrategia de la empresa.

El cambio de la cultura es una ventaja potencial para que el área de gestión humana influya en el desarrollo económico de la organización.

La organización se convierte en líder de gestión de transformación cultural formando la mentalidad y los comportamientos que influyan sobre los resultados operativos y financieros, lo cual permitirá a la organización sobrevivir y prosperar.

Estas practicas implican un mayor nivel de direccionamiento hacia la reducción de accidentes y el incremento de valores compartidos por toda la organización en prevención, teniendo un feedback del mismo CEO, lo cual se refleja en una organización ágil, abierta a cambio, gestionando e innovando en desarrollo de lideres que fomenten la cultura de seguridad e introyectado en todos los niveles de la organización.

Dentro de este nuevo concepto de gestión humana, durante los últimos años se ha identificado una serie de practicas que utilizan las organizaciones de categoría mundial y que han comprobado ser decisivas en la creación de resultados del negocio, a lo cual se le denomina "las practicas de excelencia" en la función de gestión humana y que ha permitido alinear a los objetivos estratégicos en seguridad y prevención. Estas practicas han reenfocado el ser de la organización hacia el ser humano, como el verdadero capital de la organización, su activo clave, como factor importante para obtener una cultura de seguridad competitiva diferenciadora de los altos niveles de desempeño interno en la organización.

Herramientas de Gestión Humana como estrategia en la cultura de seguridad-las practicas de excelencia:

Cómo practicas de excelencia describiremos aquellos métodos, procesos, políticas y estrategias que las organizaciones de alto desempeño utilizan para su gestión humana, los cuales han contribuido decididamente a sus resultados" minimizando accidentes y conduciendo a una cultura mas proactiva y preventiva.

A continuación enumeraremos dichas prácticas:

1.-Descentralización de los procesos de recursos humanos

Los procesos de gente son gestionados por los dueños directos de los procesos, tanto claves como de apoyo, ya que ellos son los que verdaderamente deben ser los gerentes de sus recursos humanos, involucrándose directamente en cuestiones relacionadas con la selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y compensación de todas las personas asignadas a su unidad operativa, modificando la función de los ejecutivos de recursos humanos hacia un rol de "asesores internos" especializados en apoyar en lo relacionado a los procesos de recursos humanos a los dueños directos de los procesos operativos y preventivos en materias de seguridad y gestión.

2.-Gestión de la estrategia del negocio vía la evaluación del desempeño a través del uso del Balanced Scorecard:

Los ejecutivos de cada área son los primeros promotores del desempeño de la organización, a través del uso del tablero de comando, herramienta que traslada la visión y estrategia del negocio hacia objetivos, mediciones específicas y metas. De este modo podemos evaluar el sistema de gestión en cuanto a factores de desempeño ya que uno de los puntos estratégicos del balanced scorecard mide el aprendizaje y desarrollo directamente relacionado con el nivel del capital humano y su capacidad de respuesta ante una nueva cultura enmarcada bajo el contexto de seguridad, gestión, prevención y calidad.

La evaluación sistematizada del desempeño de individuos, equipos, departamentos y la organización completa, sirve de principal método para el logro de los resultados estratégicos buscados por la organización, a través del uso de evaluaciones del desempeño a todo nivel a través de mediciones claves del desempeño (KPI' s), pesos (priorización) y metas.

3.-De un rol operativo hacia acelerador de la estrategia:

El logro de los objetivos y metas depende de que tan rápido responda el capital en la organización que puede alterar las habilidades y los conocimientos (competencias) requeridas por los individuos, para lograr dichos resultados. Es decir que recursos humanos cambia de un rol operativo de gestión personal, hacia convertirse en pieza clave para lograr los resultados, lo mas rápido posible, vía alterar el talento y creatividad de las personas de la organización, a través de capacitar y desarrollar las competencias claves para lograr la estrategia buscada. Una vez en el proceso de planeación y despliegue de la estrategia se halla definido la dirección, con que velocidad se logren las metas es parte clave de las funciones de recursos humanos.

4.-Cambio de la unidad fundamental de análisis, de descripción del puesto, hacia el perfil de habilidades, conocimiento y comportamiento (perfil de competencias).

La unidad fundamental de enfoque de todos los recursos humanos anteriormente era la descripción del puesto, basado en requisitos mínimos y en las principales funciones de la posición, hacia un concepto más amplio, el perfil de competencias de la posición. La descripción del puesto le indica a las personas el que de su función, pero no el como, debido a lo cual las organizaciones de alto desempeño introducen un concepto denominado "especificación del rol" o "perfil de competencias". Este cambio es de fondo ya que adicionalmente a los componentes básicas de la descripción del puesto, la especificación del rol incluye adicionalmente cuales son los objetivos, mediciones y metas claves de la posición, mas cuales son las habilidades técnicas, los conocimientos y comportamientos (competencias) que debe cumplir para lograr dichas metas. Este cambio significa que también los procesos de recursos humanos en toda la organización hoy giran alrededor de las competencias, ya sea su evaluación, selección capacitación, compensación, carrera, etc, son gestionados a través de competencias.

Aunque algunas personas han dicho que competencias es ya ha algo del pasado, las organizaciones de alto desempeño utiliza las competencias como herramienta clave para la gestión de la gente, lo cual se demuestra en el hecho de que los principales modelos de calidad y desempeño a nivel mundial, ISO 9000 y Malcolm Baldrige introdujeron dentro de sus estándares el cubrir el uso de modelos de competencias para la gestión del personal. Quizá el problema sea que aún muchas personas y empresas no han podido implementar sus modelos de gestión de competencias, aunque saben que es el camino correcto, no conocen como lograrlo y menos alinearlos a las estrategias de seguridad y cultura preventiva.

Para establecer el diagnostico y el procedimiento de las competencias de las personas se determinará a través de una secuencia de programas que se adecuen a la realidad y cultura organizacional y los objetivos de la organización, en términos de reducir accidentes o pérdidas de vidas humanas, desarrollándose a través de indicadores que permitan cuantificar los avances en los diagnósticos de las competencias de las personas y la relación con los índices de accidentabilidad y/o conductas de riesgos de los trabajadores en las empresas.

Les presento un modelo adaptado de Bird, aplicado a seguridad ocupacional, en la cual se puede establecer claramente:

Tabla N 1 diagnóstico de las competencias de las personas y la relación causal con los accidentes e incidentes de labores.

(b) en función de la importancia de cada KPI's y meta para el logro de la estrategia.

Las competencias se ponderan en función de dos criterios.

(c) relevancia de los comportamientos para la posición, y

(d) relevancia de las habilidades técnicas y conocimientos para la posición.

Por ejemplo, para un gerente de seguridad quizás los resultados por empresa tenga mayor importancia y los del departamento que los personales (a), adicionalmente quizá algunas metas específicas tales como incidentes, liderazgo, gestión en seguridad, proactividad, prevención, etc., tengan mayor importancia y los del departamento que los personales (a), adicionalmente quizá algunas metas específicas tales como incidentes, liderazgo, gestión en seguridad, pro actividad, prevención, etc., tengan mayor importancia que otros (b) y sus competencias gerenciales o comportamiento son mucho mas importante (c) que sus habilidades técnicas (d). De esa forma se podría ya crear su modelo de desempeño mixto ponderado y asignar así de acuerdo a sus logros de compensación.

7. Capacitación basado en modelaje de competencias:

La capacitación tradicional esta basada en modelos teóricos, sin embargo, las organizaciones de alto desempeño utilizan el concepto de "modelaje" como fundamento básico, es decir, basado en un modelo practico de resultados y roles. Esto significa la creación de modelos alto desempeño (competencias), lo cual se construye a través de determinar que comportamientos, habilidades y conocimientos tienen los mejores desempeños de una tarea, por ejemplo ¿Qué comportamientos habilidades y conocimientos tienen los mejores lideres en seguridad? ¿Porque ellos son los mejores? ¿Qué los diferencia de los promedio? Una vez identificado los comportamientos, habilidades y conocimientos de los mejores, entonces se empieza el modelaje de las demás personas a través de capacitación. Esto ha acelerado sustancialmente la curva de desempeño de la organización, a través de cambiar la curva tradicional de aprendizaje. Por ejemplo, quienes son los operarios que mejor responden al autocuidado y responsabilidad personal ¿Por qué son los mejores? ¿Qué conocimientos habilidades y comportamientos hacen de ellos sean los mejore? Luego se compara a todos los otros operarios contra dicho modelo de excelencia, y en base a sus brechas se ayuda vía capacitación y evaluación a modelar sus competencias. Esto ha hecho que la capacitación hoy sea de carácter personalizado.

8.- Creación de una cultura de fomento de valores y visión compartida:

Hoy los ejecutivos de la organización se enfocan a crear una cultura de fomento a la visión y los valores de la organización, a través de diferentes actividades tales como concursos, capacitación material impreso, material publicitario interno, periódicos internos, revistas boletines, publicación de contenidos en Internet, etc. Dichas actividades van no solo en función de comunicar la cultura, sino que la gente verdaderamente internalicen lo que la organización busca y los valores que cada uno deberá utilizar para lograrlo fomentando una cultura en buenas prácticas en seguridad y gestión.

9.- Selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talento:

La selección se ha convertido en el principal proceso para la creación de una organización de alto desempeño, segura, preventiva y proactiva con altos estándares de calidad y competitividad. Es decir que si entra a la organización una persona que no encaja con su rol y la cultura de la organización, seguramente destruirá su desempeño. Esta selectividad se representa en varios aspectos tales como: Múltiples entrevistas, assesment center, entrevistas de eventos críticos (por competencias), entrevistas profundas, pruebas psicometricas, pruebas técnicas, pruebas de conocimiento, etc. Todos estos métodos garantizan que la persona reclutada sea la correcta para el rol que cubrirá y para la cultura que la empresa busca crear.

10.- Creación de personal con manejo de multihabilidades

Hoy la capacitación no va únicamente hacia el puesto específico, sino hacia el desarrollo de personal con la capacidad de manejar la totalidad de un proceso, mucho más amplio que una única función, eso garantiza no únicamente el mantener personas preparadas, organizaciones en gestión segura, manejo de una auténtica cultura preventiva, sino principalmente contribuir al desempeño a través de crear una cultura cliente interno, externo-seguridad-gestión y capacitación cruzada. Si una persona entiende su función pero al mismo tiempo la del siguiente paso del proceso y la del anterior (al menos) estaría mejorando la calidad y rapidez de sus tareas al comprender que sus clientes internos requieren, y exigirle a sus proveedores internos lo necesario para lograr satisfacer las necesidades del siguiente paso del proceso, al mismo tiempo que se promueve la cooperación y flexibilidad operativa. Esto es básico para los programas de calidad, seguridad, cambio hacia nuevos enfoques en gestión preventiva, justo a tiempo o reducción del tiempo de ciclo.

Alguna de las prácticas en este sentido incluye el uso de empleados "trainees", rotación de puestos etc.

11.- Retención del personal de talento:

Es vital para la gestión estratégica de la organización la creación de mecanismos que diferencian al personal de alto desempeño, de los demás empleados, ya que estos "empleados claves", representan el talento interno. Una vez identificado estos empleados claves, entonces la organización se enfoca en crear mecanismos para su retención, tales como beneficios adicionales, reconocimientos y recompensas, programas de sucesión, capacitación en el exterior, etc., este tipo de programas contribuyen significativamente a garantizar que estos empleados claves permanezcan todo el tiempo en la organización, lo que contribuye a mantener y mejorar el

Desempeño. Dicha selección de empleados se debe dar a todo nivel de la organización y no únicamente a nivel gerencial o de jefaturas para realmente garantizar la permanencia del talento interno.

12. Desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerado

Los planes de sucesión o carrera interna son utilizados hoy como una de las principales herramientas de retención y desempeño interno por las organizaciones de categoría mundial.

Las organizaciones de hoy no únicamente desarrollan programas de sucesión verticales sino horizontales y en espiral es decir, que con anterioridad quizás un empleado de área podría poseer un plan de sucesión para llegar en un tiempo estimado a supervisor, jefe y gerente en el área de seguridad lo cual es una carrera vertical sin embargo, muy posiblemente su plan de carrera sea horizontal o en espiral quizá parte de su carrera sea ser supervisor en el área de planta y jefe en el área de gestión, antes de ser superintendente de seguridad. Otra de las principales tendencias en el desarrollo de los planes de sucesión son los planes de carrera acelerados. En esta clase de planes se identifican cuáles son las posiciones que una persona llegara a cubrir en los próximos tres o cinco años y cuáles son los principales conocimientos habilidades y comportamientos que se necesitan para dichos puestos para que en uno o dos años sean desarrollados dichas habilidades ante personas preparando así en forma acelerada a dichas personas para un proceso de carrera interna rápida. Eso contribuye significativamente a crear una cultura de aprendizaje organizacional y alto desempeño.

13. Gestión del clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado:

Recursos humanos se enfoca hacia la medición, evaluación, planeación y mejora del clima laboral como un componente clave para eliminar causas de insatisfacción que disminuyan la lealtad del empleado y que impactan negativamente en la rentabilidad de la organización ya que se ha comprobado en las últimas investigaciones que la satisfacción y lealtad del empleado es una de las variables que más impactan los resultados del negocio.

14. Medición del impacto de la gestión de RRHH de medidas de volumen a medidas de impacto

De una manera muy tradicional recursos humanos mide el impacto de sus acciones en función de volumen de transacciones, medidas de producción que ellos generen por ejemplo: número de cursos u horas de capacitación al año, número de reclutamiento realizados, cantidad de evaluaciones del desempeño realizadas, etc. Este enfoque pierde de vista el impacto o valor que la función está creando para sus clientes los que al final pagan contribuyen para recibir dichos servicios hoy las medidas de recursos humanos ven más por el lado del impacto y el valor es decir medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuye a construir las actividades de recursos humanos como realizan en retorno de la inversión ROI sobre las diversas actividades que se realizan en materia de seguridad hacia el personal, si uno de los ratios de adecuada gestión son medidos a través del nivel de accidentabilidad y los incidentes en la organización. Se hablan de medidas de valor tales como cuantas incidentes reporto podría o por labor, como mejoro el nivel de gestión proactiva relacionados a los nuevos sistemas de entrenamiento de personal a lo que genero cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado como contribuyo a mejorar la productividad, seguridad. Cada hora en capacitación en operaciones cuanto apoyo a mejorar la calidad en gestión preventiva, cuanto genero en rentabilidad o producción, mínimo de costos en accidentes, etc.

15. Capacitación virtual:

Hoy debido al incremento de la interconectividad a nivel empresarial y global al reducido tiempo que las personas poseen para asistir a capacitaciones en aula, a la necesidad de reducir los costos y maximizar el impacto de la capacitación y a los requerimientos de una capacitación individualizada es que surge como mecanismo de desarrollo de la fuerza laboral, la capacitación virtual.

Esta capacitación se enfoca en el uso de sistemas automatizados de información, ya que con estos hoy se puede intercambiar texto, imagen y voz durante las 24 horas del día permitiendo así a los empleados tomar los cursos que ellos necesitan, a la hora y lugar que más le parezca, además de permitir al jefe validar en línea de adquisición de dichos conocimientos, reduciendo así el costo de asistir a un curso y principalmente maximizando el impacto de la capacitación en los resultados del negocio. Hoy las empresas de categoría mundial están usando sistemas de capacitación virtual a través del e-learning. Permitiéndole asimilar cursos relacionados a temas preventivos y realizando benchmark con empresas que manejan un buen nivel en cultura segura.

16. Uso de métodos virtuales de cooperación y trabajo en equipo:

Adicionalmente a la capacitación virtual, las organizaciones de categoría mundial utilizan métodos virtuales de cooperación, comunicación y trabajo en equipo, tales como: agendas en línea, manejo de proyectos, trabajo en equipo virtual, email's, chat's, foros, etc, permitiendo así que de una manera fácil y sin necesidad de estar físicamente presente las 24 horas del día, los empleados pueden cooperar, intercambiar opiniones y materiales, para acelerar el proceso de aprendizaje y de trabajo en equipo.

17.- Desarrollo de habilidades para una economía digitalizada:

Las organizaciones están acelerando la adquisición de habilidades de los empleados para trabajar en una economía digitalizada, al crear un nuevo grupo de capacidades en cosas tales como: Internet, correo electrónico, cadena de suministro integrada (e-SCM), CRM, ERP, etc. Que permite cortar las brechas en comunicación, capacidad de respuesta, gestión relacionada a una incorporación de cultura segura.

18. Uso software estratégico:

Las organizaciones se mueven del uso de sistemas operativos que únicamente inducen velocidad a los procesos tradicionales de manejo personal, hacia software que permiten mejorar el valor, de sistemas que se orientan hacia la optimización de costos, hacia sistemas que apoyan la mejora del desempeño, de sistemas operativos, hacia software de alineamiento estratégico, un nuevo mundo para las empresas, una nueva forma de competir a través del único recurso competitivo no replicable, el talento de las personas.

Todas estas herramientas descritas anteriormente están estrechamente relacionadas al sistema de gestión humana alineada a los niveles de productividad, seguridad, competitividad, prevención, pues es bien sabido que el capital humano puede:

- Conseguir o destrozarse la estrategia del negocio.
- Adaptarse o resistirse a las nuevas tecnologías, sistemas de gestión.
- La gente es la materia sobre la cual basar el éxito del negocio

El talento humano es clave para el éxito en el sentido que los buenos líderes pueden generar un ambiente que asegure el buen desempeño en forma sostenida.

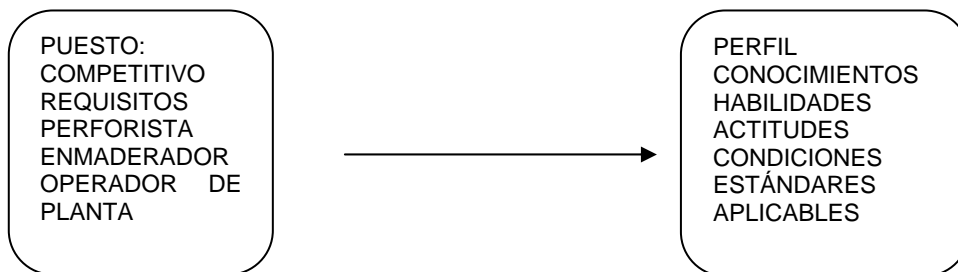
- Los empleados comprometidos pueden duplicar la productividad
- Existe un alto índice de correlación entre empleados “ a gusto” y satisfacción de clientes
- Empleados comprometidos producen un alto retorno a los accionistas.

Aquí se describirán algunas herramientas estratégicas relacionadas a alinear el nivel de seguridad y prevención hacia una cultura competitiva.

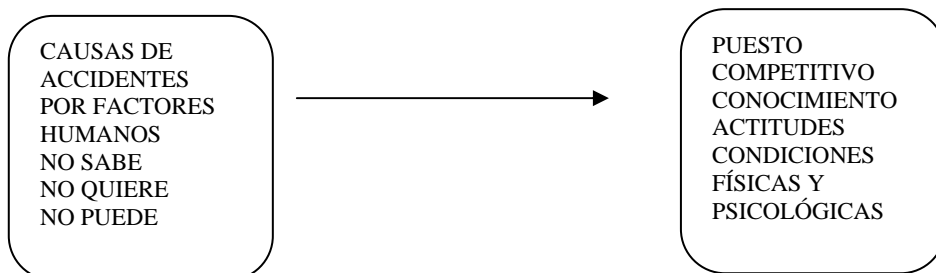
Primera herramienta: Análisis y descripción de puestos

Es la columna vertebral de gestión humana, pues define los requisitos en conocimientos, actitudes y habilidades por puestos de trabajo. Considerando a la seguridad como parte implícita de la operación se integran los requisitos desde este enfoque.

La estandarización es componente esencial de esta herramienta.



El problema se inicia en el Análisis y descripción de puestos y no en la selección de personal



Entrenamiento de Actitudes y Conductas

Debe orientarse hacia la auto motivación, la competitividad y la capacidad de adaptación al cambio

Como herramienta de Gestión Humana integrada al logro de actitudes y conductas deseadas.

Los especialistas en Desarrollo del Talento Humano deben proporcionar la asesoría requerida.

Se intensifican los desafíos de la Psicología Ocupacional

Entrenar actitudes y conductas no es lo mismo que entrenar habilidades y conocimiento

Análisis y Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones en 360° permiten considerar aspectos integrales de seguridad, calidad y producción

Se persiguen índices de productividad y desempeño integral. El trabajador debe responder al desempeño en seguridad, calidad y producción

Esta herramienta se guía del análisis y descripción del puesto y los resultados retroalimentan a todas las herramientas.

Las herramientas y la competitividad en la Cultura de Seguridad

Competitividad es nuestra capacidad de demostrar siempre que somos personas que constantemente agregamos valor a las empresas en las que trabajamos.

Las ventajas competitivas son las habilidades técnicas y sociales, destrezas, condiciones y conocimientos que nos hacen tener un rendimiento superior al de los demás en determinadas áreas de trabajo.

Herramientas de Factores Humanos: Competencias

Capacidad de las personas para enfrentar las exigencias del cambio organizacional y operativo en el que están envueltas las empresas.

Comportamiento observable y habitual que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Entre estas competencias tenemos:

Comunicación : Enseñar y aprender a comunicarnos con una comunicación efectiva.

Empatía: Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Empowerment: Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Trabajo en equipo: Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y lo estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Coaching: Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Asertividad: Enseñar y aprender a ser autoafirmativos con los valores, conceptos y filosofías y forma de vida que defendemos.

Las habilidades se pueden entrenar, pero depende de diversos factores como:

- Cultura e idiosincrasia
- Valores familiares
- Valores de la organización
- Influencia positiva y negativa del medio
- Condiciones físicas y psicológicas
- Nivel educacional
- Otros

Entrenando las habilidades sociales podemos desarrollar las actitudes y conductas deseadas:

- *Necesidad de actitud proactiva:* se consigue si el trabajador presenta un nivel desarrollado de la habilidad social de automotivación.
- *Necesidad de actitud segura:* Se consigue si el trabajador presenta un nivel desarrollado de la habilidad social de autoestima.

Para poder internalizar los elementos principales en gestión conectados al talento humano o capital humano las organizaciones deben tener:

1. Visión integral en la organización, que debe considerar el impacto que tiene en el negocio
2. Visión integrada de todas las áreas de recursos humanos, superando visiones estrechas de áreas técnicas
3. Visión multidisciplinar, con un triple enfoque: económico, legal y psicosocial.
4. Visión descentralizada, donde el verdadero director de recursos humanos es el responsable de un equipo.

Estas visiones implican cuatro retos actuales que pueden enunciarse como:

- Pensar en las personas cuando se establece una estrategia de compañía
- Apreciar el impacto de la gestión de personal en el negocio
- Crear orgullo de pertenencia a la cultura empresarial
- Gestionar teniendo en cuenta la opinión de los empleados

Para estos nuevos retos que responden a las nuevas visiones de gestión de personas y consecuentemente a elevar el nivel de seguridad en la organización existen cinco técnicas que se deben poner en práctica:

Visión compartida: Involucrar a los colaboradores en la estrategia, compartir para comprometer y comprometer para involucrar desde el CEO hasta el último trabajador en la posición de puestos en la organización que todos conozcan hacia donde desean llegar como empresa.

Cuadro de mando integral de recursos humanos: Hay que instrumentalizar la gestión de procesos con sistemas que den respuestas al impacto en el negocio. Las visiones del cliente, la financiera, la del proceso interno y la de aprendizaje implican una consideración de los resultados más allá de una aproximación economista.

Arquitectura de competencias: Mas allá de una concepción simplista de competencias como etiquetas o palabras de un diccionario debemos dotar de una lógica interna a los procesos de interrelación entre perfiles.

Gestión de valores: Hay que traducir los valores culturales en modelos de conducta interna.

Encuesta de satisfacción del cliente interno: Debemos obtener información constante, opiniones y sugerencias de los clientes internos para acoplar nuestra actuación a todas sus percepciones.

Estas variables hacen que el trabajador necesite comunicación y emoción. Al final, el sentido común nos muestra lo que Einstein dijo como máxima de la lógica aplastante: Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo". Si queremos una gestión de personas diferentes, por favor, exploremos nuevas visiones y técnicas. Innovar no es renovar.

Problemas que se presentan en la organización al gestionar cambios y alineación

1. La visión cortoplacista de la alta dirección buscando resultados en cifras visibles únicamente y no proyectar su organización al futuro.

2. Las barreras de comunicación y la escasa coordinación entre las áreas funcionales de la empresa que afecta seriamente a toda la organización, resultado casi siempre de una deficiente gerencia general.
3. El pensamiento de que la calidad cuesta y que es un aspecto táctico del departamento de control de calidad, sin evaluar realmente la verdadera inversión que representa y que su tratamiento debe ser eminentemente estratégico.
4. La carencia de trabajo en equipo dentro de cada área y entre áreas, resultado lógico del segundo mal, que destruye el concepto fundamental que la empresa es un todo y de todos.
5. El no contar con una visión, misión y objetivos claros que direccionen los esfuerzos y escasos recursos de la organización.
6. El conformismo administrativo carente de innovación y el escepticismo de la alta dirección en las estrategias y tendencias modernas de la administración.
7. La falta de motivación y el descuido en la capacitación del recurso humano, elementos fundamentales en la calidad de una organización.
8. Evaluaciones basadas en el logro de metas numéricas, muchas veces que no tienen sentido, ni cuentan con soporte alguno y medición del desempeño del personal sin criterios de Motivación.
9. Administrar por funciones y no por resultados.
10. Imperancia del egoísmo, envidia y rencor defectos que entorpecen el trabajo en equipo.
11. Ausencia de principios morales y éticos en los diferentes estamentos del negocio.
12. No diferenciar lo que es un costo de lo que es un gasto, y cargar todo al producto, con el lógico incremento de precios, sacrificando muchas veces calidad, a fin de así creer que pueden seguir siendo competitivos en mercados cada vez más difíciles. no evaluar que la exigencia del mercado hace que se tenga que competir con calidad y no con precios.
13. No pensar en la empresa, su salud y futuro, resultado de una gestión personalista a todo nivel, soportado por exigencia de derechos e indiferencia hacia las obligaciones.
14. Imperancia de los excesos, desperdicios, mermas, seguridades y desbalances, resultado de la inseguridad, temor y la pobre capacitación; así como cuando la percepción del negocio es muy clara y se busca esconder en ellos vicios y defectos de una administración poco moral.
15. Pobre conocimiento a todo nivel de las capacidades materiales, personales, tecnológicas, administrativas, financieras, productivas y logísticas de la organización.
16. No gerenciar al nivel de su competencia orgánica, desarrollando habitualmente funciones de menor nivel.
17. No creer en el planeamiento estratégico, aduciendo un entorno incierto, cambiante e impredecible, no evaluando la importancia especial que tiene el estar preparado especialmente en esos entornos.
18. Impaciencia al aplicar nuevas estrategias pensando en logros instantáneos.
19. Aplicación total de nuevas estrategias, sin evaluar la necesidad de una implantación progresiva, a fin de evaluar resultados, aprender y corregir errores.

20. La actitud defensiva de rechazo al cambio basada en el pensamiento de que se va a trabajar más con la misma paga, y no soportar su accionar en el orgullo del hacer las cosas bien y de ser parte integrante importante de la organización.

Considérese el concepto Deming:

La meta de una compañía es trabajar todos juntos como lo hace una orquesta. Los músicos no están allí para tocar los solos.... Están para apoyarse mutuamente.... Una empresa no es simplemente un diagrama organizacional en el cual todos los departamentos se esfuerzan por alcanzar metas individuales. Es una red de personas y materiales, métodos y Equipos que en su Conjunto trabajan para brindarse apoyo mutuamente con el fin de alcanzar la meta común.

Este interés primordial en la gente es la puerta hacia el futuro; y su clave es la modificación en las actitudes y la conducta hacia una gestión segura, preactiva y competitiva. Esperemos que las organizaciones logren alinear principalmente al capital humano con las estrategias organizacionales en las que se encuentran un adecuado sistema de gestión en seguridad y prevención.

Pero ya es tiempo de trabajar en los bloques estructurales de la cultura, la estrategia organizacional, el desempeño del liderazgo y el comportamiento organizacional, que constituyen el verdadero origen de los accidentes.

Los Profesionales de la Seguridad son la potencia decisiva del éxito, los arquitectos de la excelencia en Seguridad, dentro de sus organizaciones. A ellos les queda la tarea de identificar qué estrategias pueden lograr los comportamientos necesarios para tener éxito en la búsqueda de la excelencia en Seguridad.

Bibliografía:

- PROCHASKA, J.O.; DI CLEMENTE, C.C. Y NORCROSS, J.C. In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47, 1102-1114. (1992).
- WEINSTEIN, N.D.; ROTHMAN, A.J. Y SUTTON, S.R. Stage theories of health behavior: Conceptual and methodological issues. *Health Psychology*, 17(3), 290-299. (1998).
- SILVA, M, *El clima en las organizaciones Teoría, método e intervención*, Barcelona, PPU, 1992.
- THOMAS ROLLINS AND DARRYL ROBERTS *Cultura de Trabajo, Desempeño Organizacional, y Medición y Administración del Éxito del Negocio* Quorum Books. Westport, Conn. 1998