



FICHA TÉCNICA

AUTOR: GONZÁLEZ MENÉNDEZ, Patricia

TÍTULO: Prevención y código humano: claves del éxito.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 78, enero 2011.

RESUMEN: Los profesionales de la Prevención de Riesgos Laborales debemos lograr que las organizaciones, para las que trabajamos, se enfrenten al desafío de descubrir cómo reemplazar la actual cultura de seguridad reactiva, basada en el cumplimiento legal por obligación, por otra que sea preventiva proactiva, en la que el cumplimiento se rija por la convicción, asumiendo como valor estratégico el producir con seguridad. Para alcanzar el éxito, ésta será la premisa que marque el inicio hacia la transición. Un cambio cultural, como el que buscamos requiere estrategias no convencionales, en donde lo emocional juega un papel determinante. Se trata de incorporar en nuestro sistema preventivo los valores y principios del "Código Humano: Ver-Sentir-Compartir" que influyen de manera contundente en la adhesión e identificación de cada integrante de la organización con la estrategia preventiva, en la participación y en la apuesta por mantener, con sus acciones, un lugar de trabajo libre de accidentes, de forma sostenida.

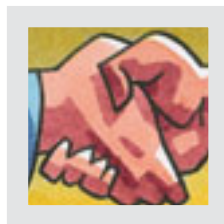
DESCRIPTORES:

- Cultura Preventiva
- Seguridad en el trabajo
- Accidente de trabajo

Prevención y código humano: claves del éxito

Ver, sentir y compartir son las tres claves que el sistema preventivo debe incorporar como valores y principios propios para iniciar un cambio cultural. La mejor estrategia es emprender un nuevo rumbo y apostar por la convicción como regla básica que guíe nuestras acciones, y que deje atrás los criterios de obligatoriedad en el cumplimiento de la normativa. Entonces, podremos asomarnos a una realidad que requiere modelos poco convencionales e influye, de manera contundente, en la identificación de cada integrante con la estrategia preventiva de la organización.

Patricia González Menéndez, *experta en Psicología Laboral. Directora del IVE (Instituto Vasco de Ergonomía)*



Para que los profesionales de la Prevención de Riesgos Laborales tengamos éxito en el desempeño de nuestra labor, las organizaciones deben enfrentarse al desafío de cómo reemplazar una cultura de seguridad reactiva, que responde a pautas de obligatoriedad, por otra preventiva proactiva, en la que el cumplimiento debe ser guiado por un criterio basado en la convicción; de esta manera el valor estratégico de producir con seguridad se encontrará implícito en la filosofía corporativa de los empleados.

La realidad demuestra que los actuales sistemas preventivos y la mejora continua de las organizaciones resultan insuficientes para lograr el cambio deseado. Necesitamos un abordaje inteligente y realista que supere la visión legalista, documental y considere el papel de las personas y los equipos como ejes fundamentales del éxito, en la implementación de este sistema y del compromiso necesario para lograr un lugar de trabajo exento de accidentes.

Sabemos perfectamente que la mayoría de estos accidentes están directamente relacionados con el comportamiento humano. Lo que desconocemos es cómo conseguir que las personas actúen de forma correcta y segura.

El corazón del cambio real reside en las personas y en los comportamientos adecuados frente al riesgo laboral como resultado de una combinación que es a la vez cognitiva, de poder y emocional¹.

El **componente cognitivo** implica el saber y está estrechamente relacionado con la formación y la información. Las personas deben conocer a qué riesgo se encuentran expuestas y cómo afrontar los que son residuales e inherentes a las tareas que realizan. El **componente de poder** supone dotar al trabajador de un entorno seguro en su puesto. Implica también que éste tenga la capacidad de actuar sin verse coaccionados o estimulado por sistemas de recompensa que favorezcan comportamientos de riesgo. Por último, el **componente emocional** implica la voluntad de querer comportarse de una manera correcta,

Debemos aprovechar la experiencia generada por los errores y saber rentabilizar la carga emocional que generan, para visualizar estos fallos en la gestión como oportunidades excelentes que desencadenan procesos de cambio

incorporando el "yo quiero" en la toma de decisiones y en los actos.

La empresa, en general, promueve políticas prácticas y procedimientos preventivos, centrando sus esfuerzos en técnicas de formación e información, es decir, en procedimientos dirigidos al saber y al poder, y por el contrario, dedica poco esfuerzo al tratamiento del componente emocional a pesar, de que esta dimensión es crucial a la hora de interpretar los comportamientos frente al riesgo laboral.

Para lograr una "Cultura de Preventiva Proactiva" en el lugar de trabajo, donde todos estén convencidos de la importancia de la seguridad y actúen en consecuencia, necesitamos complementar nuestros sistemas preventivos con estrategias y estímulos emocionales que respondan al **"Código Humano: Ver - Sentir - Compartir"**.

Ver: Con las personas es más importante la percepción que los hechos

La percepción, que tenemos de la posibilidad de sufrir un accidente, es crucial a la hora de explicar el por qué realizamos conductas en las que nuestra salud puede verse seriamente afectada.

Nuestros sistemas preventivos se basan en criterios racionales, en "buenas ideas" que deben ser aceptadas porque son fruto de evaluaciones objetivas del riesgo. Los análisis técnicos de riesgos se suelen centrar en una sola dimensión, el daño físico-biológico. En ocasiones, algunas de estas evaluaciones incluyen también una segunda magnitud dimensión, las pérdidas económicas. Sin embargo, existen otras medidas del riesgo que habitualmente no son contempladas. Frente a esta visión acotada de la realidad, surge la necesidad de **tasar el riesgo que percibe el trabajador**. Los empleados también realizan individualmente una valoración de los riesgos, que puede coincidir o no con la efectuada por la empresa.

Las personas cuando nos enfrentamos a alguna amenaza utilizamos un pensamiento intuitivo, no racional, cargado de sesgos perceptivos como la ilusión de invulnerabilidad ("a mí no me va a pasar") o el papel que atribuimos a la experiencia como determinante del riesgo ("siempre

¹ Modelo tricondicional del trabajo seguro. Melia J.L. (2007).



© Latin Stock

El líder transmite el valor estratégico de producir con seguridad, y es el catalizador a través del cual las normas son interpretadas y extendidas entre los trabajadores que integran la plantilla de la organización.

lo hago así y nunca me ha pasado nada"). El trabajador rara vez tiene la experiencia de una lesión y sin embargo, obtiene beneficios tangibles por su conducta insegura (gana tiempo, ahorra esfuerzo, opera con mayor fluidez etc.).

El riesgo percibido es el que realmente configura una situación de **"riesgo real"**, por ello si queremos que los sistemas preventivos funcionen necesitamos **diseñar un contexto perceptivo**, en el que los trabajadores sean conscientes de los peligros a los que están expuestos en sus puestos de trabajo y deben permanecer continuamente al acecho, evitando emprender acciones arriesgadas o actos inseguros.

En el diseño de este contexto perceptivo destacan las consignas y pautas que se transmiten de manera informal, como las conductas visibles de superiores y directivos. Antes de intentar incidir en la conciencia y en la conducta de los trabajadores deberán estar concienciados los directivos y los mandos, siendo este compromiso la base de cualquier Clima de Seguridad².

Las actitudes de la dirección afectan a sus decisiones y, éstas, influirán sobre las condiciones de trabajo, las prioridades y las políticas de seguridad. Los valores que el trabajador percibe como importantes no son los que se comunican en los tabloneros de anuncios ("la seguridad es lo primero") sino los que se ponen en práctica a través de cada una de las decisiones del aparato directivo.

El compromiso de la dirección debe ser tangible, es decir tiene que evidenciarse en sus comportamientos de forma que pueda ser percibido por los trabajadores.

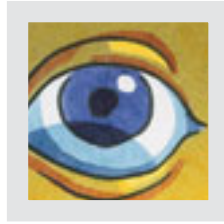
Necesitamos una voluntad de cambio profundo por parte de la organización, y requerimos

muestras visuales que evidencien el valor estratégico de la seguridad.

La dirección debe realizar acciones inmediatas y coherentes para demostrar su compromiso, entre las que se destaca visitar los lugares de trabajo para interesarse por sus condiciones, tomar contacto con los riesgos derivados de las operaciones diarias, mostrar interés por las carencias preventivas y su resolución en plazo, introducir la seguridad y salud laboral como un punto habitual en las reuniones, y fijar objetivos preventivos asociándolos a retribuciones variables, utilizando los equipos de protección cuando se acceda a ámbitos de trabajo en los que sean obligatorios.

El mando, es el líder del día a día que, transmite el valor estratégico de producir con seguridad, él es el verdadero impulsor y estimulador de la ejecución real de la política de seguridad y es además, el catalizador a través del cual las normas son interpretadas y extendidas entre los trabajadores, punto en el cual radica la clave. Una empresa puede tener cientos de procedimientos

² El clima de seguridad es un elemento psicológico, constituido por las percepciones y creencias compartidas por los trabajadores sobre la importancia de la seguridad en sus centros de trabajo, sirve como marco de referencia para guiar comportamientos apropiados.



escritos, poseer unas normas estrictas de comportamiento establecidas por la dirección de la empresa, pero si al llegar al trabajador, éste percibe que esas palabras no concuerdan con lo que se le exige, esa información no resultará útil.

Cuando el compromiso de la dirección y la supervisión hacia la seguridad están claramente demostrados, mediante acciones concretas, se produce un cambio en la percepción de los trabajadores, que refleja una fuerte relación causal con la reducción de los índices de siniestralidad.

Sentir: Con las personas es más importante el cómo que el qué

Seguro que en alguna ocasión todos hemos oído expresiones como "este procedimiento no es operativo", "no sé para que han puesto esta norma si nadie la cumple" y la más devastadora de ellas "aquí lo que importa es la auditoría". Lo que realmente siente el trabajador, y así es como se ha transmitido de modo patente, con hechos u omisiones, es un mensaje claro, "aquí la seguridad no importa", "aquí lo que realmente cuenta son las apariencias".

Los procedimientos no son más que instrumentos, lo relevante son los resultados que logramos con ellos, que se encuentren asociados a quienes los aplican, considerándolos como útiles al facilitar la implantación del cambio.

Las normas, los estándares, los procedimientos constituyen recursos fundamentales para generar nuevas conductas, sin embargo para que cumplan su objetivo debemos cuidar distintos aspectos, entre ellos que no incluyan acciones imposibles, que nadie sienta la necesidad de saltárselo, que no induzcan a comportamientos inseguros o que sean fácilmente revisables y adaptables a las tareas concretas, garantizando la máxima participación. En definitiva, **para que los trabajadores respeten las normas, las normas deben respetar a los trabajadores.**

La **formación específica** para la aplicación de los procedimientos es de vital importancia pero no lo es menos la **formación continua**. Es fundamental, que se genere un marco de comunicación y diálogo entre mandos y trabajadores. Los mandos, con el nivel de competencia necesario, han de entender que asumir la formación de sus

Necesitamos un abordaje inteligente y realista que supere la visión legalista, documental y considere el papel que ejercen las personas y los equipos que integran la empresa como ejes fundamentales para alcanzar la promesa del éxito

trabajadores no sólo es una obligación, sino también es la mejor manera de reforzar su liderazgo.

En este **marco de comunicación y diálogo** el propio trabajo y las actividades preventivas asociadas deberían contribuir al aprendizaje continuado en el lugar de trabajo.

Una actividad preventiva esencial es la **investigación de incidentes**. Estos son "lecciones gratis" que muestran lo que pudo haber pasado y no sucedió. Debemos aprovechar la experiencia generada por los errores, de diferente origen, para evitar su repetición o su conversión, en un accidente con mayor o menor gravedad. Asimismo, deberíamos saber rentabilizar la carga emocional que generan, y aprovecharlos, sobre todo los graves, para visualizar estos fallos en la gestión como oportunidades excelentes, y que en muchas empresas han utilizado para desencadenar rigurosos procesos de cambio. Este aspecto, demuestra un interés por subsanar problemas y aprender incidiendo en el comportamiento fiable de las personas.

Las **Observaciones Preventivas de Seguridad**³ (OPS) configuran la actividad preventiva por excelencia que aplican sistemáticamente todos los modelos de cambio cultural, ya que se encuentra especialmente concebida para el análisis y mejora de los comportamientos.

Muchos comportamientos inseguros (no usar un equipo de protección, no utilizarlo adecuadamente, tomar atajos, improvisar herramientas o elementos de trabajo, cruzar por zonas de operación de máquinas, no mantener el orden y la limpieza etc.) son tan habituales y aceptados en algunas organizaciones que los trabajadores, supervisores y directivos ni siquiera los identifican como tales.

Incorporar actividades preventivas, como las Observaciones Preventivas de Seguridad, promueve el desarrollo de la capacidad observadora de todos los miembros de la organización para analizar tareas y entornos de trabajo, con el fin de identificar actuaciones mejorables. En base al

³ Más información en el artículo OPS una herramienta para implantar cultura de seguridad y salud en la empresa. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 22 Diciembre 2005.



© Latin Stock

Cumplir las normas por convicción y no por obligación es fundamental para que la seguridad sea asumida como valor estratégico de la organización.

diálogo entre observador y observado se acuerda la adopción de medidas preventivas, actuando especialmente sobre la formación de las personas para corregir hábitos de trabajo indebidos y sobre procedimientos de metodología.

Compartir: Con las personas las técnicas sólo funcionan si se aceptan

Las personas deben sentirse actores principales del Sistema Preventivo, participando en aquellos aspectos que tienen que ver con las decisiones que se adopten en su trabajo y en su entorno laboral.

De acuerdo al “principio de subsidiariedad”⁴ las decisiones deben tomarse en el nivel más cercano posible al problema. En muchos casos, éste lo representa el operario que trabaja directamente con la máquina. Su participación e

implicación con las medidas de seguridad que se adopten, será de vital relevancia para su aplicación de forma correcta.

La mejor manera de hacer que las personas se sientan comprometidas y responsables es ofrecerles la oportunidad de **tomar decisiones**. Cuando los individuos no poseen esa capacidad, el grado de insatisfacción y la falta de compromiso que se alcanza es elevado. Por el contrario, cuando se asumen más responsabilidades en el proyecto colectivo de la seguridad, no sólo realizan un mayor número de cosas, sino que se emprenden nuevas acciones y se asumen como propias.

Los mandos poseen un cometido clave, pero también los trabajadores poseen su relevancia y es mucho lo que pueden aportar, suelen ser individuos más cualificados para hacer sugerencias de mejora. No debe existir reparos, ni trabas a la hora de comunicar situaciones deficitarias en la empresa, sino todo lo contrario, a los empleados se les debe alentar a emplear esas ocasiones concretas como verdaderas oportunidades de mejora, permitiendo generar un ambiente de transparencia y confianza.

La participación va mucho más allá del mero cumplimiento formal de la obligación legal de participación de los trabajadores o de sus representantes. La gestión descentralizada de la seguridad es el modo más efectivo para que la dirección promueva la motivación entre los empleados.

Nuestros sistemas preventivos deben incorporar unos programas participativos rigurosamente diseñados y planificados, unos canales que garanticen el análisis, la valoración e implantación, en un plazo prudente, de propuestas y sugerencias concretas de los trabajadores. Una gestión moderna y competitiva de los comportamientos en seguridad y salud laboral pasa por un cambio de paradigma, hasta alcanzar la **seguridad compartida**. Lo cual significa moverse del estilo autocrático al participativo y reconozcan el desempeño seguro⁵.

En definitiva, un cambio cultural requiere estrategias no convencionales, en las que el factor emocional es determinante. Se trata de que las personas vean la necesidad de trabajar de una manera muy cercana y realista, a través de actuaciones convincentes, sintiéndolo como propio y beneficioso para sus intereses personales. Este tipo de sentimientos generan la energía para impulsar a las personas a adaptarse e implicarse al proceso de cambio.

Incorporar y complementar nuestro Sistema Preventivo con los valores y principios contemplados en el “Código Humano: Ver-Sentir-Compartir” influye de manera contundente en la adhesión e identificación de cada integrante de la organización con la estrategia preventiva, en la participación y en la apuesta por mantener, con sus acciones, un lugar de trabajo libre de accidentes, de forma sostenida. ||

COMENTE ESTE ARTÍCULO

En www.riesgos-laborales.com

⁴ Sheffick, R., Crespo, A.M., Sempere J. El enfoque de la seguridad desde la conducta human. Ed. Asepeyo, Barcelona, 2007.

⁵ Más información en la Seguridad Compartida: el nuevo paradigma en la lucha contra la siniestralidad laboral. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 58 marzo 2009.