

Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio

*Neuve culture d'entreprise et conditions de travail
Enterprise's new culture and working conditions*

Redactores:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO

Práxedes Real Arias
Técnico Superior en Prevención de
Riesgos Laborales

Este documento viene a complementar uno anterior con el mismo título genérico, para tratar de manera específica algunos factores clave de éxito en la generación de cultura preventiva, integrada en una cultura de excelencia empresarial que es capaz de conjugar plenamente responsabilidad y eficiencia. Algo que resulta imprescindible para conseguir la sostenibilidad de la empresa, una meta compleja en un mundo cambiante y muy competitivo marcado por las desigualdades, y en el que la dignidad del trabajo ha de ser consustancial con el proyecto empresarial. Algo que defiende con fuerza la OIT y reclama crecientemente la sociedad.

Vigencia	Actualizada	Observaciones
VÁLIDA		

1. OBJETIVOS

En la anterior NTP 745 se identificaban diez principios de lo que se denomina la nueva cultura de empresa. En síntesis, las *personas*, de acuerdo a sus motivaciones y competencias, potenciadas y desarrolladas a través del *liderazgo* de sus mandos, y estando dignificadas sus *condiciones de trabajo* en un marco abierto de relaciones regido por la *ética y la transparencia*, son capaces de generar e intervenir en procesos productivos muy eficientes, orientados a resultados; el más significativo, la *calidad integral de productos y servicios*, todo ello realizado con *responsabilidad social*. Pero para lograrlo el sistema productivo requiere ser retroalimentado con *alianzas estratégicas* y por supuesto, la *formación permanente* de las personas con altas cotas de *participación* para promover especialmente una notoria capacidad de *I+D e Innovación*, principal valor de futuro de una empresa.

También en la anterior NTP se expusieron las bases y las estrategias comunes para generar tal nueva cultura. Ahora en este documento se pretende profundizar en algunos factores clave de éxito en los procesos de cambio

y siempre desde una perspectiva amplia de la prevención y la atención a las condiciones de trabajo.

Habida cuenta que el objetivo de los profesionales de la prevención es trabajar por y para la salud de las personas, si queremos tener éxito en nuestro desempeño hemos de lograr que las organizaciones asuman su valor estratégico e incidir plenamente en la generación de una cultura empresarial de excelencia, no solo desde una perspectiva estricta de riesgos laborales. Las personas y sus comportamientos están en el corazón de todos los sistemas, partes del único sistema general de gestión, el que realmente existe, y bien o mal funciona. La experiencia nos demuestra que la prevención funciona eficazmente cuando se integra en una política global de excelencia. Venimos de una cultura preventiva reactiva y hemos de alcanzar y consolidar una cultura preventiva pro activa a través de la aplicación de sistemas preventivos eficaces, que no son fines en si mismos. Los procedimientos con los que éstos se fundamentan son los instrumentos para consolidar hábitos y con ellos cultura de empresa. Solo de esta forma la prevención dejará de ser un coste, para que siendo gestionada como inversión llegue a poder generar valor en un sentido amplio. Ver figura 1.

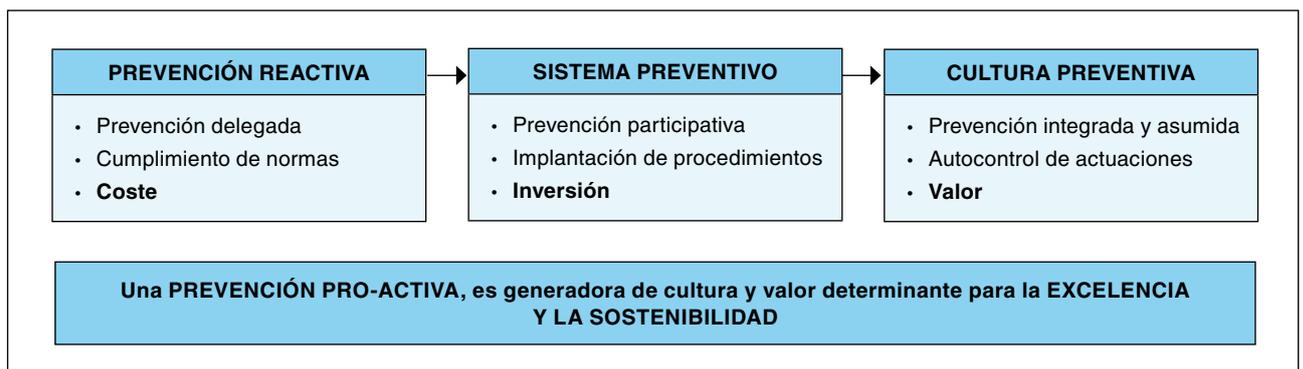


Figura 1. Generación de cultura preventiva

Se recomienda complementar la lectura de este documento con otra NTP de esta 24ª Serie sobre "Integración de la prevención y desarrollo de competencias", en donde se muestra cómo la nueva cultura de empresa pasa ineludiblemente por una gestión por competencias, verdadera vía integradora de sistemas y en la que la prevención es un excelente coadyuvante.

Es cierto que la empresa debe planificar a donde quiere ir y poner los medios necesarios para alcanzar sus metas, pero un cambio cultural requiere estrategias no convencionales en donde lo "emocional" juegue un papel determinante en el proceso. Veamos a continuación el cómo hacerlo según nuestra experiencia de cómo hemos visto lo hacen los mejores.

2. CULTURA DE EMPRESA ¿A DÓNDE VAMOS?

El concepto de cultura que aquí se considera, y tal como ya se expuso en anterioridad, es lo que representa de valores, normas y pautas de conducta compartidas y asumidas de manera natural por una organización y que todos sus miembros tienen interiorizadas. Es lo que guía los comportamientos habituales de las personas. Por supuesto, la cultura es algo que cada organización asume inconscientemente y/o voluntariamente, pero que precisa de una política y de un liderazgo participativo para que pueda evolucionar de manera adecuada a tenor de los intereses colectivos existentes. Los diferentes sistemas de gestión en boga en cada momento y la propia legislación, en la medida que refleja un sentir colectivo, van generando modos de cultura empresarial que se generalizan y que cada empresa va modelando de acuerdo a sus circunstancias y a su voluntad expresa. La cultura de una sociedad y en particular de una organización está en permanente evolución. Se va configurando también por una serie de hechos históricos, sociales y económicos, cuyas experiencias se van asumiendo colectivamente. Evidentemente, las crisis sociales y económicas aceleran los cambios culturales. Hay un cambio cultural "macro" que presumiblemente debiera perseguir toda organización, pero éste se va conformando gradualmente con cambios culturales de menor escala y que se plasman en nuevas maneras de proceder en las actividades concretas cotidianas.

Lamentablemente, han prevalecido hasta nuestros días las teorías de Milton Friedman, premio Nobel de Economía (1971) y sus seguidores. Ahí se encuentra la razón de fondo de la cultura de empresa que ha imperado, aquella que, basada en la codicia anteponer los beneficios económicos de unos pocos a costa de los otros. Son defensores a ultranza de que la maximización del beneficio económico es el verdadero fin de la empresa, aunque sin dejar de respetarse la legalidad vigente. Según ellos, le corresponde al Estado, además de sus funciones sociales, la de establecer las mínimas regulaciones necesarias para evitar abusos en una economía libre de mercado, garantía *per se* del crecimiento y del bienestar. Tales teorías, llevadas según ha sucedido a una liberalización extrema y a la ausencia de verdaderos mecanismos de control en el sistema financiero, construido sobre valores ficticios y engañosos, han conducido a la crisis económica internacional del año 2008, uno de cuyos resultados es una pérdida generalizada de confianza en el propio sistema en todos los ámbitos. Lo preocupante es que las responsabilidades de muchos de quienes la han generado y permitido se diluyen, quedando impunes. Ello obliga a necesarios cambios estructurales en el sistema

financiero internacional y a una actualización del propio sistema capitalista, que también han de afectar al funcionamiento del mundo de la empresa y a sus sistemas productivos. La ética y la transparencia en la gestión empresarial, como base de la confianza de cualquier actividad, vuelven a ocupar el papel protagónico que siempre les había correspondido y que todo buen empresario y especialmente en la *pyme*, sabe perfectamente están en la esencia de cualquier actividad económica seria y con futuro. Ante las teorías citadas, enterradas definitivamente por dicha crisis, surge con fuerza el pensamiento de los últimos premios Nobel de Economía, como Joseph E. Stiglitz (2001) y Paul Krugman (2008), quienes hacen planteamientos radicalmente diferentes según los cuales, las finalidades empresariales, económicas y sociales son importantes en su conjunto interactuando entre sí, y defienden el papel clave del Estado en los mecanismos de control. Los principales activos de las empresas son intangibles y mesurables, y por tanto, capaces de ser gestionados. Ahí están, la reputación de una firma, su capacidad innovadora, su nivel de especialización y de competencias, su dignidad en el trabajo, entre otros aspectos, y en cuya esencia están las personas que los hacen a todos ellos posibles. Por tanto, tal como se viene constatando, el acrecentamiento de una nueva cultura de empresa fundamentada en un conjunto de valores universales habrá de ir desplazando la visión anterior, limitada al negocio en el corto plazo, lo que supone un cambio radical en la propia concepción de lo que se considera empresa sostenible. Esta crisis, que era lamentablemente necesaria, a pesar de los graves daños sociales que comporta, evidencia algunas razones de fondo de la equívoca cultura empresarial existente; pero hay también bastantes factores más a considerar si queremos modificarla.

La conformación de una determinada cultura de empresa requiere de una visión empresarial clara, transparente y compartida, y también de un conjunto de valores y actuaciones que la materialicen. Pero es solo con un liderazgo pro activo, la aplicación de métodos específicos coherentes, el aprendizaje y una serie de aditivos necesarios, que podrá conducirse con éxito el proceso de cambio. Desde luego, las alianzas y la cooperación estrecha entre organizaciones, por ejemplo, con los proveedores de la cadena de suministros, influyen enormemente en los avances culturales mutuos.

El paradigma del cambio cultural ante las nuevas oportunidades

El cambio cultural es un proceso que ha de ser cuidadosamente gestionado. No es fácil llevarlo a buen término si no se aplican las estrategias y los estímulos necesarios. También influye mucho el punto de partida, la coyuntura de la propia empresa y los medios necesarios para hacer viable el proceso. La inercia de los sistemas es tremenda y es natural que existan múltiples frenos ante los temores y la incertidumbre que el mismo cambio comporta.

Uno de los primeros pasos es entender lo mejor posible dónde estamos y hacia dónde vamos. Se generan actualmente una serie de paradigmas, ya que muchos de los tópicos en que se fundamenta la acción empresarial, se vienen abajo por mostrarse ineficaces ante retos esenciales, como una alta capacidad innovadora y creativa que toda organización requiere. ¿Cómo poder cambiar entonces, si se está inmerso en algo con poco o ningún futuro y que impide verlo? Habrá que despertar la conciencia de necesidad y encender algunas luces.

DÓNDE ESTAMOS	A DÓNDE VAMOS
Dirigir	Liderar
Asignación de funciones	Desarrollo de competencias
Control basado en la supervisión por cierta desconfianza	Autocontrol basado en la información y la confianza
Normas	Valores y códigos de actuación
Cumplir estándares	Innovación y creatividad
Sistemas	Personas

Figura 2. Paradigmas de la cultura empresarial

Citemos algunos de tales paradigmas. El partir de cierta desconfianza en los comportamientos esperados de los trabajadores ha generado mecanismos de supervisión y control para asegurar la productividad y calidad esperada. Ello conlleva que se haya retroalimentado un creciente control para evitar las desviaciones o la dejadez, sin constatados efectos de mejoras de productividad y eficiencia. Como alternativa, surgen los mecanismos de autocontrol, basados en la confianza, la información, la formación permanente y la transparencia, que son mucho más potentes y efectivos. Ante la tradicional asignación de funciones en puestos y tareas aparece algo que es imprescindible, el desarrollo de competencias de los trabajadores para promover su desarrollo personal, y con ello alcanzar el nivel de excelencia en el trabajo que es deseable. Las personas competentes cuando disponen de los medios propios necesarios y delegación de poder suficiente para actuar en espacios de libertad van mucho más allá de los estándares de calidad establecidos y aportan todo su potencial creativo. Ello requiere cambios sustanciales en el concepto mismo de dirigir, para convertirlo en liderazgo participativo, el cual precisamente lo que persigue es generar confianza, adoptando para ello una actitud de servicio y de apoyo total a los miembros de la organización. La gestión por procesos, clave de todos los sistemas normalizados y motor de una producción eficiente, se presenta como alternativa a la tradicional gestión por funciones. Ello comporta que las tradicionales estructuras piramidales se limiten considerablemente para evitar barreras y se vaya logrando que lo que prevalezca sea el trabajo en equipo, las alianzas y las redes de cooperación. Las personas con funciones esenciales en la organización ya no debieran ser solo los directivos de departamentos o unidades funcionales, sino también los propios responsables de los procesos operativos, que paradójicamente no tienen por qué siempre coincidir con los anteriores. Las normas y los estándares a cumplir no habrían de eliminarse pero sí enriquecerse sustancialmente con los valores, los códigos de actuación y un conjunto de estímulos a la innovación. Es insuficiente aceptar solo el trabajo bien hecho, es necesario que el trabajo sea realizado siempre de la mejor manera posible y con un alto valor añadido, cuidando especialmente los detalles que son los que permiten calificarlo de excelente. Si lo pensáramos mejor, deberíamos hablar menos de sistemas de gestión para hablar más de personas competentes que son la clave de los mismos.

Finalmente, bajo este esquema dual, también se va superando la tradicional división del trabajo y el ocio/vida familiar, para encontrar la necesaria "conciliación", o sea, el

equilibrio y la nada desdeñable aspiración de que el trabajo sea además de enriquecedor, placentero, e incluso divertido, desdibujándose las fronteras de mundos personales. Mientras las personas no vayan contentas a trabajar, los responsables de tales organizaciones están demostrando ante cualquier observador, que no lo están haciendo bien y por tanto su futuro es incierto. En la figura 2 se muestra el esquema comparativo expuesto

La empresa ha de ser consciente de que está inmersa en un contexto social y económico que demanda cambios, existiendo elementos que lo condicionan y que deberían ser contemplados como favorecedores. El primero es la feminización de las estructuras de las organizaciones. El papel de la mujer en un marco de igualdad puede representar por ella misma avances significativos para influir en decisiones de valor estratégico y gestionar igual que el hombre ámbitos esenciales en la empresa. Lamentablemente, la mujer aun tiene un menor peso en las estructuras directivas. Habría que reconocer el fracaso histórico del gestor hombre en materia medio ambiental, en donde presumiblemente la mujer no hubiera actuado de la misma manera, según promulgan importantes líneas de pensamiento. El segundo es la multiculturalidad, derivada del reciente fenómeno de la inmigración, de gran trascendencia en este país y que confiere a las empresas una magnífica oportunidad de enriquecer su visión de la actividad productiva en el mundo y poder proyectarse mejor. Cabe finalmente reseñar también el cambio generacional que se está produciendo en las empresas con la incorporación de lo que se denomina la generación "Einstein", jóvenes bien preparados, educados en la sociedad del bienestar y del consumo que han crecido en democracia, con opinión y una amplia capacidad de actuación desde la niñez. A pesar de su aparente desinterés por muchas cosas, son muy selectivos en sus decisiones y como explica Boschman (5) son "más rápidos", "más listos" y "más sociables", que sus progenitores, no estando dispuestos a permanecer en organizaciones convencionales que no les ofrezcan lo que demandan, por supuesto, unas condiciones de trabajo dignas. Pero tengamos en cuenta que es con su talento que habrán de construirse las organizaciones que prevalezcan.

Ante las crecientes exigencias de comportamientos éticos, surgidas de los abusos acontecidos en el mundo de los negocios, las sociedades desarrolladas como la nuestra no son ajenas a lo que sucede, y como muy bien ha expuesto el escritor francés, Lipovetsky (4), aunque pudieran parecer pasivas a muchos abatares políticos y sociales, solo están dormidas. Son capaces de reaccionar de manera contundente ante actuaciones deshonestas y provocar la desaparición de las organizaciones implicadas.

Las nuevas tecnologías de la información están jugando un papel clave, afortunadamente incontrolable. Ante tal perspectiva, un papel pro activo de la ética empresarial se convierte, además de una condición indispensable, en un valor de futuro.

En coyunturas de crisis importantes es previsible que las condiciones de trabajo tiendan a empeorar, pero también es cierto que son una magnífica oportunidad para cambiar las organizaciones contando con la plena implicación de todos sus trabajadores. Se está generalmente dispuesto al sacrificio compartido siempre que con ello se estén reinventando entornos más eficientes y saludables. Tengamos en cuenta que las soluciones, sea de la índole que fueren, ni suelen, encontrarse, ni venir de fuera, se construyen con imaginación y esfuerzo entre todos.

3. LA ESENCIA DEL PROCESO DE CAMBIO

La mejora continua es uno de los principios esenciales de todos los sistemas de gestión, incluido el de Seguridad y Salud en el trabajo, pero la realidad demuestra que es insuficiente como tal para que los cambios puedan ser sustanciales en las organizaciones, como el de generar una nueva cultura. Los saltos cualitativos van más allá de este planteamiento de mejora gradual. El objetivo de cambiar la conducta de las personas no puede resolverse solo con el esquema convencional de *Analizar – Planificar – Actuar*, al que estamos acostumbrados. El corazón del cambio real está en las emociones y por ello se requiere de un planteamiento complementario, no alternativo, pero sí más potente que el anterior. Se trata de incorporar el proceso: *Ver – Sentir – Cambiar*, que aunque menos cómodo de gestionar influye de manera más contundente en los comportamientos.

Con los análisis convencionales se reúne y analiza información que genera planteamientos e informes de problemas y soluciones, pretendiéndose así modificar la manera de pensar para que sean aceptadas las “buenas ideas”. Pero los criterios racionales no son suficientes muchas veces para cambiar comportamientos, aunque pueda serlo para reforzar los aceptables. En cambio, mediante una perspectiva emocional se cuida de que las personas “vean” de una manera muy cercana y realista, a través de situaciones convincentes, los problemas y sus posibles soluciones. Tal visualización ha de tener el pragmatismo necesario para que el pensamiento que surja sea más profundo y tenga una notoria carga emocional, generando sentimientos tanto para limitar las emociones que bloquean el cambio como para estimular las que lo favorecen.

El cambio no es algo instantáneo, se producirá a través de un conjunto de hechos o actuaciones encadenadas, incluso sistematizadas, que despierten el interés y lo consoliden. Es esencial mantener en todo momento el sentimiento de urgencia con afectación personal. O sea, se trata de que los miembros de la organización no solo entiendan la necesidad y urgencia del cambio a lo largo del tiempo, sino que también lo sientan como algo propio y beneficioso a sus intereses personales. Al realzar los sentimientos se genera la energía necesaria para impulsar a las personas a adaptarse al proceso de cambio e implicarse en él.

Cuando los miembros de una empresa perciben un problema en algún momento del proceso de cambio, posiblemente unos lo vean con cierta complacencia, otros con resignación, y algunos con impotencia para resolverlo. Se trata entonces de crear situaciones claras dotadas

del atractivo o dramatismo suficiente para ayudar a que el mayor número de personas y sobre todo las que están implicadas lo vean como suyo y como suya, la posible solución. Las visualizaciones acertadas despiertan sentimientos para favorecer la confianza, el optimismo y la urgencia y por contra, debieran aminorar los temores, la complacencia o el inmovilismo.

Las herramientas analíticas dan mejores resultados cuando los parámetros de medida se conocen, las hipótesis son limitadas y los entornos de trabajo son estables. Pero en entornos de incertidumbre con muchas suposiciones y una conciencia existente de que ya lo estamos haciendo bien y no se necesita cambiar o no vale la pena intentarlo, resulta imprescindible integrar plenamente los aspectos emocionales. Tengamos en cuenta que la motivación suele tener más que ver con los sentimientos que con los pensamientos. También es cierto que más allá de la importancia de los factores cognitivos y emocionales, el proceso de cambio debe partir de verdaderas necesidades y alimentarse ineludiblemente de éxitos. Cuanto más visibles éstos sean más han de favorecer el proceso.

A continuación se exponen cinco elementos concatenados y entrelazados que hemos considerado esenciales para un cambio cultural exitoso. Ver figura 3.

Necesidad y urgencia

El primer paso es asegurarse de que bastantes personas asumen la necesidad del cambio y actúan con la urgencia suficiente de manera realista y firme, transmitiendo energía a sus compañeros para avanzar. La dificultad radica en quienes desconocen los cambios que se están produciendo en el mundo, en quienes se sienten impotentes ante los problemas y en aquellos otros que critican mucho y hacen bien poco. Pero hay siempre una mayoría de gente bien dispuesta, que ante objetivos honestos quiere evolucionar y colaborar. La principal estrategia a seguir sería integrar por contagio a la mayoría, evitando en último término la influencia de los involucionistas.

Es vital tener claridad de lo que el cambio persigue, pero hay que dar forma a la visión y hacerla pronto realidad. El papel del buen liderazgo es mostrar el camino o bien trabajar conjuntamente para diseñarlo, demostrando la urgencia de la situación. La necesidad por sí misma puede justificar un cambio pero no estimularlo lo suficiente. La sensación de emergencia controlada juega un papel importante, aunque sin generar miedos y angustias del todo contraproducentes.

Hay que generar emociones con evidencias muy concretas y sin abstracciones tan favorecidas por la mente racional. Una presentación basada en hechos honestos, sin coerción y que se pueda ver fácilmente influirá en los sentimientos de las personas. Por ejemplo, así fue la actuación de un responsable de prevención que ante un uso abusivo y poco controlado de equipos de protección personal, en una reunión de dirección presentó sobre una mesa la cantidad y diversidad de equipos que se estaban utilizando, lo que fue contundente para cambiar el modelo de gestionarlos. También una buena presentación, a través de una filmación visual de cómo se realizan determinados trabajos con problemas, con la opinión de trabajadores y/ clientes, puede ser de gran ayuda o incluso, contar una historia real ajena, aleccionadora, como un referente próximo. Aprovechar los accidentes laborales, sobre todo los graves, para visualizar los fallos de gestión sucedidos, han sido oportunidades excelentes que muchas empresas han utilizado para desencadenar rigurosos procesos de cambio. Traer a la empresa per-

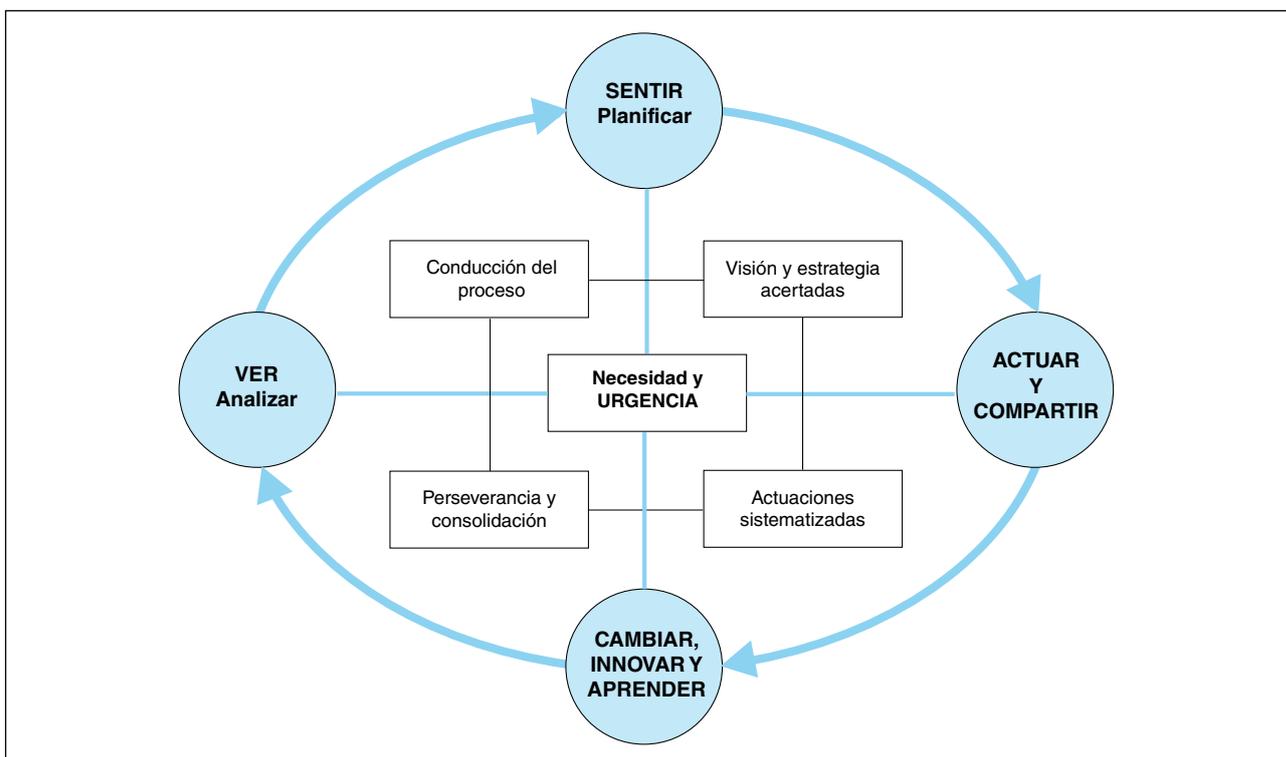


Figura 3. El proceso de cambio cultural. Factores de éxito

sonas independientes, conocedoras de otras realidades cercanas al medio en el que nos encontramos y que sean capaces de plasmar con crudeza la urgencia del cambio, suele ser también una medida común. Aunque todo ello debe ser complementado con una línea de soluciones a apuntar, o mejor, surgir del propio grupo.

La dirección debe a su vez realizar acciones inmediatas en coherencia a lo planteado para demostrar su compromiso. En materia preventiva acciones como mostrar interés por las carencias preventivas y su resolución en plazo, fijar objetivos preventivos y de calidad, asociándose a éstos las retribuciones variables, visitar los lugares de trabajo para interesarse por la resolución de problemas, etc. son buenos ejemplos. A un nivel más general, medidas físicas como por ejemplo, trasladar despachos de directivos a los ámbitos productivos haciéndolos transparentes visualmente, eliminar comedores o estancias separadas por categorías profesionales y por el contrario generar nuevos espacios para compartir sin discriminación alguna, son algunas de tantas muestras visuales para evidenciar una voluntad de cambio profundo. Aunque, las medidas materiales debieran ir unidas siempre a cambios organizativos, con resultados a veces no tan inmediatos de percibir.

Conducción del proceso

Nos hemos referido en la anterior NTP a la importancia de la Dirección o del Comité de dirección como órgano rector de todo sistema. Es el que permite consensuar y aprobar una política de empresa para darle el respaldo necesario y neutralizar a alguna individualidad en su estructura que no estuviera aun en sintonía. Pero tal Comité, aunque necesario, no es suficiente para conducir el proceso. Muchas veces el verdadero problema lo crea el propio equipo directivo. Cuando está fragmentado, aunque algunos miembros con autoridad apoyen con fuerza la visión y el plan, no se puede hacer un trabajo aceptable. Por ello, habría que crear otro tipo de órganos, secunda-

dos por los órganos preventivos (Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, trabajador designado y delegados de prevención) los cuales también deben adquirir un papel clave en el proceso. El grupo conductor para que pueda ser efectivo debe estar integrado por personas idóneas relacionadas con el problema o proyecto en cuestión y demostrar que trabaja en equipo, para lo que se requiere confianza mutua. Pero, ¿de qué tipo de personas estamos hablando? Se trata de personas íntegras con capacidad de liderazgo y credibilidad en la organización, preparación adecuada y con información relevante sobre aspectos clave de funcionamiento de la empresa, pero también del medio en el que ésta opera, y de ser posible, cierta representatividad. La formación del grupo suele arrancar de alguien que con sensación de urgencia tiene capacidad de aglutinar a algunas personas con una combinación adecuada de competencias. Éste no tiene por que ser el equipo conductor definitivo. No obstante, es el Comité de dirección quien deba respaldar al que se constituya, el cual debería estar abierto a cambios siempre que las circunstancias, por tensiones, dificultades excesivas, o apertura de nuevos temas lo demanden. Incorporar a personas significativas es también una manera de demostrar a los demás la importancia del esfuerzo, así como el privilegio de formar parte de un proyecto de trascendencia. Debiera trasladarse por tal equipo en todo momento una imagen unitaria y de compromiso con el cambio. Aunque dicho equipo no debiera asumir papel directivo en la organización, es simplemente el que lidera el proceso con el apoyo de dirección y hasta cierto punto es corresponsable del mismo.

En las empresas de cierto tamaño, a medida que el proceso avanza puede resultar conveniente formar equipos adicionales a niveles inferiores que ayuden a conducirlo en sus propias unidades funcionales. Entonces, el equipo conductor se va ampliando a modo de red. En todo caso, los responsables de las unidades funcionales deben implicarse plenamente y cooperar activamente con el equipo

conductor. También es recomendable que alguna persona de cada unidad, aparte del responsable de la misma pueda implicarse directamente en el proyecto para facilitar su implantación. No se trata de conferir nuevas responsabilidades a las personas en el proceso colectivo de cambio, se trata en el fondo de respetar y potenciar las que en el fondo les corresponden como partícipes y beneficiarios del mismo.

Representantes de los órganos preventivos de la empresa deben formar parte del equipo conductor, tanto para aportar sus criterios técnicos como especialistas como para aportar su visión enriquecedora ante las nuevas formas de organizar el trabajo y la generación de nuevas conductas. Sería impensable un equipo conductor que no tuviera miembros con representación sindical.

Las reuniones de trabajo del equipo conductor y su procedimiento de trabajo debieran ser cuidadosamente gestionados. Si alguien interfiere en su buen funcionamiento o no genera confianza, todo se puede venir abajo fácilmente. Por eso es importante tomarse al principio el tiempo necesario para que la gente aprenda a confiar en el proceso y en ellas mismas, marcando sus propias reglas. Una de las claves es abordar con orden y método un tema por reunión, con alguien con credibilidad que la dirija, y por supuesto cumplir con los deberes y acuerdos adoptados.

Normalmente en las reuniones de grupo las cosas no funcionan bien si los actores principales en el tema que se aborda no están representando sus papeles en el equipo conductor, ya sea porque su sentido de urgencia es demasiado bajo o su grado de complacencia o de reticencia al cambio por el motivo que fuere es excesivo. Desde luego, es un error dar autoridad a quienes no sienten demasiada urgencia, como también lo es avanzar más rápido de la cuenta sin compartir e interiorizar los éxitos generados.

En todo proceso de cambio exitoso es fundamental que los mandos actúen de manera coherente a lo previsto y para ello resulta imprescindible reforzar su liderazgo dándoles la formación necesaria al respecto y controlar su desempeño en tal competencia. Un problema generalizado es la falta de competencias en liderazgo del personal con mando; por ello este es uno de los primeros asuntos que deberían abordarse.

Visión y estrategia acertadas

Una de las primeras respuestas del equipo conductor es la de elaborar la visión del cambio y la estrategia para llevarla a buen término. Ante un cambio cultural el ejercicio de planificación ortodoxo es insuficiente. En la planificación y su correspondiente presupuesto se fijan objetivos concretos y las acciones para alcanzarlos, por ejemplo, reducir en un 10% la siniestralidad laboral con baja. Ante cambios más profundos como el que aquí tratamos, las cosas son diferentes, pues la gente no conoce claramente las opciones, ni sus beneficios. ¿Qué quiere decir, por ejemplo crear una "cultura más innovadora" o una "cultura basada en las competencias de las personas"? En realidad no se puede planificar con rigor lo que no se conoce en detalle porque además tampoco es fácil medirlo. Es mucho más común quedarnos con la objetividad aparente de los números.

En la visión habrá que cuidar muy bien lo que se dice y cómo se dice. Se trata de diseñar escenarios de futuro posibles, aunque estos se vayan luego construyendo con indicadores parciales mesurables. Hay que dibujar con claridad a dónde vamos. La visión debe expresarse

por escrito de manera sencilla y explicarse honestamente para reflexionar sobre ella a fin de que todo el mundo se sienta copartícipe. No se puede confiar totalmente en que los mandos transmitan la visión a su manera, ya que hay que asegurar credibilidad y fe en la misma. Por eso, hay que cuidar cómo se desarrolla su difusión. Las nuevas tecnologías están ayudando a la comunicación de manera muy creativa

Así como un *presupuesto* es simplemente un ejercicio matemático y un *plan* es un proceso lógico secuencial con objetivos y actuaciones precisas para alcanzarlos, una *estrategia* requiere de mucha más información porque representa suspesar como llegar de la mejor manera posible a alcanzar unos objetivos, sorteando las dificultades previsibles y asumiendo que la línea recta, a excepción de la geometría, no es la distancia más corta entre dos puntos. Pero en una *visión* se busca algo completamente diferente, cambiar la manera de pensar para adentrarse en un territorio hasta cierto punto desconocido al carecer de experiencia propia. Desde luego, los planes, aunque sean estratégicos, nunca motivan tanto como una visión atractiva y posibilista que llegue al corazón de las personas. Ofrecer mejores condiciones de trabajo o una mejor calidad de servicio a los clientes son siempre visiones estimulantes. Reducir gastos innecesarios nunca motivará lo suficiente, aunque lo primero sea difícil de cumplir sin considerar esto último. Una acción útil suele despertar entusiasmo y orgullo profesional.

La velocidad es también un factor estratégico que debe ir asociado a la visión. La cuestión es bien simple; en el mundo actual se requiere que la respuesta sea el moverse con la mayor celeridad posible. Es necesario que se vean pronto una serie de acciones concretas en coherencia a la visión aprobada y el mayor número posible de personas actúen para hacerla realidad. Hay que reforzar las palabras con hechos. Si por ejemplo, la visión es promover la innovación a todos los niveles, debe haber en consecuencia, no solo procedimientos ágiles, para que surjan y se apliquen propuestas de mejora, se valoren y se reconozca a quienes las hacen, si no también, un conjunto de acciones adicionales como por ejemplo, implantar innovaciones tecnológicas, apertura de unidades de I+D+i y redes de cooperación con universidades, política de puertas abiertas, etc. Todo ello para que todo el mundo perciba rápidamente que la situación ha cambiado y ahora la opinión de las personas es mucho más importante que antes, lo que es provechoso para todos.

Actuaciones sistematizadas

Dado que los procedimientos de determinadas actividades constituyen el recurso fundamental para generar nuevas conductas, habremos de cuidar su selección, diseño e implantación. Tales actuaciones deben ser la respuesta inmediata a la visión de cambio acordada. Hay aspectos esenciales que diríamos es imprescindible plantearlos, como una cultura fundamentada en la Innovación, la Formación continua, la Participación y en general dar la debida importancia a las Personas. A continuación sintetizamos algunas actividades preventivas unitarias en coherencia a tales valores, que a tenor de nuestra experiencia resultan muy provechosas por incidir plenamente en la mejora de comportamientos. Tengamos en cuenta que sus principales aportes son pedagógicos y de estímulo a la acción de mejora a todos los niveles, con la implicación de los mandos, esencial como muestra de su compromiso ejemplar. No obstante, los procedimientos no son más que instrumentos, lo importante son los resultados que per-

seguimos con ellos, que van ineludiblemente asociados a que, quienes los aplican los vean como muy útiles, al facilitar la implantación de cambios de todo tipo. La formación específica para la aplicación de los procedimientos es de vital importancia, pero también lo es la formación mutua derivada del diálogo entre mandos y trabajadores para la adopción de las consecuentes mejoras. La formación permanente es realmente el instrumento fundamental para un cambio cultural, pero ello no lo abordamos en este documento. Nos referiremos exclusivamente a las actividades que representan una implicación directa de mandos en la solución de problemas, como la observación del trabajo, la propuesta de mejoras, la investigación de incidentes y el control del orden y la limpieza. Debieran implantarse gradualmente. No vamos a referirnos a otras actuaciones importantes en vistas a la integración de la prevención y la calidad en las actuaciones de dirección, en mantenimiento, en compras y en otros ámbitos. Tan importante o más que las actividades preventivas que se citan es la aplicación en plazo de las soluciones acordadas. Los resultados de estas actividades deben ser divulgados y presentados visualmente de forma atractiva. La utilización de amplias carteleras estratégicamente distribuidas para esta finalidad es común, aunque también existan otras vías provechosas.

La observación del trabajo es la actividad preventiva por excelencia que todos los modelos de cambio cultural aplican sistemáticamente, ya que está especialmente concebida para el análisis y mejora de comportamientos. Sorprende que tal actividad se haya limitado al campo de la Prevención y no haya sido aplicada de forma generalizada en otros como el de Calidad. Partiendo de que todo trabajo es mejorable, se genera un proceso de reflexión constructiva entre observador y observado para corregir desviaciones, establecer nuevos métodos y encontrar en la manera de trabajar, la coherencia necesaria con la visión establecida. Tal actividad es a su vez una excelente manera de controlar la eficacia de la formación recibida por los trabajadores y el cumplimiento o necesidad de instrucciones escritas de trabajo.

La propuesta de mejoras es una actividad esencial asociada a la innovación y a la participación. Existe diversidad de variantes en su aplicabilidad. Lo importante es generalizar la existencia de vías para el aporte y desarrollo de ideas, abierta a todos los miembros de la organización y que disponga de los estímulos necesarios, para que éstas sean siempre estudiadas y en lo posible aplicadas.

La investigación de incidentes es una actividad esencial para aprovechar la experiencia generada por los fallos y errores de diferente origen y evitar su repetición. La carga emocional que generan los accidentes debe ser aprovechada. Demuestra, de realizarse correctamente, un interés por subsanar problemas y aprender, incidiendo en el comportamiento más fiable de las personas.

El control del orden y la limpieza es una actividad esencial para mantener los lugares de trabajo en las debidas condiciones, habida cuenta que el entorno físico es determinante también de los comportamientos. El impacto visual de la implantación de un programa de orden y limpieza, como el más comúnmente conocido de las "cinco S" de origen japonés, es considerable y de una gran proyección social. Comparar luego con buenas imágenes el antes y el después y que todo el mundo lo pueda ver es un éxito garantizado. Mediante un procedimiento de revisión y control se tratará de mantener los logros alcanzados para que los comportamientos sean acordes a lo establecido.

Perseverancia y consolidación

Lo importante no es solo iniciar el cambio, sino mantener el proceso sin desfallecer para ir consolidando resultados, o sea que las nuevas maneras de proceder se mantengan por sí mismas de manera natural y gratificante. En cambios de largo alcance, a veces el éxito se convierte en obstáculo al generar cierta complacencia y aminorarse o desaparecer el sentimiento de urgencia. Por ello, es recomendable actuar siempre paso a paso con soluciones sencillas al principio en las que es más fácil conseguir éxitos. Con el tiempo se estará en condiciones de ir abordando objetivos más ambiciosos y la cultura de empresa se irá desarrollando.

Es evidente que todo proceso debe disponer de indicadores para medir su evolución a través de los resultados que se van alcanzando. A pesar de las dificultades que representa medir un cambio cultural por su contenido en valores intangibles, es preciso generar indicadores de aspectos o actuaciones concretas demandadas, que en el siguiente apartado comentamos.

De la misma manera que habría que cuidar la interiorización de los valores culturales en el nuevo personal mediante un programa de acogida que lo asuma, también es necesario establecer mecanismos de medición y valoración de la contribución de las personas al proceso de



Figura 4. Cultura preventiva y cultura de excelencia. Interrelación de indicadores

cambio. Ello podría reflejarse en el sistema de retribución salarial, en la promoción profesional u otro tipo de reconocimientos. En todo caso deben reconocerse siempre los esfuerzos realizados y compartir colectivamente los logros para seguir avanzando.

4. CULTURA PREVENTIVA Y CULTURA DE EXCELENCIA. EVALUACIÓN SIMPLIFICADA

Que la cultura preventiva deba ser parte de una cultura de excelencia empresarial es algo bastante evidente, aunque muchas organizaciones desarrollen la prevención de riesgos laborales con una visión legalista, aun no suficientemente integrada a la gestión empresarial. No obstante, la experiencia demuestra que las empresas que vienen trabajando en una línea de excelencia, ya asumen la prevención como algo natural y ventajoso.

El INSHT, a través de su Centro de Barcelona ha desarrollado una investigación para analizar la relación existente entre el nivel de cultura preventiva de una empresa y su nivel de excelencia. Dicha investigación se centró en un conjunto de empresas consideradas excelentes por disponer de distintivos reconocidos que lo avalaban. La conclusión fue que existe una correlación lineal entre el nivel cultural de prevención y el de excelencia, aunque la diferencia de resultados entre empresas era notoria, o sea, no todas eran tan igual de excelentes como se suponía. El análisis se realizó utilizando los cuestionarios de evaluación de la gestión preventiva según metodología del INSHT (6)

y los cuestionarios de evaluación de la Excelencia del Modelo EFQM simplificado. Aparte, se generaron una serie de indicadores a modo de "ratios" para medir cada uno de tales ámbitos. En tal sentido, tal metodología que se invita a consultar puede ser de ayuda por su sencillez para efectuar un diagnóstico inicial del nivel cultural existente y controlar su evolución. No obstante, el proceso de cambio que cada organización plantee debe generar indicadores propios en función de los propósitos planteados y las actuaciones también previstas. Nos parece oportuno indicar que los indicadores seleccionados deberían ser tanto cuantitativos para expresar en términos porcentuales los avances alcanzados, como cualitativos, para medir la calidad de las actuaciones desarrolladas, ya que ambos son interdependientes y facilitan la reflexión sobre las causas que pudieran justificar los fracasos o los éxitos, especialmente a nivel comparativo entre unidades funcionales de una misma organización Ver fig. 4.

También es oportuno reseñar que es conveniente efectuar un seguimiento de cómo las actuaciones desarrolladas en la línea establecida pueden tener relación con las posibles mejoras en los índices de productividad, eficiencia y competitividad, que de obrar acertadamente la tienen, siempre que no hubieren circunstancias adversas fuera de control. Por ello, habría que manejar indicadores a nivel micro, relacionados con el plan de trabajo y a nivel global de empresa, que evidentemente serán motivo de reflexión y de posible estímulo. Se recomienda al respecto consultar la NTP 640, sobre evaluación de intangibles en prevención.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) ALFONSO SILICEO, DAVID CASARES Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ
Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.
Edit. Mc Graw-Hill, Mexico, 1999.
 - (2) JUAN A. PÉREZ LÓPEZ
Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI.
Edit. Deusto, Bilbao, 1998.
 - (3) JOHN P. KOTTER Y DAN S. COHEN
Las claves del cambio.
Edit. Deusto, Barcelona, 2003.
 - (4) GILLES LIPOVETSKY
La sociedad de la decepción.
Edit. Anagrama, Barcelona, 2008.
 - (5) JEROEN BOSCHMA
Generación Einstein.
Edit. Gestión 2000, Barcelona, 2008.
 - (6) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
Prevención y Excelencia empresarial. Guía para la evaluación simplificada de la eficacia preventiva.
INSHT, Madrid, 2009
- Gestión de la Prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa.** 3ª Edición.
INSHT, Madrid 2008.
- Colección de Notas Técnicas de Prevención:**
NTP 386: Observaciones planeadas de trabajo.
NTP 442: Investigación de accidentes-incidentes.
NTP 481: Orden y limpieza de lugares de trabajo.
NTP 556: Nivel de salud y calidad de las empresas. El modelo EFQM actualizado.
NTP 561: Sistema de gestión preventiva: procedimiento de comunicación de riesgos y propuestas de mejora.
NTP 640: Evaluación de intangibles en prevención.
NTP 753: Innovación y condiciones de trabajo.
NTP 810 y 817: Transparencia y condiciones de trabajo.