

“Seguridad, prevención y creación de valor. Como asegurar resultados extraordinarios?”

**XI Encuentro Euroamericano Riesgo y Trabajo.
Salamanca 20 de Octubre de 2011.**

juanmiguel@poyatosdiaz.com
Ingeniero de Telecomunicación (UPM).
MBA IESE (UNAV)
Trusted Partner Advisor
Director Huete&Samhoud.

1.- LA REALIDAD DE LA PREVENCIÓN Y LA SEGURIDAD EN ESPAÑA.

Una rica fuente de información sobre la evolución de los principales parámetros asociados a seguridad y prevención laboral se encuentra en las estadísticas que anualmente publica el Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN) del Gobierno de España¹. Según estas fuentes, el número de accidentes con baja en jornada de trabajo en 2010 fue de 569 Mil, un 7,8% por debajo de la cifra correspondiente a 2009. El número de accidentes de trabajo sin baja así como el de enfermedades profesionales con baja, prácticamente no tuvo variación de un año a otro. Más desalentador es el dato de jornadas totales de baja que en 2009 creció un 10% respecto a 2008 hasta situarse en un total de 18 Millones de jornadas perdidas, cifra cuyo impacto económico es estimado por algunos expertos en el 1% del PIB de España. Sin entrar en consideraciones respecto a la variación de población activa en estos años o la corrección asociada al notable decrecimiento de actividades de sectores como el de la construcción podemos extraer dos conclusiones:

- en España no hay una evolución negativa en cuanto a impacto por accidentalidad y enfermedad de las personas en el trabajo pero tampoco podemos hablar de una mejora significativa en los últimos 5 años.
- España necesita una reducción substancial de absentismo para situarse en cuotas de productividad similares a la de países del entorno.

El objetivo de esta nota es presentar un marco metodológico para generar una mejora significativa en materia de seguridad, salud y riesgo.

2.- QUE MUEVE A LAS EMPRESAS?

Los consultores solemos utilizar el modelo del iceberg para ilustrar la dinámica de las empresas. Todos sabemos que un iceberg está sometido a vientos y a corrientes y que son estas últimas las que realmente determinan el movimiento del iceberg.

Si comparamos el iceberg con una empresa, la parte externa, los vientos, serían los elementos formales de gestión que todos conocemos: la estrategia, el modelo de negocio en todos sus componentes, propuesta de valor, modelo comercial, modelo de operaciones, modelo de gestión económica y modelo de gestión de recursos. En la parte oculta del iceberg, en este similar, están los valores, las creencias, los sentimientos, los miedos y los prejuicios, elementos

que englobaremos como “cultura” de la empresa. Al igual que en el iceberg la principal palanca de cambio en la empresas está en su zona oculta, en la cultura.

Si nos centramos en el ámbito de seguridad y prevención, los “vientos” serían todos los elementos que conforman el sistema formal de prevención y seguridad: auditorías, certificaciones, cumplimiento normativo y regulatorio, formación, etc..

Las “corrientes” tendríamos que buscarlas en el conjunto de valores, creencias y pensamientos de todo el equipo que genera hábitos y comportamientos instintivos que van más allá del puro cumplimiento normativo en materia de prevención. Esto es lo que denominamos cultura de prevención o de innovación preventiva.

Cualquier cambio significativo, en nuestro caso en materia de prevención y seguridad, pasa necesariamente por asegurar que existe esta cultura.

3.- CULTURA Y RESULTADOS EXTRAORDINARIOS EN PREVENCIÓN.

Admitiendo que hemos de actuar sobre la cultura si deseamos generar auténticos cambios en innovación preventiva, repasamos a continuación los elementos necesarios para asegurar una cultura de innovación preventiva potente, efectiva y sostenible:

Paso 1: ENERGIA DE CAMBIO.

Se trata de aplicar el principio general de que no cambiamos si no sentimos la necesidad de que tenemos que hacerlo. Por ello cualquier empresa que desee robustecer su cultura de seguridad e innovación preventiva debe establecer, como primera medida, mecanismos de generar en toda la organización los dos componentes necesarios que motivan al cambio:

- “sentido de urgencia” (qué es lo negativo que nos puede pasar si no cambiamos).
- “sentido de ilusión” (qué es lo positivo que nos puede pasar si cambiamos).

Paso 2: COMPROMISO.

No hay cambio efectivo sin un compromiso real y visible a todos los niveles de la organización, desde el Consejo de Administración hasta el último escalón jerárquico de la misma. Apunto dos elementos claves para conseguir compromiso efectivo:

- Coalición Líder. Se ha de identificar a las personas de la organización que, además de la dirección, catalicen y dirijan el proceso de cambio tanto por su convencimiento de la relevancia de la seguridad y la prevención como por su capacidad de influencia en el resto de la organización. Estas son las personas que liderarán los siguientes pasos y serán los embajadores internos de la cultura de innovación en seguridad y prevención. El área de Recursos Humanos tiene en este punto una labor crucial como facilitador de este equipo.
- Involucrar al empleado de forma activa. Hay que conseguir que el mayor número posible de empleados participen en la definición de la cultura de innovación preventiva y establecer mecanismos efectivos de “feedback” y medición de esta cultura que recoja sus opiniones e iniciativas.

Paso 3: DISEÑAR LA CULTURA DE INNOVACIÓN PREVENTIVA.

La visión de una empresa está constituida por su misión (razón de ser de la empresa), sus objetivos estratégicos (logros a medio y largo plazo), sus valores (en qué creemos?) y sus cualidades (en qué queremos destacar?).

Se ha de asegurar que la visión de la empresa incorpora elementos relacionados con prevención y seguridad y que, con la participación en mayor o menor medida de todo el colectivo, y en particular de la coalición líder, se identifica todo el conjunto de comportamientos y hábitos que conforman la cultura que deseamos alcanzar.

Como se menciona anteriormente, en la medida que esta fase sea lo más participativa posible, se conseguirán un mayor grado de compromiso de todo el equipo para acoger los nuevos hábitos y comportamientos.

Paso 4: GESTIONAR LA CULTURA DE INNOVACIÓN PREVENTIVA.

Identificados los elementos que componen la cultura objetivo llega el momento de hacerlos tangibles. Apuntamos dos vías muy efectivas:

- Medición de cultura de innovación preventiva (“Barómetro de Cultura de Innovación Preventiva”). Se trata de evaluar el grado de cumplimiento de los comportamientos identificados en la fase anterior a través de encuestas similares a las encuestas de clima o de satisfacción de clientes.
 - Junto con los indicadores formales de accidentalidad y absentismo constituirá el cuadro de mando de seguridad e innovación preventiva que la dirección de la empresa debería incluir como parte del cuadro de mando de gestión de la empresa.
- Sistemas de evaluación del desempeño. Se están mostrando particularmente efectivas dos herramientas:
 - Evaluación 360. Se trata de incorporar comportamientos propios de innovación preventiva y seguridad en este tipo de evaluaciones, cada vez más extendido en las empresas.
 - Remuneración variable. En este caso se incluye el “barómetro” de cultura de innovación preventiva y seguridad como uno de los índices a considerar en esquemas de remuneración variable.

Paso 5. COMUNICACIÓN.

La comunicación ha de ser tanto interna como externa y en doble sentido, hacia el empleado y desde el empleado, hacia los agentes externos y desde los mismos.

La comunicación interna regular e intensa de la evolución de los medidores de seguridad y prevención, del barómetro de cultura de innovación preventiva así como la puesta en común constante de buenas prácticas, con reconocimiento y mención a sus autores, es la mejor palanca para el paso 1 del proceso, generación de energía de cambio.

La comunicación externa ha de tener una doble vertiente, en primer lugar puramente informativa para los “stakeholders” externos de la compañía (clientes, accionistas, proveedores, reguladores, mercados de capitales) y en segundo lugar, no menos importante, como ejemplo e inspiración de otras empresas. Establecer también mecanismos para recoger la opinión y sugerencias de estos agentes externos en materia de prevención y seguridad fortalece una de las dimensiones de creación de valor de la empresa, el valor social² compartido.

4.- CREAR CULTURA DE INNOVACIÓN PREVENTIVA EN LA PRÁCTICA.

Un proyecto de implantación o refuerzo de cultura de innovación preventiva se puede implantar de forma efectiva en tres fases que revisamos a continuación:

Fase 1: RADIGRAFÍA PREVENCIÓN Y SEGURIDAD.

Se inicia con un diagnóstico de la situación de la empresa en prevención y seguridad con dos componentes: auditoría de cumplimiento normativo y obtención de perfil cultural de la empresa (o Scan Cultural³). Se complementa con entrevistas a personas claves de la organización en materia de prevención y seguridad.

En esta fase se acometen, igualmente, todas las acciones encaminadas a generar interés y motivación interna por iniciar el programa (“energía de cambio”), particularmente por parte de la dirección de la empresa. Antes de seguir con las siguientes fase hay que asegurar un compromiso real y tangible de la dirección particularmente en términos de recursos a dedicar al proyecto e involucración en el mismo. Normalmente al final de esta fase se valida la continuidad con el resto del proyecto (GO-NO GO).

Fase 2: DISEÑO.

Una vez asegurado el compromiso de la alta dirección hay que ganarse el del resto de la organización. Se nombrará y formalizará la “coalición líder” de prevención y riesgo sobre la que pivotarán las cuatro acciones de diseño de la nueva cultura: incorporar seguridad y prevención a la visión de la compañía, generación del perfil cultural deseado involucrando al mayor colectivo posible, identificación de proyectos formales específicamente relacionados con prevención y seguridad y generando el plan de comunicación.

La clave de esta fase es la participación efectiva de la mayor parte de “influyentes” de la empresa y en la medida que sea posible del resto de la compañía.

Fase 3. IMPLEMENTACION.

En esta fase quedarán formalmente lanzados los proyectos identificados en la fase anterior con soporte de oficina de proyectos (PMO: Project Management Office), se iniciará el plan de comunicación y se incorporará el perfil cultural de innovación preventiva a los sistemas de evaluación y remuneración. Es la fase en la que, igualmente, se diseñan e implantan los cuadros de mando de prevención y “barómetro” cultural y se incorporan a cuadro de mando de gestión de la empresa. La frecuencia óptima de medición de “barómetro de cultura de innovación preventiva” se estima entre un trimestre y un semestre, dependiendo del tamaño de la empresa.

5.- BENEFICIOS.

Una sólida cultura de innovación preventiva en la empresa va a tener tres grandes consecuencias:

- Vinculación e interiorización. Se promueve la “inteligencia practica” de todos los empleados desde principios de prevención y seguridad. Ya no es tan crítico “dictar” porque “la norma” está implícita en los comportamientos, hábitos y criterios de decisión del equipo. El “apoderamiento” por parte de todo el colectivo de la prevención y la seguridad inevitablemente va a generar nuevas prácticas y nuevos modelos (innovación) además de promover la colaboración y la coordinación lateral.
- Refuerzo de la reputación. Ir más allá del mero cumplimiento añade prestigio a la marca, disminuye el “riesgo compañía” y favorece la atracción de talento.
- Mayor “valor” a la sociedad. Desde el momento en que estamos extendiendo y mostrando nuestras prácticas a proveedores, “partners”, clientes y al mercado estamos dando referencias en progreso social y ejemplarizando.

En relación a este último punto merece la pena destacar como un programa que potencia una cultura de innovación preventiva está totalmente alineado con el proceso de creación de valor de la empresa.

En efecto, el modelo Value Profit Chain ⁴ representa el valor generado por la empresa en tres dimensiones: Valor de empleado, Valor de cliente y valor económico, los tres están totalmente acoplados de forma que al generar vinculación de colaboradores, apalancamos la vinculación de clientes (que a su vez apalanca el valor de cliente). Empleados vinculados y clientes vinculados son la base de asegurar el valor económico (valor para el accionista).

Hoy en día está además totalmente asumido que cualquiera que sea la razón de ser de una compañía (misión) ésta ha de generar valor para la sociedad satisfaciendo sus necesidades y retos².

6.- REFLEXION FINAL

Estamos ante un periodo fascinante de la historia en el que la persona, como no podía ser menos, como entidad singular es más protagonista que nunca.

Las relaciones de poder han de ser complementadas, incluso supeditadas, a las relaciones de participación y colaboración. Potenciar el talento sigue siendo clave pero ahora cobra mayor protagonismo otro atributo clave: la confianza. Las personas son pro-sumidores y no recursos (“humanos”). Los premios y castigos no apalancan el desempeño, sino el reconocimiento y la autoestima.

Si queremos de verdad crear cambios de alto impacto en seguridad y prevención debemos implantar una cultura de innovación preventiva y seguridad desde el equipo y para el equipo. Bienvenidos a la Prevención 3.0.

NOTAS:

¹ Para información detallada consultar web de MTIN: <http://mtin.es/estadisticas/ANUARIO2010>.

² Harvard Business Review. Jan-Feb 2011. Michael Porter. Creating Shared Value.

³ Para mayor detalle sobre diagnóstico y cambio cultural recomendamos: "Diagnosing and changing organizational culture" (Kim S. Cameron y Robert E. Quinn).

⁴ Una descripción de este modelo de creación de valor puede encontrarse en : Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl, and Schelsinger, Leonard A. "Putting the Service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, (March-April 1994) 164-174.