

## Promover la Cultura Preventiva – Parte I

*Numerosas empresas poseen una cultura preventiva en sus organizaciones, en ocasiones sin ser conscientes de ello. En estos casos, sólo deben apoyar su crecimiento en el tiempo. Otras organizaciones en cambio, deben trabajar en la transformación de la cultura de seguridad vigente, dada su alta siniestralidad.*

Aquí se presentan diferentes estrategias que utilizan las empresas para enfrentar el desafío de promover una cultura preventiva. Se hace foco en el concepto de la motivación como medio para gestionar un cambio cultural y en el valor de la participación de los trabajadores, como uno de los pilares fundamentales para el fortalecimiento de dicha cultura. En la próxima publicación, describiremos algunos posibles caminos para lograrlo.

### Estrategias para desarrollar una Cultura Preventiva

A lo largo del tiempo las empresas que invierten recursos en la prevención de accidentes, han probado diferentes formas de trabajo, en pos de generar una cultura preventiva.

En el **gráfico 1**, se muestra la adaptación de un esquema presentado por la empresa Unilever de Argentina en el Congreso *Prevenir* (UART) del año 2013, que sintetiza muy bien el comportamiento de numerosas organizaciones en la implementación de estrategias para avanzar en la consolidación de una cultura de prevención de riesgos en el trabajo.

*Gráfico 1: Evolución temporaria de los accidentes según estrategias implementadas.*



A continuación se presenta sumariamente la explicación de cada etapa, para poder identificar en qué etapa se encuentra la organización analizada y cuál es el camino a seguir para avanzar en la construcción de una cultura preventiva.

### **Etapa I: El Prevencionista - Iniciando la Prevención**

Las prácticas antiguas sobre prevención de riesgos cargaban la responsabilidad de la prevención sobre el especialista en Higiene y Seguridad, o en algunos casos, al supervisor o encargado, desligando al trabajador de esa responsabilidad. Que el “preventor” cargue con todos los riesgos puede resultar efectivo en empresas pequeñas, cuya población está concentrada en un mismo lugar. Pero, ¿qué pasa con aquellas actividades en las que la población se encuentra dispersa?, como por ejemplo aquellos que prestan servicios de conexiones eléctricos, contratistas, etc. o ¿qué pasa en actividades como la construcción, en la que el escenario cambia día tras día?

Por ello, es importante conducir al trabajador al **autocuidado**, que dentro de sus valores esté la prevención de riesgos, buscando su participación activa en la prevención de riesgos, en favor de su propio bienestar.

### **Etapa II: “Behavioural Safety” (seguridad conductual).**

Cuando comienza a comprenderse la seguridad laboral, la relación entre las conductas y los accidentes, se abre todo un campo nuevo de mejora que, sin dejar de lado los aspectos técnicos, enfoca con seriedad a los responsables del 90% de los accidentes: las actitudes y sus conductas.

La OCS u Observación de Conductas Seguras es una metodología que se ha venido utilizando con éxito prácticamente en todas las intervenciones de Behavioural Safety (*conductas seguras*). Esta estrategia puede resultar valiosa en situaciones en las cuales el proceso productivo es muy dinámico y los actores cambian frecuentemente. Por ejemplo, en la construcción, resulta difícil instalar una cultura de seguridad. Por lo cual se busca generar un “clima de seguridad”, apoyado en este tipo de herramientas.

Dado que el objetivo final de la OCS es “mejorar los comportamientos y actitudes seguras mediante el aprendizaje por observación” y, que este objetivo ha sido exitoso, consideramos que vale la pena conservarlo con algunas innovaciones, posiblemente importantes para adecuarlo al propósito que se persigue.

### **Etapa III: Gestión Distribuida de la Seguridad (GDS)**

Este método está basado en la asunción de la responsabilidad en seguridad por parte de todos los integrantes de la organización, ya que todos participan de la misma. Intenta lograr que todos tengan un compromiso firme y visible con su seguridad. Para ello es fundamental desde un principio el compromiso de la alta jerarquía, ya que así se logra que la propiedad de la seguridad baje y alcance todos los niveles.

Esta nueva forma de organizar la seguridad da como resultado grupos de personas capaces de aprender constantemente a mejorar su entorno laboral y hacerlo más seguro. Asimismo, se trata de un sistema que perdura en el tiempo, ya que los propios implicados cuentan con las habilidades necesarias para responder a nuevos desafíos y situaciones no previstas.

De este modo, la GDS además de mejorar la seguridad laboral, brinda a las personas dentro de la organización:

1. Espacio para desarrollarse.
2. Posibilidades de aprendizaje.
3. Apoyo mutuo, respeto.
4. Sentido de lo que hacen.

Una vez que el sistema está implantado y las personas confían en él, las soluciones a problemas se logran en períodos de tiempo mucho más breves, produciendo plantillas muy motivadas para ponerlas en práctica ya que se trata de sus propios diseños y decisiones. El experto puede asumir un rol de consultor, el que aporta nuevas técnicas y un colaborador del personal que está a diario frente al problema. Para cuestiones técnicas, el experto debe opinar y, en su caso, discutir y demostrar si una solución propuesta no es viable técnica o económicamente.

#### **Etapas IV: la Gestión de Riesgos en Equipo (GRE)**

Gran parte de las organizaciones que lograron instalar la cultura del autocuidado, redoblaron la apuesta en un pensamiento más amplio que busca no sólo que la persona se cuide a ella misma sino que también “cuide a sus propios compañeros de trabajo”.

El concepto narcisista del “yo me cuido” está en primera instancia y es fundamental porque puede ayudar a evitar numerosos accidentes. Una vez que el autocuidado se incorpora como valor, se deberá inducir a la persona al cuidado del otro, a ayudar a los otros a cumplir sus metas y objetivos sin accidentes. Este modelo es aplicado en varias ocasiones bajo lemas como “Guardianes de la Seguridad” y se evalúan las acciones de prevención que un compañero realizó por otro, sin un carácter necesariamente de inspección o “policía”.

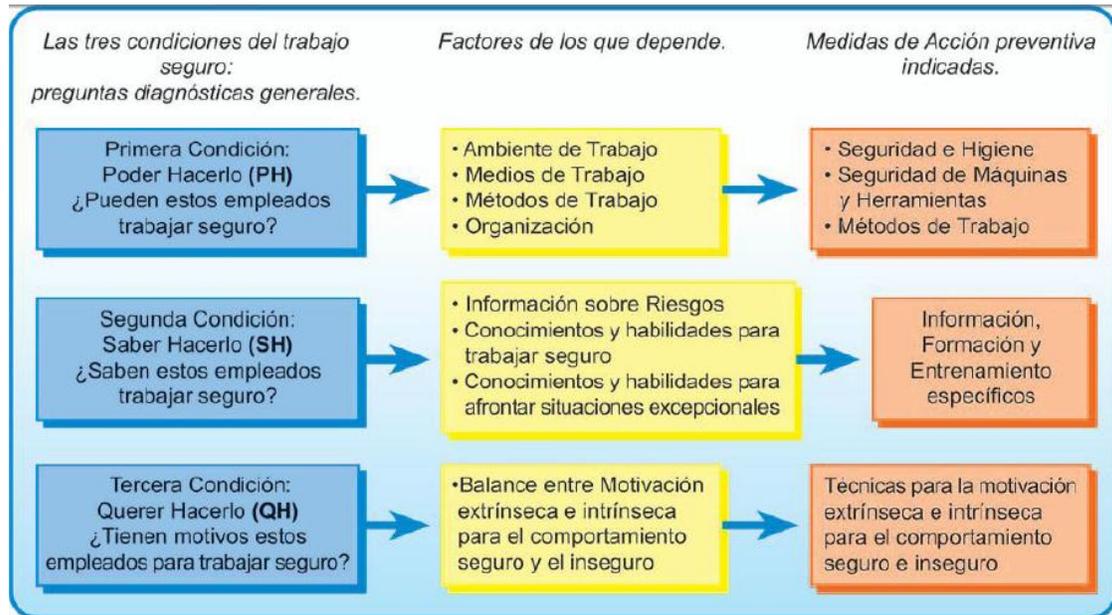
#### **¿La motivación es suficiente para lograr un cambio de conductas?**

La motivación de las personas no constituye el único factor necesario para el desarrollo de una cultura preventiva. El modelo tri-condicional de José Luis Meliá, plantea que para que una persona cambie o actúe de manera correcta, se deben cumplir tres condiciones:

- A. Poder hacerlo.
- B. Saber hacerlo.
- C. Querer hacerlo.

En el **gráfico 2**, se pueden observar los factores de los cuales dependen cada una de estas condiciones y las medidas de acción preventivas que habitualmente se indican.

Gráfico 2: Factores y medidas preventivas para cada tipo de condición.



Estas tres condiciones se interrelacionan directamente con las causas de los accidentes: los actos inseguros, debido al “factor humano” y las condiciones inseguras, debido al “factor técnico”.

Gráfico 3: Relación entre condición y causas de los accidentes



Por tal motivo, será necesario verificar si la persona puede y sabe cómo hacer su trabajo de manera segura, antes de juzgarla por no querer hacerlo.

### ¿Cómo conseguir el cambio de conducta?

Para cambiar una cultura será necesario también lograr cambios en los individuos. Estas transformaciones no resultan sencillas, llevan tiempo y en determinadas personas puede que nunca se produzcan.

El compromiso de la dirección resulta fundamental para avanzar en la prevención de accidentes dentro de una organización. Es desde este nivel donde se deben facilitar los recursos y “bajar los mensajes de seguridad adecuados” para todos los miembros de la organización. Por tal motivo, es fundamental ayudar a que los directivos de la empresa adquieran técnicas que les permitan relacionarse con sus empleados para motivar el cambio en ellos.

Lo importante para desarrollar esta tarea con éxito, es partir de una base de sinceridad. Los comportamientos deben ser reales, la preocupación por el otro debe ser real, no puede fingirse. Primero tenemos que estar convencidos de lo que vamos a hacer y recién después ver cómo lo vamos a hacer.

### Fuentes:

*Manual ¿Cuál es el camino?* – FISO Kit POTENCIAR. Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional – FISO.