

NIVEL DE DESARROLLO DE LA CULTURA PREVENTIVA DE SU EMPRESA

Por: Fabiola María Betancur Gómez.

Artículo publicado por la revista Safety Work, Latin American, año 6, junio/julio de 2013

Se ha preguntado usted alguna vez ¿en qué nivel de desarrollo se encuentra la cultura preventiva de su empresa?

Con el fin de comprender qué acciones debe emprender la organización para caminar por el sendero de la mejora continua en salud y seguridad, es necesario partir de una revisión inicial que le ayude a la organización a identificar hasta qué punto la seguridad y la salud en el trabajo (SST) son importantes para la empresa y están integradas a los planes estratégicos y procesos del negocio.

La percepción compartida que la alta dirección, los jefes de área, el equipo de SST y los trabajadores tengan sobre el nivel de madurez que tiene el sistema actual de SST, será un insumo de gran relevancia para la revisión inicial y la planeación estratégica, de un período en particular, que busca impactar la cultura de prevención de la organización en el tema de la SST y de otros sistemas de gestión.

Esta guía de análisis, que cruza cinco etapas con cinco variables, contiene los diferentes momentos de desarrollo por las que históricamente ha pasado la cultura de la prevención en nuestro medio, las cuales incluyen **cinco etapas de crecimiento**: muy bajo, bajo, insuficiente, aceptable y óptimo. Cada una de estas etapas se describe a partir de **cinco áreas de éxito**: Los modelos mentales de las directivas; los recursos; la participación y el manejo de problemas; las acciones correcto-preventivas y los resultados.

Es necesario anotar, que en un país o una región coexisten empresas con diferentes grados de desarrollo de la cultura preventiva, porque ellos son reflejo de las distintas concepciones que las personas tienen, sobre el mundo, el hombre, la salud y la seguridad... También hay que tener en cuenta que cada sistema organizacional es particular en su funcionamiento y por lo tanto se puede presentar el hecho de que una empresa no se refleje exactamente en un determinado nivel, pudiendo sí encontrarse en un estado intermedio entre dos de ellos, dónde unas variables están más desarrolladas que otras.

A continuación se presentan las cinco etapas que corresponden a los grados de desarrollo de la cultura de SST, con sus respectivas áreas de éxito y sus criterios para su medición, que usted podrá utilizar para hacer un diagnóstico del grado de evolución de la cultura preventiva de su organización, con la participación de un equipo que represente los diferentes actores de la empresa. Luego lo invito a declarar oportunidades de aprendizaje con planes de acción que lo vayan acercando al próximo nivel de desarrollo y efectividad.

ÁREAS DE ÉXITO	NIVEL MUY BAJO
Modelos mentales de las directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las conversaciones sobre el futuro de la organización brillan por su ausencia. ▪ La SST es percibida como una carga adicional, una tarea improductiva y, en algunos casos, hasta un problema. ▪ Se tiende a culpar al trabajador de las lesiones o daños materiales que ocurren en el desarrollo de su trabajo. En otros casos se consideran hechos fortuitos. ▪ El estilo de administración castiga el error. ▪ Los riesgos en el trabajo son inherentes al proceso de producción y la seguridad es cuestión de que la gente esté atenta y concentrada
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de todo recurso humano, técnico y presupuestal para la SST. • Los jefes de área nada tienen que ver con la SST. • Se espera que la Administradora de Riesgos atienda al trabajador como única responsable del problema.
Participación y manejo de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Se actúa solo ante una emergencia, acciones reactivas. • Se analizan los síntomas pero no hay soluciones definitivas. • No existe un Comité de SST ni otros grupos de apoyo. • Los accidentes leves no se reportan y los que se reportan no se investigan.
Acciones correcto-preventivas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de área complacientes con los riesgos. • No se han diagnosticado los peligros ni priorizado los factores de riesgo • Se tiene muy poco conocimiento de la legislación. • Acciones con foco en capacitación y divulgación de normas solo por cumplir con lo mínimo legal.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se desconoce la importancia de tener indicadores que muestren la situación de la SST. ▪ Los accidentes de trabajo son aceptados como uno de los costos del negocio. ▪ El índice de accidentalidad está muy por encima del promedio de empresas con la misma actividad económica.

ÁREAS DE EXITO	NIVEL BAJO
Modelos mentales de las directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes futuros son informales y seden a la presión del día a día. ▪ Se reconoce que la prevención de los riesgos es importante, pero la SST nada tiene que ver con el sistema productivo. ▪ Se reconoce que existen condiciones subestándares pero las causas se focalizan en la falta de atención de los trabajadores. ▪ Los objetivos de producción están por encima de la integridad física y psicológica de los trabajadores. Estos son vistos como recursos. ▪ Las normas se vuelven importantes después de un accidente y éstas se cumplen por temor al castigo. ▪ El desempeño de la gente se evalúa solo cuando hay errores. No hay objetivos claros de desempeño.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se designa a un encargado de seguridad física, generalmente sin formación específica en SST. ▪ Su objetivo es intentar buscar remedios a los accidentes de trabajo o a la seguridad física. ▪ Se carece de planes organizados y de los recursos técnicos y presupuestales para llevarlos a cabo. ▪ Los jefes de área poco tienen que ver con la SST y desconocen el tema.
Participación y manejo de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se conforma el Comité de SST, mas por un cumplimiento de ley, pero este no es operativo por falta de capacitación y asignación de responsabilidades. ▪ Acusaciones mutuas entre trabajadores y directivas. ▪ Las pocas sugerencias que hacen los trabajadores no son bien vistas o pasan desapercibidas. ▪ Se reacciona cuando ocurre un evento y se toman correctivos con efectos temporales. ▪ Los accidentes leves no se reportan y la investigación de los incapacitantes se queda en las causas inmediatas.
Acciones correcto-preventivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo se presta atención a los riesgos relacionados con la seguridad física y a los que han generado accidentes de trabajo. ▪ Se hacen exámenes médicos para cumplir con requisitos legales. ▪ Se hace lo mínimo legal e inspecciones de condiciones y comportamientos que no llevan a planes de acción.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las estadísticas de accidentalidad se calculan al final del año, para evitar sanciones de tipo legal. ▪ El índice de accidentalidad está por encima del promedio de empresas con la misma actividad económica.

ÁREAS DE EXITO	NIVEL INSUFICIENTE
Conocimiento y modelos mentales de las directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay conciencia de la importancia de planificar para actuar más y reaccionar menos. ▪ Se expresa verbalmente la necesidad de llevar a la práctica las acciones preventivas y correctivas en materia de SST. ▪ La SST continúa dissociada del proceso productivo. ▪ La gerencia piensa que la SST es una manera de evitar penalizaciones del mercado o de tipo legal. ▪ Se considera que un departamento y su jefe deben asumir toda la cuota de responsabilidad. ▪ Se declara la importancia de que los trabajadores participen, pero no hay espacios, ni métodos para que sea una realidad. ▪ La evaluación del desempeño de jefes y trabajadores es reactiva y con foco en el error. No hay objetivos claros de desempeño.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se designa a un responsable por la SST, profesional en el tema. ▪ El presupuesto es limitado y basado en aspectos históricos relacionados con: exámenes, compra de elementos de protección personal, capacitación, entre otros. ▪ Se elaboran planes para atender los requisitos mínimos legales. ▪ Los jefes de área poco tienen que ver con la SST, pero comienzan a capacitarse sobre el tema.
Participación y manejo de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Comité de SST comienza a reunirse con relativa periodicidad, pero no ha dejado de ser un comité de quejas y reclamos. ▪ Existen conflictos entre el responsable de SST y los jefes de áreas. ▪ Los eventos se analizan y aunque se comprende la necesidad de encontrar las causas básicas, la mayoría de las veces se pasa directamente a las conclusiones. ▪ Hay poco seguimiento a los planes de acción. ▪ Los trabajadores reportan riesgos, pero pocas veces son solucionados. ▪ Se premian las áreas con menor accidentalidad (énfasis en el síntoma).
acciones correcto-preventivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene el diagnóstico de riesgo a partir del cual se han definido prioridades, pero no se actualiza de manera sistemática y los planes pocas veces pasan a la acción. ▪ Se identifican los síntomas, como los actos y condiciones subestándares, más no los problemas de fondo. ▪ Los exámenes de ingreso y periódicos, y la capacitación son coherentes con los planes de intervención de los factores de riesgo prioritarios. ▪ El responsable de seguridad y salud ocupacional presenta planes para intervenir los factores de riesgo críticos, pero muchos de ellos se archivan en instancias superiores. ▪ Las operaciones con riesgos críticos se transfieren a terceros, sin la conciencia de que la otra parte pueda gestionarlo con efectividad. ▪ Los jefes de área sólo se comprometen con campañas de corta duración (capacitaciones, rifas, concursos, incentivos...).
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evalúa el programa teniendo en cuenta únicamente los índices de accidentalidad y ausentismo. ▪ El índice de accidentalidad está un poco por encima del promedio de empresas con la misma actividad económica.

ÁREAS DE EXITO	NIVEL BUENO
Conocimiento y modelos mentales de las directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene declarada la política de SST, pero poco conversa con el plan estratégico. ▪ Hay conciencia de que la SST debe estar integrada al proceso productivo. ▪ Se comienza a hablar de SST cuando se implementan cambios. ▪ La gerencia, ocasionalmente, pregunta por los indicadores de accidentalidad y ausentismo. ▪ Se valoran las ideas de los trabajadores, pero pocas veces pasan a la acción. ▪ Se han establecido responsabilidades en cada rol, pero la evaluación sigue siendo reactiva.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La persona o equipo de profesionales gestionan la SST mediante un sistema con objetivos y planes concretos. ▪ Los jefes de área están capacitados y se les ha asignado algunas responsabilidades, pero los profesionales de SST siguen siendo los responsables de los resultados. ▪ Cada área presupuesta algunos rubros de seguridad, pero el gran monto de la asignación presupuestal se encuentra en el área de SST.
Participación y Manejo de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El comité de SST es operativo a partir de un plan de trabajo y se ha convertido en un canal importante para que los trabajadores presenten sus inquietudes. ▪ Los jefes de área comienzan a resolver los problemas asociados con los trabajos de alto riesgos, pero siguen siendo reactivos frente a muchos otros riesgos de la operación. ▪ Se tienen planeadas reuniones con los jefes de área para solucionar los conflictos entre los procedimientos de SST y los planes de producción. ▪ Los jefes de área se hacen responsables por los errores de su equipo de trabajo. ▪ Los trabajadores reportan riesgos e incidentes que se atienden mediante un sistema de prioridades ▪ Los eventos se analizan para determinar las causas básicas, y se intervienen algunas de ellas. ▪ Se premian las áreas con mejores prácticas de SST.
Acciones correcto-preventivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El diagnóstico y la evaluación de riesgos se hace con la participación de los jefes de área, quienes se responsabilizan de atender lo prioritario. ▪ Los estándares salen de los especialistas de seguridad, no son consensuados. ▪ Se comienza a ver la importancia de delegar en los equipos de trabajo la solución de los problemas, pero todavía no hay métodos estandarizados de participación en este sentido. ▪ Se da importancia a la intervención del comportamiento, pero su atención se pone en el número de observaciones y no en la calidad de la intervención. ▪ Se hace seguimiento a la gestión del riesgo que hacen los contratistas, pero no se trabaja con ellos de forma colaborativa. ▪ El reporte y análisis de incidentes enfatiza en las causas raíces, pero los planes de acción son insuficientes.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evalúa el programa con indicadores tipo síntoma (accidentalidad, ausentismo, enfermedades asociadas al trabajo...) y se comienza a preguntar por algunos indicadores de desempeño. ▪ El índice de accidentalidad está más o menos en el promedio de empresas con la misma actividad económica.

ÁREAS DE EXITO	NIVEL MUY BUENO
<p>Conocimiento y modelos mentales de las directivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las conversaciones sobre el futuro de la organización incluyen los aspectos de SST. La política de SST se ha declarado en el marco de los valores y objetivos estratégicos de la compañía. ▪ La SST se ha integrado de forma natural al proceso productivo y hay disciplina operativa en la gestión de los cambios. ▪ La alta dirección promueve la integración de los sistemas y el trabajo coordinado entre los responsables de los diferentes sistemas de gestión. ▪ Se evalúa sistemáticamente el desempeño en SST de los gerentes, coordinadores y operarios. ▪ Se acepta que las competencias de liderazgo del supervisor o coordinador influyen en el comportamiento del operario y se trabaja en este sentido. ▪ Las ideas del personal se respetan y son tenidas en cuenta la mayoría de las veces. ▪ Los jefes de área están altamente comprometidos con la SST y aplican la cero tolerancia.
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo de SST tiene un rol estratégico y es un apoyo para la gestión de riesgos que hacen los jefes de área. ▪ Las responsabilidades están claramente definidas en todos los roles. ▪ El jefe de área elabora un presupuesto a partir de un conocimiento integral de las necesidades de sus áreas y de un proceso juicios de planeación estratégica. ▪ Se dispone de suficiente infraestructura (propia o contratada).
<p>Participación y manejo de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los problemas se detectan en su inicio en cada proceso y de forma continua, por los responsables de los mismos (la seguridad deja de ser asunto de prioridades). ▪ Los jefes de las áreas están bien capacitados, son responsables por las metas de SST y tienen un plan de reuniones con contratistas y el equipo de SST. ▪ El comité de SST es un facilitador de las mejoras y actúa de manera coordinada con otros comités de calidad y gestión ambiental. ▪ Los trabajadores (propios o contratistas) se han capacitado para participar activamente en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, motivados por la cultura del cuidado mutuo, el reporte de incidentes y la autogestión de los mismos. ▪ Los equipos de trabajo analizan las causas básicas de los eventos y las soluciones se gestionan sin distracciones. ▪ Existe un programa de reconocimientos individuales y colectivos con base en indicadores de desempeño y resultado.
<p>Acciones correcto-preventivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La identificación de los peligros, la valoración y su intervención, son actividades permanentes de los equipos de trabajo. ▪ El diagnóstico de riesgos se actualiza de forma sistemática por los responsables de las áreas. ▪ Las acciones de prevención y control responden a los objetivos de los sistemas de gestión, y están alineados con las metas corporativas. ▪ Se promueve el trabajo interdisciplinario entre los líderes de los sistemas (SST, calidad, medio ambiente y productividad). ▪ Las normas de seguridad son producto de un consenso en el nivel correspondiente. ▪ Se hace seguimiento al desempeño de los trabajadores y jefes de área mediante procesos de retroalimentación efectiva. ▪ Las auditorías forman parte de la gestión de los líderes de los procesos y son

	valoradas como herramientas de gestión.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los índices basados en síntomas (accidentalidad, días perdidos, incidentes...) han dejado de ser los únicos indicadores de éxito del programa. ▪ Se privilegian indicadores positivos de gestión tales como el índice de comportamientos seguros, el nivel de competencias de los líderes y el índice de problemas analizados y soluciones ejecutadas... ▪ El índice de accidentalidad es significativamente inferior al promedio de empresas con la misma actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCUR G, Fabiola, LOAIZA O, Gloria, GIRALDO S, Germán. *Un modelo para la evaluación de los programas de salud ocupacional en la mediana y gran empresa*. En: XIV Congreso de Medicina del trabajo, Higiene y Seguridad Industrial. Medellín, 1992, pp 35-60.

BETANCUR G. Fabiola. *Notas sobre la experiencia de evaluación de los programas de seguridad y salud ocupacional en empresas colombianas de varias actividades económicas afiliadas a la ARP Sura, durante los años 2000 al 2005*.

CARRILLO, ROSA A. "Seguridad basada en las relaciones". En: *Revista Safety Work*, nov/dic de 2014, Bogotá.

ECKENFELDER, Donal J. *Values driven safety. Reengineering Loss Prevention Resource Optimization*. Government Institutes Inc. Rockville, Maryland, USA, 1996, 402 p

HANSEN, Larry. *Safety Management: A call for revolution*. Resumen y adaptación: DE FEX, Rafael. Professional Safety, marzo de 1993, ASSE.

JOBAL A, Ramón. "Programas de seguridad en las empresas". En: *XII Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Seguridad Integral, Higiene y Medicina del trabajo*. Fundación Mafre, Fasecolda. Santa Fé de Bogotá, 1989. pp 52-60.

WALTERS, Ned K. "Políticas y programas progresivos en la empresa. Fundamentos de las políticas y programas efectivos". En: *XXIV Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del trabajo*. Instituto de Seguros Sociales, Fundación Mafre, Consejo Colombiano de Seguridad. Santa Fé de Bogotá, 1991. pp. 95-102.