

Seguridad basada en conductas mediante **LIDERAZGO EN SEGURIDAD**

LA ESTRATEGIA MÁS EFICAZ PARA LA REDUCCIÓN DE ACCIDENTES

La prevención de riesgos laborales actúa sobre los factores del entorno laboral con objeto de mejorar las condiciones de seguridad y disminuir los accidentes y las enfermedades profesionales. Para el autor de este artículo, los sistemas de seguridad basados en conductas (BBS), esto es, la actuación sobre la motivación del individuo a través del liderazgo en seguridad, es la estrategia más eficaz para reducir la siniestralidad laboral.

Por **CARLOS GAMELLA***. Ingeniero Técnico Industrial, Máster en Seguridad Integral en la Empresa por FUNDACIÓN MAPFRE Estudios. Desde 1990 trabaja como EHS Manager en Rexam, líder mundial en la fabricación de envases de consumo. (carlos.gamella@rexam.com)

Conductas y seguridad. Análisis inicial

Existen múltiples análisis acerca de cuáles son los mecanismos que garantizarían un ambiente de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales. Estos análisis han generado un enfoque con bases muy sólidas, estableciendo sistemas de gestión que cubren de una forma científica gran parte de los aspectos que influyen en que los riesgos asociados a las actividades productivas se eliminen o cuando menos se minimicen.

Aun así, en organizaciones con un alto nivel de implantación de sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales es materialmente imposible elimi-

nar todos y cada uno de los peligros que en un momento dado podrían materializarse y que siguen arrojando datos de siniestralidad relevantes.

Tres tipos de factores pueden ser la causa raíz de un accidente de trabajo:

- El entorno de trabajo: requisitos mínimos; desde equipos de trabajo, pasando por los medios de prevención y/o protección hasta llegar a los propios sistemas de gestión.
- La capacitación del individuo para llevar a cabo su trabajo sin sufrir o provocar daños.
- La motivación del individuo para llevar a cabo su trabajo de forma segura; en un entorno seguro y utilizando las técnicas adecuadas.



Lainstock

() Durante años he aplicado de forma práctica la mayoría de las técnicas de prevención de riesgos laborales, implantando sistemas de gestión que han mejorado sustancialmente los resultados en esta área.*

Sin embargo, tengo la percepción de haber conseguido una mejora radical cuando, mediante el liderazgo en seguridad, hemos sido capaces de influir y medir la mejora en las conductas de los trabajadores. Este artículo trata de compartir esta experiencia, defendiendo el rigor de los sistemas de gestión, pero abriendo la puerta a herramientas que no podemos desaprovechar por su gran eficacia.



Latinstock

El análisis que planteamos parte de un hecho simple, pero extraordinariamente potente. En la mayor parte de los casos las causas raíz de los accidentes son una mezcla de los tres factores mencionados. La cuestión es que la gran mayoría de los esfuerzos en prevención de riesgos laborales en nuestro país se ha volcado sobre los dos primeros factores, olvidando casi por completo el factor de motivación.

Existen estudios, en función del país sobre el que se efectúe el análisis, que apuntan a las conductas individuales como responsables de más del 60% de los casos de accidente. Probablemente en este porcentaje se pueden camuflar de

forma intencionada casos en los que también influían los dos primeros factores, pero no deja de ser algo sobre lo que vale la pena detenerse.

Razones para que existan conductas inseguras

Las personas toman una serie de decisiones en sus actividades cotidianas sobre las que esperan obtener un beneficio inmediato, sin considerar de forma automática el riesgo que conllevan dichas actividades, salvo que el riesgo sea muy relevante y que su percepción del riesgo haya sido activada de forma eficaz por algo o alguien que valoran suficientemente.

Breve reseña histórica de los sistemas de seguridad basada en conductas (BBS)

De 1960 a 1990. Comienza a desarrollarse en empresas de éxito, con enfoques de marcado carácter reactivo. Se desarrolla básicamente en el mundo anglosajón. En Europa es percibido como un enfoque que quiere limitar la responsabilidad de los empresarios y, sobre todo, genera una reacción negativa en los sindicatos, que ven amenazado su papel.

A partir de 2000. Cambia el enfoque a criterios mucho más positivos y comienza a calar sobre todo en grandes corporaciones, a nivel mundial.

Etapas básicas y su evolución en el tiempo

Desde 1970 hasta el presente:

1. Seleccionar la conducta que es objeto de preocupación.
2. Definir la conducta adecuada.
3. Desarrollar un sistema válido y seguro para monitorizar el cambio.
4. Trabajar en el refuerzo de la conducta, cuando se produce.

Desde 1980 hasta el presente:

5. Establecer la línea base del rendimiento actual.
6. Establecer objetivos y metas de acuerdo a la puntuación inicial.
7. Analizar los datos de observación para identificar barreras.

Desde 1990 hasta el presente:

8. Realizar el seguimiento del progreso de las acciones correctivas.
9. Inclusión de los sistemas de gestión de liderazgo en seguridad.

En el futuro próximo:

10. Extender a conductas que cubran por completo la cadena de causas de los incidentes.

11. Convertir la conducta segura en uno de los valores clave de las compañías líderes y utilizar toda la fuerza de este concepto en la transformación de estas conductas.

Bases e implantación de un programa BBS

Las actitudes y conductas de un individuo están relacionadas de forma directa con los objetivos y valores del grupo en el que desarrolla su trabajo.

Para comenzar este tipo de programa debe contarse con el apoyo efectivo de la dirección de la empresa, debido a varias razones:

- Los valores que guían una compañía deben ser implementados como parte del liderazgo de la alta dirección; y establecer programas de mejora de conductas en seguridad hace de este cambio un valor en sí mismo.
- Los programas BBS requieren de recursos, participación de los mandos intermedios, trabajadores y un alineamiento completo en ese cambio de dirección. Esto solo es posible con un compromiso firme de la dirección.
- Debe hacerse de este cambio estratégico una etapa en el camino de la organización hacia la excelencia en la gestión empresarial.

Implementación del programa

Tanto los objetivos como los valores de cualquier grupo son transmitidos a los miembros de éste de una forma eficaz por el líder del grupo a través de diversos sistemas de comunicación y una labor de control y supervisión, pero sobre todo mediante el liderazgo en el desarrollo de proyectos y actividades.

Una de las mejores metodologías para que se den procesos de mejora en una organización se basa en que sus líderes asuman retos, analicen procesos, bus-



Latinstock

Para lograr procesos de mejora en seguridad los líderes de una organización deben asumir retos, analizar procesos, buscar oportunidades de mejora e implementarlas

quen las oportunidades de mejora y las implementen. Los procesos de mejora más eficaces son los basados en equipos motivados a nivel local y reconocidos a nivel global.

Por tanto, una buena estrategia para mejorar las conductas seguras es establecer procesos en los que los supervisores de grupo se conviertan en líderes que, integrando la seguridad dentro de su actividad cotidiana, hagan que sus equipos asuman el valor de la conducta

segura como algo que les reporte beneficios a corto plazo y reconocimiento de forma colectiva e individual.

Todo lo descrito hasta ahora se convertiría en pura palabrería si no utilizamos un procedimiento que sea capaz al menos de evaluar de forma continuada estos conceptos:

- Las conductas seguras de un grupo en un determinado área, tanto en términos de desarrollo de actividades como de resultados en su entorno de trabajo.
- Los esfuerzos cotidianos de los equipos y sus líderes en el cumplimiento de los estándares de seguridad.
- Las iniciativas, ya sean individuales o de grupo, para la reducción de los riesgos y/o la mejora de las condiciones de trabajo.
- La participación en la identificación de situaciones de riesgo en relación a la siniestralidad.

- Los datos reales de siniestralidad: incidencia y gravedad, para que los enfoques teóricos se enfrenten a resultados.

Estableciendo canales que nos permitan

- Procesar el resultado de esta evaluación con el objetivo primordial de:
 - Hacer visible todo el proceso de mejora.
 - Proporcionar reconocimiento inmediato de cada iniciativa.
 - Establecer un proceso de competencia entre líderes que mantenga encendida la llama del programa.
- Llevar a cabo verificaciones independientes del desarrollo de cada elemento del sistema.
- Reconocer de forma pública los mejores rendimientos globales.
- Retroalimentar el programa para mantener vivas tanto las actuaciones de cada grupo, como su conexión con la estructura de la empresa.

El liderazgo como estrategia

Las variantes que introduce un sistema de liderazgo en un proceso BBS son:

- Evalúa, además de las conductas, los resultados de las mismas. Esto permite aumentar el trabajo en equipo y la responsabilidad de los resultados.
- Evalúa los esfuerzos del equipo en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en seguridad.
- Incita a aumentar la detección de riesgos, premiando las soluciones a nivel del equipo.
- Genera la aplicación de soluciones autónomas.
- Se espera de los equipos que promuevan y lleven a cabo pequeños proyectos de soluciones que eliminen o reduzcan los riesgos de su entorno.
- Se reconoce este tipo de iniciativas por toda la cadena de mando, aumentando la cohesión de los propios equipos.

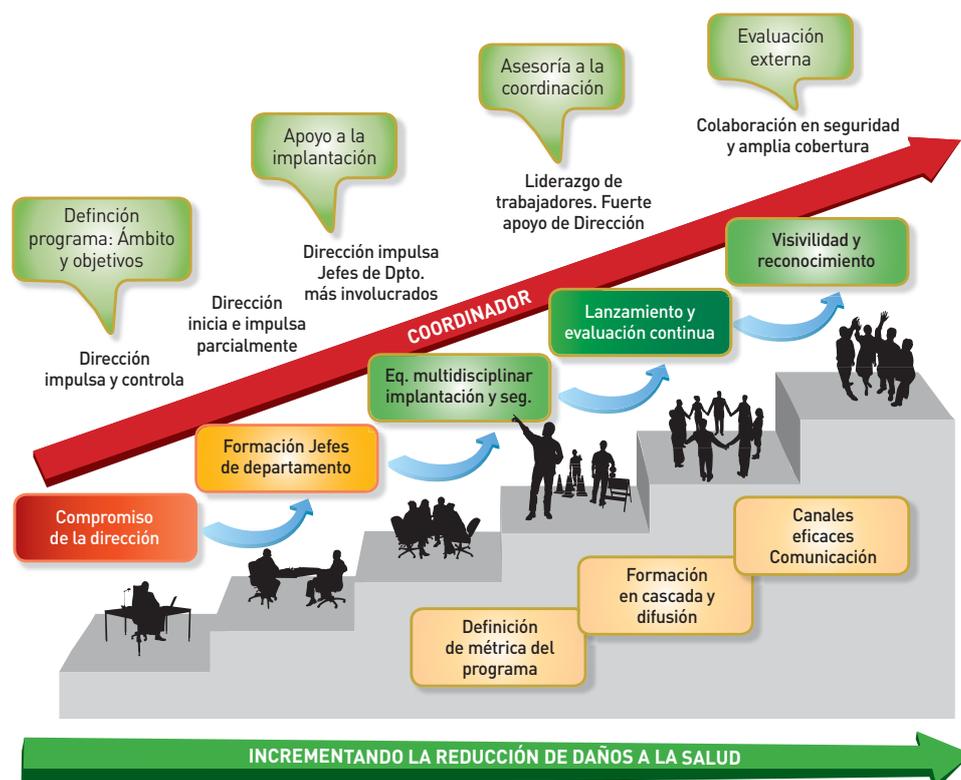
Un proceso BBS puede ser mejorado mediante la implantación de un sistema de liderazgo que elimine barreras y aporte competencia y visibilidad

Con esto se obtiene una reducción inmediata de los riesgos detectados.

¿Cómo mejora un sistema de liderazgo un proceso BBS?

a) *Eliminando barreras.* Los sistemas tradicionales BBS a menudo chocan con:

- Supervisores que no quieren enfrentarse a los miembros de su equipo. Aquí los convertimos en líderes reconocidos.
- Trabajadores que no quieren asumir tareas que no consideran suyas y para las que no están capacitados (ej.: supervisar la seguridad de otros). Aquí se les ofrece realizar su propia solución.



■ Sindicatos que creen que el empresario elude su responsabilidad. Aquí les ofrecemos participación, mejoras constantes y reconocimiento.

b) Aportando competencia y visibilidad: Los sistemas tradicionales BBS en ocasiones languidecen en informes analizados en reuniones de los comités de seguimiento. El liderazgo hace visibles los esfuerzos de los equipos, generando una competencia entre sus líderes, como parte del desarrollo de su carrera profesional. Las mejoras materiales realizadas son ensalzadas de una forma extraordinaria, generando orgullo en el conjunto del equipo.

Beneficios de un sistema de liderazgo en un proceso BBS

– Alineamiento para la eliminación de riesgos. Todos los indicadores del sistema van en la misma dirección:

- Conductas seguras.
- Condiciones del área de trabajo.
- Controles y verificaciones de seguridad.
- Notificación de situaciones de riesgos.
- Eliminación de peligros mediante proyectos autónomos.
- Evaluación de la eficacia de forma reactiva: siniestralidad.

– Enriquecimiento del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, mediante su acercamiento a la realidad.



Todo lo que genera el sistema de conductas seguras y, sobre todo, los aportes de los distintos intervinientes en el proceso produce un gran *feedback* al SG tradicional, acercándolo a la realidad del entorno laboral. Se ponen de manifiesto los problemas del día a día, sus soluciones y la variable seguridad en la gestión del cambio.

Integración de la cultura preventiva entre la línea de mando y los trabajadores

La eliminación de las barreras en las responsabilidades de seguridad y el fomento del trabajo en equipo con un importante grado de visibilidad y compe-

Un programa de mejora de conductas seguras a través del liderazgo tiene efectos que pueden ser notables en áreas como calidad y productividad

tencia permiten la integración de la cultura preventiva.

Efectos sinérgicos de un programa de mejora de conductas seguras a través del liderazgo

Un sistema de este tipo genera efectos sinérgicos relacionados principalmente con el compromiso en la organización y sus efectos pueden ser notables en áreas como calidad, productividad, etc. También se pueden aprovechar las estructuras y cultura de estas áreas específicas para potenciar los resultados del programa.

En resumen, una compañía donde las personas desarrollan su conducta a través del liderazgo dispone de una sólida base para el éxito en cualquiera de sus retos y oportunidades a medio y largo plazo. ♦

La situación idónea de implantación

Los programas de seguridad basados en conductas (BBS) aportan un rendimiento a corto plazo mucho mayor que cualquier otra inversión en prevención de riesgos laborales

Una pregunta habitual: ¿cuál es la mejor situación para implantar un programa BBS? La mejor situación es cuando la organización, en especial la dirección, está realmente convencida de los beneficios que le aportará el sistema. Un sistema maduro de prevención de riesgos laborales tendrá mejores bases para aprovechar las ventajas del BBS, pero en un sistema en evolución puede suponer un impulso que lleve a la organización a un nivel de éxito mucho mayor.