

La prevención de accidentes mediante una cultura de seguridad moderna y sostenible

MAR ESCRIVÀ BETANCOR

Consultora, Unidad de Negocio Process Safety, TÜV SÜD España y Portugal



Invertir en seguridad es rentable para toda organización. Reducir la accidentabilidad de forma sostenible en un mundo laboral complejo y cambiante no solo depende de tener normas y procedimientos, procesos productivos, máquinas e instalaciones correctas en términos de seguridad, sino que precisa ir más allá. Es necesario llevar a cabo una transformación cultural basada en el comportamiento, de manera que las personas sean conscientes de los riesgos y actúen en consecuencia.

Los datos de la Organización Internacional del Trabajo son demoledores: cada año 2,78 millones de personas mueren a causa de un accidente laboral o enfermedad relacionada con el trabajo, y más de 300 millones sufren una lesión relacionada con el trabajo en el mundo. Detrás de estas cifras hay terribles historias de sufrimiento, de familias que han perdido a un ser querido o, en el mejor de los casos, de personas con lesiones que truncan sus vidas. La gran mayoría de estas tragedias se pueden prevenir, por lo que la seguridad laboral representa una enorme responsabilidad para las organizaciones y la sociedad en su conjunto, y es un reto urgente a abordar.

¿POR QUÉ INVERTIR EN SEGURIDAD?

Está claro que, desde el punto de vista ético, no podemos permitirnos mirar hacia otro lado. De hecho, a nivel legal, el empresario tiene una serie de obligaciones a fin de garantizar la seguridad y la salud en el trabajo, y el trabajador tiene reconocido el derecho a una protección eficaz en esta materia.

A nivel económico, invertir en seguridad es siempre un buen negocio. Los costes directos e indirectos asociados a una organización insegura son diversos y se pueden medir: días de trabajo perdidos, tasa de rotación elevada, daños a equipos e instalaciones, pérdida de productos o servicios, contratación de nuevos trabajadores, tiempo de inactividad de producción, deterioro de la imagen corporativa, desmotivación de los empleados, etc. En consecuencia, las organizaciones seguras rinden mejor y tienen múltiples beneficios: aumentan la productividad y competitividad, adquieren talento, ganan contratos con mejores clientes, fomentan la satisfacción entre los trabajadores y mejoran las relaciones

públicas. En definitiva, la salud de los empleados se traduce en la salud del negocio.

¿CÓMO PREVENIR ACCIDENTES?

El objetivo en seguridad es evitar accidentes mediante la eliminación o reducción de los riesgos. La mejora de las condiciones de trabajo resulta en una reducción de la accidentabilidad. Sin embargo, a menudo se produce un estancamiento y la cifra de 0 accidentes continúa siendo esquiva. Por eso, las organizaciones precisan ir más allá de la mejora de instalaciones, equipos, procesos y normas: deben dar un enfoque humano a la prevención y desarrollar una cultura organizacional cuyo centro sea la persona. De hecho, el 80-95 % de los accidentes están desencadenados por comportamientos inseguros, ya sea por la falta de consciencia o subestimación del riesgo, o bien por no tomar las debidas precauciones, por prisas, desatención, estrés u otros motivos. Los trabajadores que trabajan de manera insegura, y que nunca se han herido, a menudo argumentan que siempre han hecho su trabajo de la misma manera. Pero el hecho es que los actos inseguros, a lo largo del tiempo, concluyen en lesiones o fatalidades, como ilustran los triángulos de seguridad (por ejemplo, el de Herbert William Heinrich). De ahí la importancia de que los trabajadores aprendan a identificar los riesgos y de que se promuevan unos hábitos seguros que permitan desarrollar una cultura de seguridad óptima y sostenible a largo plazo.

Esta idea de "cultura de seguridad" surgió a raíz de la catástrofe de Chernóbil en 1986, y ha sido definida como "el resultado de las actitudes, creencias, percepciones y valores que los empleados comparten en relación con la seguridad en el lugar de trabajo". Esta se expresa a través



del comportamiento, por lo que también ha sido descrita como “la práctica común en la organización cuando nadie está mirando”.

Si desarrollamos esta cultura de seguridad, crearemos valor, por lo que estaremos mejorando la gestión de toda la empresa mediante la transformación cultural y, al mismo tiempo, promoviendo la seguridad en nuestra comunidad más allá del centro de trabajo.

Para influir en la cultura de seguridad tendremos que gestionar los elementos que la conforman con el fin de promover los comportamientos seguros hasta que se conviertan en hábitos (inconscientes). En este sentido, fomentaremos el uso de los equipos de protección individual, la ergonomía, el orden y limpieza, el uso correcto de herramientas y equipos, las conversaciones sobre seguridad... El progreso hacia la madurez cultural a través de las cuatro etapas descritas por Stephen Covey, y recogidas en la Curva de Bradley (Reactiva, Dependiente, Independiente e Interdependiente), será la consecuencia de la adquisición de estos hábitos seguros y se correlacionará con la disminución de la accidentabilidad en la organización.

Cabe señalar que actualmente hay programas de cultura de seguridad inspirados en la integración de la metodología de Seguridad Basada en el Comportamiento con la filosofía del Sistema de Gestión Lean. Son de creciente interés, porque resultan en una transformación cultural más ágil, más eficaz y más adaptada a las necesidades actuales de las empresas que el método tradicional. Sus fundamentos son:

- La identificación de los comportamientos decisivos para la seguridad en el centro de trabajo.
- La monitorización y observación preventiva de los mismos de forma sistemática y focalizada con técnicas de coaching.
- La corrección de los comportamientos inseguros y el refuerzo positivo de los comportamientos seguros con acciones inmediatas y habituales que incluyan una comunicación constructiva y razonada.
- La gestión proactiva de la seguridad, a partir del análisis integral de los datos resultantes de las “observaciones preventivas”.
- La creación de valor y la gestión eficiente del cambio organizacional. Es decir, se utiliza el mínimo de recursos necesarios (reducción de “desperdicios”, costes y tiempos), ya que el proceso de implementación del programa se basa en la infraestructura existente en la organización, y busca lograr la excelencia (entendida ésta como mejora continua). Asimismo, se beneficia del talento, de la capacitación intensiva y se optimiza con herramientas específicas.

CLAVES PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE SEGURIDAD

El desarrollo de la cultura de seguridad hacia la excelencia es equiparable a un proceso orgánico: requiere tiempo, perseverancia y de los adecuados factores ambientales. Es como un árbol, que precisa del hábitat necesario para crecer.



Ante todo, la dirección de la organización debe estar implicada y firmemente comprometida con la transformación de la seguridad más allá de la retórica, partiendo de la convicción de que la seguridad es una inversión rentable, además de una obligación legal y moral. Debe demostrarlo con audacia en las decisiones y presupuestos.

Una evaluación inicial del estado de la cultura de seguridad nos dará una imagen de las fortalezas con que cuenta la organización, y a partir de las cuales hay que construir, así como de las capacidades a desarrollar.

En realidad, cada organización es diferente y tiene una cultura única. Por lo tanto, tendremos que adaptar el programa de cultura de seguridad a cada una de ellas. Mi experiencia en empresas de distintos países, incluyendo multinacionales líderes en su sector, me ha permitido comprobar que la flexibilidad de los responsables encargados de implementar un programa de cultura de seguridad y de integrarlo con el sistema de gestión de la seguridad y salud en cada centro de trabajo es imprescindible para lograr una verdadera mejora continua.

Las organizaciones que logran esta excelencia en seguridad lo hacen con el desarrollo de una estrategia de seguridad para marcar el rumbo de la transformación cultural que se pretende. La definición de una visión, de los valores y de los objetivos a corto y largo plazo debe transmitirse a toda la organización. Estos servirán de brújula al comité que tiene que llevar a cabo el programa de cultura de seguridad, y conducir la organización hacia la excelencia.

La formación específica para cada nivel organizacional nos permitirá concienciar a los trabajadores y el desarrollo progresivo de sus capacidades, desde el liderazgo de los mandos hasta la percepción del riesgo de los operarios.

El liderazgo visible tiene un papel capital en todo este proceso. Parte de la aplicación de la inteligencia emocional en la prevención de accidentes. Una organización precisará de líderes que den ejemplo y que influyan en las emociones de los subordinados para que desarrollen sus capacidades, cumplan los objetivos, alineen los esfuerzos en seguridad y logren la excelencia de acuerdo con la estrategia de la organización. Los estudios avalan que el aprendizaje de las habilidades propias de los líderes emocionalmente inteligentes (Daniel Goleman) por parte de los directivos y mandos intermedios va en paralelo a la mejora del clima laboral, que supone, a su vez, una mejora de los resultados de la empresa, una reducción de la accidentabilidad y, en definitiva, la generación de organizaciones responsables y saludables.

Además, habrá que trabajar otros elementos importantes para hacer crecer la cultura de seguridad y mantenerla en el tiempo, como la confianza entre empleados y empleadores, el trabajo en equipo, la responsabilidad individual, la vigilancia compartida sin entrar en el juego clásico de culpabilizar al otro, la actitud, el contagio de emociones positivas, la motivación, el empoderamiento de los subordinados, el compromiso, la evaluación del riesgo previa a la tarea, la

participación, la cooperación y los riesgos psicosociales.

Finalmente, será imprescindible una comunicación interna positiva y eficaz, es decir, frecuente, coherente, multidireccional, asertiva y personal, que multiplique los efectos del resto de elementos. En este sentido, se considera básica la creación o potenciación de canales internos de comunicación y la realización de campañas de sensibilización y de marketing interno que transmitan el compromiso de la empresa con la seguridad. Explicar los objetivos de la organización a todos los empleados, proporcionar datos e historias sobre siniestralidad e informar sobre los logros obtenidos a lo largo del año son clave para involucrar a toda la organización.

INDICADORES

Para poder medir este progreso se recomienda compaginar el uso de los siguientes indicadores:

- **Retrospectivos (en inglés lagging):** miden la accidentabilidad en forma de estadística de accidentes pasados (fatalidades, lesiones, severidad de las mismas...); es decir, son reactivos pero útiles, en la medida en que señalan que algo va mal en la empresa y permiten hacer comparaciones entre industrias. Las empresas suelen incrementar sus esfuerzos en seguridad cuando estos indicadores aumentan, pero se relajan cuando los indicadores mejoran, hasta que vuelven a subir, de forma que entran en un círculo vicioso de evitación de estadísticas de fracaso, sin resolver los problemas de base.

- **Predictivos (en inglés leading):** miden las actividades realizadas para prevenir los accidentes y se centran en el desempeño en seguridad (observaciones preventivas, participación, conocimientos, cumplimiento del plan de acción...), es decir, son proactivos; aunque son más difíciles de medir, son influenciables.

El análisis conjunto de ambos indicadores es importante para tener una idea de la situación de la seguridad en la empresa y prescribir soluciones conductuales que nos acerquen al éxito.

¿FUNCIONA?

La respuesta a esta pregunta es un "sí" unánime. En estudios llevados a cabo en distintas organizaciones de varios sectores industriales, investigadores de todo el mundo han concluido de forma consistente que se producen cambios positivos en la accidentabilidad y el rendimiento empresarial cuando se potencia la cultura de seguridad desde un enfoque conductual y moderno. Por consiguiente, aunque no sea la panacea para todos los males, es imperioso que todos juntos recorramos este camino hacia la excelencia para acabar con la trágica realidad de los accidentes laborales. ■