

# Liderar desde la Seguridad y Salud



Antonio Miguel Alfonso López



*Mutua Colaboradora con la  
Seguridad Social nº 61*





# **Liderar desde la Seguridad y Salud**

**Edita:**

FREMAP, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social Nº 61

**Autor:**

**Antonio Miguel Alfonso López**, Consultor del equipo de “Liderazgo” del Área de Prevención de FREMAP.

Este documento se ha elaborado bajo la coordinación de:

**Ignacio Menéndez Medrano**, Responsable de Publicaciones del Área de Prevención de FREMAP.

**Depósito legal:**

M-8846-2016

**Diseña e Imprime:**

Imagen Artes Gráficas, S.A.



# Índice

<b>PRÓLOGO</b> .....	5
<b>Presentación</b> .....	7
<b>1. Introducción</b> .....	9
<b>2. Conceptos básicos</b> .....	13
<b>3. Integración de la gestión de la Seguridad y Salud</b> .....	25
3.1. Los mercados y productos .....	25
3.2. La producción.....	27
3.3. Las personas.....	31
<b>4. Liderazgo en relación a los conceptos de riesgo y de salud</b> .....	35
<b>5. Los límites de la Prevención</b> .....	39
5.1. Intangibilidad preventiva .....	39
5.2. Negatividad preventiva .....	40
5.3. Factores limitantes del sistema de gestión.....	41
5.4. Factores humanos versus factores técnicos .....	42
5.5. Las explicaciones como causas .....	46
5.6. El “ <i>efecto túnel</i> ” o la correlación de las causas ilusorias .....	46
5.7. Disonancia cognitiva.....	48
5.8. Predicciones del pasado o el sesgo de retrospección.....	49
5.9. Cumplimiento de predicciones .....	50
5.10. La influencia del grupo o el “ <i>efecto de anclaje</i> ” .....	51



<b>6. Liderazgo versus Seguridad .....</b>	<b>53</b>
6.1. El liderazgo y la Cultura de seguridad .....	61
6.2. El liderazgo y la diversidad de culturas de seguridad .....	64
6.3. El papel de los jefes y mandos en el liderazgo de seguridad.....	74
6.4. Liderazgo y compromiso .....	77
6.5. El liderazgo y los errores .....	78
6.6. Liderazgo y gestión de los aciertos .....	94
<b>7. Ejemplos y aplicaciones del liderazgo.....</b>	<b>97</b>
<b>8. Resumen y conclusiones.....</b>	<b>101</b>
<b>9. Bibliografía .....</b>	<b>103</b>
<b>10. Anexo: Los siete principios de liderazgo en materia de seguridad .....</b>	<b>105</b>



# Prólogo

*Es un honor presentarles esta interesante publicación de FREMAP, relativa a la importancia de una cultura de liderazgo en las organizaciones y su estrecha vinculación con la seguridad y salud en el trabajo.*

*El compromiso de la dirección es determinante de una eficaz acción preventiva tal como la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece. Pero a su vez, solo mediante un interés manifiesto por las personas y sus condiciones de trabajo se genera una cultura de liderazgo para llevar a término proyectos empresariales exitosos en un mundo globalizado. Evidentemente, hay muchos tipos de liderazgo que este texto cuida de exponer, pero es desde la seguridad y salud laboral que ha de surgir un liderazgo transformador e indisolublemente asociado a la participación de los trabajadores. No olvidemos que son los trabajadores quienes otorgan auténtico liderazgo al reconocer la autoridad moral de sus mandos, derivada esta de sus actuaciones respetuosas y ejemplares. Ambos dos elementos: liderazgo y participación, condicionan las potencialidades de una prevención efectiva que sea generadora de valor, al ser las personas, trabajando en condiciones saludables, las que hacen posibles organizaciones eficientes y competitivas, las que se supone hayan de prevalecer.*

*Para ello se ha de propiciar una nueva cultura empresarial fundamentada en valores y principios de excelencia, en la que es imprescindible aprovechar el valor estratégico de la Prevención, integrada ésta plenamente al sistema de gestión empresarial. Así podrá desarrollarse el necesario liderazgo que active el proceso de participación en actividades clave de las organizaciones para innovar y generar valor. Pero, es necesario que el liderazgo, además de participativo sea, como dije, también transformador. Ese liderazgo que desde la motivación trascendente, la más profunda del ser humano, permite desarrollarnos trabajando por el bien común y al servicio de los demás, y que debiera impregnar la cultura de la organización para desarrollar proyectos de futuro en los que se requiere una PRL que actúe tanto en beneficio de la “salud” de las personas como de la organización. Ello requiere poner en marcha procesos de innovación altamente participativos para mejorar conjuntamente la eficiencia, la productividad, las competencias de las personas y sus condiciones de trabajo. La experiencia nos demuestra que la PRL puede ser motor de cambio cuando se plantea de manera proactiva basada en valores que son los que determinan los comportamientos de las personas.*

*Muchas respuestas las encontramos cuando observamos atentamente cómo están actuando las organizaciones responsables de nuestro entorno. La Campaña bianual de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo de estos últimos años sobre este tema nos ha dado buena muestra de ello. Hemos podido constatar el papel determinante del liderazgo desde la PRL al integrarse de manera natural en las decisiones y actuaciones de todos los miembros de la organización, sin menoscabo de los sanos intereses empresariales de eficiencia y competitividad. Una competitividad generada por la puesta en valor de todo lo que se hace y cómo se hace a través del aprendizaje permanente en el lugar de trabajo.*

*Se ha demostrado que la participación de los trabajadores en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de prevención de riesgos laborales es condición esencial para que éste sea eficaz y dé los logros esperados: inexistencia de accidentes y daños laborales, riesgos controlados, lugares de trabajo saludables y trabajadores satisfechos con lo que hacen y cómo lo hacen. Presumiblemente sea utópico pensar que los trabajadores lleguen a sentir las organizaciones en las que trabajan como propias ante tantas dificultades existentes. Pero irremisiblemente, ninguna organización por importante que sea puede tener futuro alguno mientras los trabajadores no se sientan respetados, no tengan un buen nivel de competencias que las organizaciones debieran desarrollar y no estimen el trabajo que realizan en un entorno de libertad que favorezca el compromiso y la creatividad.*

*Nuestro marco reglamentario detalla una serie de requisitos en relación al derecho de información y consulta de los trabajadores en materia de seguridad y salud laboral, y establece las vías de participación de los trabajadores a través de las actuaciones de los delegados de prevención y el comité paritario de seguridad y salud en el trabajo. Son varios los reglamentos y las Guías Técnicas del INSHT que desarrollan cuestiones específicas relacionadas con la participación de los trabajadores para su optimización. No obstante, es necesario que la participación vaya más allá de los mínimos legalmente establecidos y llegue a formar parte de la cultura empresarial. O sea, que llegue a impregnar como algo natural los actos cotidianos de todos los miembros de la organización. Como se ha dicho, se requiere de un liderazgo que se preocupe más por las personas y sus condiciones de trabajo, y que a su vez haga posible la participación de los trabajadores en las decisiones que les afecten y también en la mejora de los procesos y las tareas en las que intervienen. Afortunadamente, tal liderazgo es una competencia que todo directivo y mando intermedio debiera tener y que se debe adquirir mediante la formación, exigida y evaluada a través del desempeño.*

*Por otra parte, el liderazgo y la participación son determinantes para intervenir y controlar con éxito los riesgos psicosociales, esos riesgos que emergen con fuerza por falta de suficiente autonomía en el trabajo, por trabajos rutinarios carentes de contenido, por una presión y ritmos de trabajo elevados, por deficientes relaciones, etc., y cuyos efectos nocivos, como la depresión, está siendo una de las causas principales de baja laboral y de absentismo en el trabajo. Una participación que ha de favorecer que juntos podamos desarrollar nuevas maneras de trabajar más saludables y eficientes. Pero el valor de la participación debiera ir asociado a otros valores universales, como la cooperación y la transparencia; y por supuesto respetando los derechos legales en el trabajo, para así responder y conjugar las necesidades de las personas y de las organizaciones en un medio que exige evolucionar para poder construir un mundo laboral que sea a la vez que más justo y saludable, más eficiente y competitivo.*

*Empecemos pues, definiendo conjuntamente los valores de empresa y en particular el valor de un liderazgo fundamentado en la competencia, la honestidad, el respeto y la transparencia, asociado al valor de la participación: elaboremos complementariamente a tales valores, códigos éticos de comportamiento que regulen lo que debe hacerse y limiten lo que no. Elaboremos procedimientos para actividades en las que el liderazgo y la participación son esenciales (información y consulta ante modificaciones y cambios del tipo que fueren, sugerencias de mejora, revisiones periódicas en los lugares de trabajo, investigación de incidentes para compartir las lecciones aprendidas, etc.).*

*Evaluemos nuestros avances, tanto en resultados como en la calidad de nuestras actuaciones. Y, como no, confiemos en los buenos resultados que nos esperan. Los tendremos si creemos en la generosidad del ser humano que siempre da respuesta a las buenas maneras de proceder. Espero que la lectura atenta de este texto le sea provechosa en esta dirección.*

**M<sup>a</sup> Dolores Limón Tamés**  
Directora del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo





# Presentación

*Durante los últimos 20 años, las políticas desarrolladas en materia de prevención de riesgos laborales se han traducido en una considerable disminución de la siniestralidad laboral en España, si bien, aún tenemos importantes retos por delante, frente a los que desde FREMAP estamos comprometidos, aportando nuestro conocimiento y experiencias para seguir mejorando la seguridad y salud de los trabajadores.*

*Del continuo análisis que efectuamos de los sistemas utilizados por las empresas para el sostenimiento de la cultura de la prevención y su integración en los procesos productivos, consideramos que para seguir avanzando hacia la consecución de centros de trabajo seguros y saludables se hace imprescindible, como dice el título de este trabajo que les presento, “Liderar desde la Seguridad y Salud”.*

*Mejorar los niveles de seguridad y salud en la empresa precisa un alto nivel de compromiso de todos y solo se puede obtener desde actitudes positivas, generadoras de comportamientos seguros en entornos saludables.*

*A través de este Manual pretendemos apoyar a las empresas, que más allá del cumplimiento legal de sus obligaciones, desean liderar un cambio en su modelo de gestión para trabajar la seguridad y salud de sus trabajadores desde el liderazgo y desde una perspectiva de excelencia empresarial.*

*Todo ello en línea con los planteamientos más avanzados en este campo, -se considera el enfoque de liderazgo en la futura ISO 45001-, relacionados con la gestión en el seno de las empresas.*

*En FREMAP, consideramos una obligación poner el conocimiento de los profesionales de las distintas áreas de la Mutua y sus experiencias a disposición de nuestras empresas asociadas y sus trabajadores, dentro del marco de colaboración con la Seguridad Social.*

*Por último, solo me queda destacar el trabajo desarrollado desde el Área de Prevención de FREMAP por D. Antonio Miguel Alfonso López, consultor experto en Liderazgo, y sus investigaciones a lo largo de una dilatada actividad profesional, que han dado como fruto este trabajo con el título “Liderar desde la Seguridad y Salud”, que ponemos a su disposición confiando en que será una herramienta útil y les permitirá mejorar la gestión de la prevención en sus empresas.*

**José Luis Checa Martín**  
Subdirector General de Gestión de FREMAP



# Introducción

El objetivo de las empresas, por medio de los sistemas de gestión que definen y ponen en juego, es lograr el beneficio y rendimiento económico de las inversiones realizadas, a través de la venta de bienes y servicios que producen, al menos, en lo que se refiere a la mayor parte de las empresas privadas.

Actualmente, también hay otras que se plantean otros objetivos además del económico, tales como el reconocimiento social, la integración en la sociedad, la vertebración y la consolidación de valores sociales, etc.

La prevención de riesgos laborales, o mejor dicho, el sistema de gestión de la seguridad y salud de las personas que participan y conforman la empresa, deberá ser uno de los elementos activos entre todos los que contribuyan al objetivo máximo de la misma.

Hay que ser conscientes de que un sistema de seguridad y salud laboral que no contribuya y apoye la consecución de ese objetivo, tenderá a no ser tenido en cuenta por esta, incluso a ser apartado del resto de los sistemas de gestión y se limitará a cumplir de manera más o menos formal las obligaciones legales que se le definan y exijan.

Esta realidad, esto último es lo que sucede en muchas organizaciones, aunque no es una situación que se plantee de forma voluntaria por parte de estas, sino que es fruto de un enfoque de una gestión empresarial determinada.

■ *“Lo que no ayuda al negocio no es importante”* ■

Los planteamientos que desde hace ya algún tiempo se están intentando hacer llegar a las empresas, incluso avalados por la propia normativa, es que hay que integrar la gestión de la prevención de riesgos laborales como una parte más de la gestión empresarial para que esta sea eficaz y eficiente, y por lo tanto, competitiva.

Del mismo modo, con mayor claridad se observa que en las empresas de mayor y continuado éxito económico, uno de los valores significativos que determina su gestión es el relativo a la salud de las personas que la conforman, así como conseguir que estas participen y se alineen con sus objetivos y los logros como organización. Por ello, en estas uno de los parámetros para valorar su eficacia y su eficiencia en la consecución de los objetivos es la *variación en salud* de las personas que las constituyen.

■ *“Como elemento sinérgico, la salud de las personas en la empresa conforma la salud de la organización y hasta puede llegar a ser su límite”* ■

---

Esta publicación trata de orientar sobre los pasos a seguir para lograr que las acciones relacionadas con la seguridad y salud de las personas de la empresa se conviertan en consustanciales con cualquier actividad de la misma, es decir, que estén integradas en todas las actuaciones de los que componen el sistema de gestión de la misma.

La idea es que los comportamientos de las personas son claves para lograr la mencionada integración. Estos comportamientos o toma de decisiones se basan en las prioridades de estas, que de alguna manera y en muchos casos de forma inconsciente, se tienen interiorizadas generando dichas decisiones y el actuar correspondiente.

Para ese “actuar” se hace imprescindible tener en cuenta la percepción individual y colectiva de los diferentes factores de riesgo que pueden existir a lo largo del currículum vital de las personas en el trabajo y que pueden afectar a su salud de una u otra forma.

En muchos casos se deberá asumir que estos factores de riesgos son irremediables por lo que habrá que convivir con ellos, adaptando los comportamientos de las personas a los mismos, o dicho de otro modo, adoptando un “actuar” acorde a la situación.

Por lo tanto, el objetivo de este documento es orientar en el cómo cambiar ese “actuar”, a través de la percepción de los riesgos y la valoración adecuada de los mismos para determinar su aceptabilidad o no.

Con todo ello, lograr una definición de las prioridades colectivas e individuales hacia la salud de las personas como factor estratégico de la empresa, mediante la aplicación de un liderazgo visible por parte de quien puede y debe ejercerlo.

Los planteamientos que se harán en este manual se consideran relevantes para aquella persona que necesite y desee ejercer una función de liderazgo sobre otras y sobre sí mismo, aunque también, la utilización de la seguridad y salud laboral se visualizará como un área que permitirá ejercer un liderazgo eficaz y eficiente, y este puede ser un planteamiento tan válido como el anterior.

**LIDERAR la seguridad y salud laboral  
y  
Utilizar la seguridad y salud para LIDERAR**

Se hace imprescindible que ese liderazgo esté sustentado en unas ideas y unos objetivos claros, lo que de forma tradicional se ha definido como “visión”, para que sea consistente con el mensaje dirigido al grupo a liderar.

Pero en algunos casos, no ha funcionado debido a que quien trata de ejercerlo, no tiene claros determinados conceptos e ideas y todo ello se deja traslucir en su comportamiento y toma de decisiones.

Este puede ser el motivo principal de porqué no funciona el cambio de comportamientos que se pretende.

La insistencia sobre ciertos planteamientos y las teorías o prácticas que los sustentan en lo que se transcribe a continuación, tiene que ver con la necesidad de concretar esas ideas y conceptos.

Por supuesto que no se trata de imponerlos como si estos fueran verdades absolutas, si no que la pretensión es que sean un punto de partida para la reflexión personal, que permitan concretar a quien quiera ejercer este liderazgo su propio programa e ideario en los temas de seguridad y salud laboral.

Así pues, conceptos como accidente, riesgo o prevención, que se manejan de forma habitual en el contexto de la seguridad y salud laboral, deben ser utilizados con un mismo significado por parte del grupo a liderar, por medio de la puesta en consenso por y entre todos

El papel de la persona que haga la función de líder será el de motor para este ajuste de significados.

Ésta deberá tener consolidados sus propios conceptos e ideas, aun a pesar de ponerlos en discusión con el grupo a liderar, o precisamente por este motivo.



## Conceptos básicos

Con la finalidad de establecer una misma base interpretativa de los diferentes conceptos que de forma habitual se manejan en la gestión de la seguridad y salud de la empresa, a continuación se establecen una serie de definiciones consideradas fundamentales para ello.

En ningún caso se trata de que estas definiciones sean las más ortodoxas y correctas desde el punto de vista formal, sino que serán las que encajan y corresponden con los planteamientos que a partir de ahora se establecerán.

### ■ Seguridad

Como concepto general se podrá definir como la ciencia interdisciplinar encargada de evaluar, estudiar y gestionar los riesgos a que se encuentra sometida una persona, un bien o el ambiente.

En el contexto laboral se podrá decir que la seguridad laboral tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

De forma individual se puede matizar que la seguridad es el estado de bienestar que percibe y disfruta el ser humano.

Esta última definición introduce el concepto de percepción, que estará siempre presente cuando se trate y se gestione la seguridad, pues no todas las personas percibirán el mismo nivel o grado de seguridad e incluso, la misma persona en diferentes momentos variará su percepción sobre este concepto y su magnitud.

### ■ Factor de Riesgo

Elemento, producto, medio de trabajo o tecnología que determina los tipos de riesgo a los que se puede estar expuesto, tales como las máquinas, los vehículos, las sustancias, las energías, etc., identificados como el riesgo de electrocución con la electricidad, el de saturnismo con el plomo, los riesgos de quemaduras con productos inflamables, el de estrés con la actividad de atención al público o el trabajo nocturno...

Dos personas que trabajen con productos químicos tienen los mismos factores de riesgo, dado que estos pueden ser valorados de forma objetiva, por ejemplo, los valores de toxicidad, pero muy probablemente tendrán diferentes condiciones de riesgo como pueden ser las condiciones de exposición, entre otras.

## ■ Riesgo Laboral

Tradicionalmente se ha definido este concepto como la probabilidad de un suceso no deseado con unas determinadas consecuencias negativas, en este caso, en el entorno de trabajo.

Aunque esta definición sigue siendo válida, se debe asumir que los riesgos no se ven, aunque en prevención hay que preverlos o considerarlos de antemano, pues lo visible son los factores que les hacen de soporte, y estos dependen de cada riesgo considerado.

Por ejemplo, en una actividad que implique el manejo o la exposición a una sustancia química, un mismo agente que puede dar riesgo de incendio-exposición o de toxicidad aguda, ambos relacionados con la seguridad, o riesgos de toxicidad crónica, identificada como enfermedad profesional.

Por lo tanto, dicho producto químico nunca va a ser el riesgo, el producto con sus condiciones intrínsecas de inflamabilidad, toxicidad y sus condiciones de manejo y utilización, tanto técnicas como humanas, van a ser los factores de riesgo, que sí son observables, y cuyos accidentes o enfermedades a prevenir son el incendio, la explosión, las intoxicaciones, etc.

Así pues, en este caso, se podrá hablar del riesgo de incendio o explosión pero no en singular del riesgo de la sustancia química en cuestión, pues como se ha descrito, pueden ser muy diferentes.

Habría que hablar de los factores de riesgo de esa sustancia en función de ciertas confluencias o coincidencias de determinadas condiciones.

## ■ Prevención

Se puede denominar así a la serie de razonamientos o acciones encaminadas a evitar situaciones o sucesos que habitualmente tienen un resultado negativo.

Encuentra su finalidad principal en su capacidad de proponer soluciones y medidas para el control de los riesgos y sus consecuencias.

La Prevención es un concepto o idea que empieza a existir en la medida que alguien piensa en ello, no siendo una cuestión material que sea visible. La paradoja es que algo “etéreo” se ocupe, o mejor preocupe, de algo tan tangible como son los accidentes y sus consecuencias.

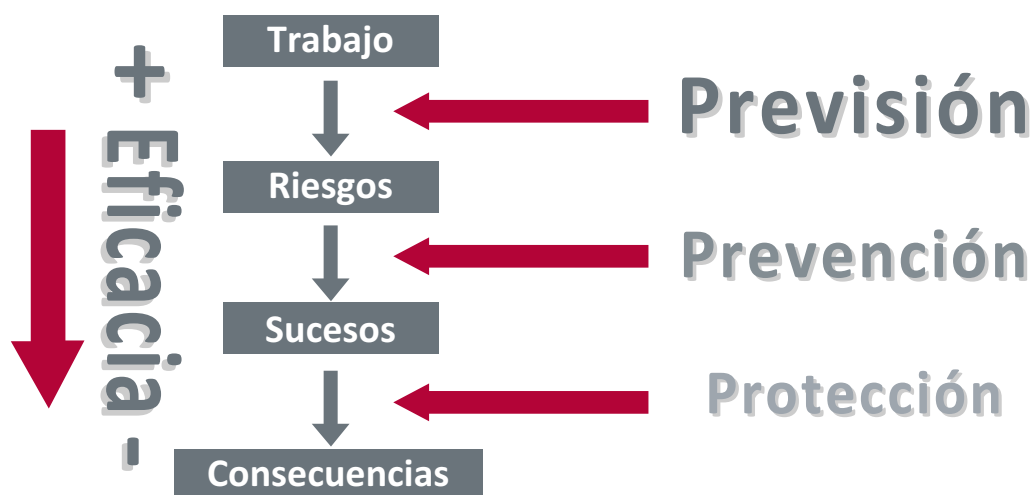


No obstante, conviene aclarar que este término se ha utilizado tanto para la prevención de los riesgos, como para la de los sucesos o los accidentes, así como en la prevención de los daños.

Se asume todo como prevención, que así lo es, pero quizás sería más adecuado hablar de la prevención de los riesgos como “*Previsión*”; la prevención de los accidentes como “*prevención*” propiamente dicha; y cuando tratamos de evitar los daños de un suceso o daño, es decir, prevenir los daños, se debería hablar de “*protección*”.

De hecho, la Ley 31/1995 tiene como título “*Prevención de Riesgos Laborales*”. Es decir, se refiere a la Previsión.

Este lenguaje ayudaría a clasificar las diferentes acciones preventivas por su eficacia, de cara a identificar, evaluar y controlar los riesgos.



### ■ Salud Laboral

La salud en el trabajo es un concepto en evolución continua porque las amenazas a la misma generadas por el trabajo evolucionan con él y porque la propia noción de salud también está en constante evolución.

El concepto ha transitado por diferentes definiciones, partiendo de aquella inicial en la que se consideraba que era la ausencia de enfermedad.

Así, durante mucho tiempo, la salud fue un concepto vacío, definido por ausencias, es decir: “*falta de patologías, falta de deficiencias, falta de restricción de la vida social, falta de económica, falta de...*”. La salud todavía no estaba bien definida a través de un contenido específico.

Es más, con estas premisas de la “falta de...” una empresa en la que sus trabajadores no tengan daños visibles (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la definición legal) podrá creer y asegurar que tiene una buena salud laboral. Este planteamiento siempre podría ser cuestionado.

Como avanza la Organización Mundial de la Salud (OMS) brinda la definición siguiente:

■ *“La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en una ausencia de enfermedad o de discapacidad”* ■

Esta, aunque va más allá de la noción de ausencia, conserva sin embargo, un cierto carácter puramente estadístico que a menudo se critica.

Por ello, diversos autores apuntan que:

■ *“La salud nunca fue un dato, siempre fue una conquista difícil, superando o engañando, suprimiendo o cohabitando con las enfermedades”* ■

Evidentemente, esta última definición comúnmente aceptada, aplicada al entorno del trabajo es lo que al parecer podría concretar el concepto de salud laboral.

No obstante, la OMS ya empezó a incluir algunas cuestiones relacionadas con un enfoque más amplio y positivo, y define la salud laboral como:

*“La actividad multidisciplinar que tiene como objetivos:*

- ✓ *la protección y promoción de la salud de los trabajadores mediante la prevención de accidentes y el control de las enfermedades profesionales, a través de la eliminación de los factores y condiciones laborales no aceptables que ponen en peligro la salud y seguridad en el trabajo;*
- ✓ *el desarrollo y promoción de trabajos, entornos y organizaciones laborales seguros y saludables;*
- ✓ *la mejora del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, y el apoyo, tanto del desarrollo como del mantenimiento de su capacidad de trabajo, así como de su progreso profesional y social en el entorno laboral;*
- ✓ *la colaboración con los trabajadores para llevar una vida social y económicamente productiva y su contribución positiva al desarrollo sostenible”.*

Así, la salud debe considerarse como el resultado del impacto de ciertas condiciones, algunas laborales y otras no, tanto físicas como organizativas, a las se ve sometida una persona, observando también su interrelación.

A la salud de la empresa se le podrían poner múltiples apellidos (financiera, comercial...) y estar influenciada por infinidad de factores, siendo uno de ellos **la salud** de las personas que la integran.

Sin embargo, en la actualidad la salud de las personas es considerada cada vez más desde una visión positiva y dinámica: diferentes conceptos y niveles de salud, cambiante en el tiempo, edad, entorno, cultura, etc., y no sólo finalista o de resultado.



De tal forma que es tomada en cuenta como el desenlace de un proceso dinámico de construcción y también de destrucción; proceso en el que **el trabajo** deberá ocupar un lugar privilegiado.

Los asuntos relacionados con la salud física e incluso en muchas empresas los de la salud psíquica se están gestionando desde hace años, buscando evitar que estos provoquen efectos dañinos.

Con este enfoque, incluso en algunas empresas se han lanzado a la compra de salud, mediante la instalación de centros de “fitness”, construcción de gimnasios y la adquisición de programas sobre este asunto.

Hasta ahora, salvo una reacción inicial que ha decaído en muchos casos de forma evidente, los resultados no han sido proporcionales a los esfuerzos realizados. Pocas personas mantienen ni tan siquiera los cambios en las prácticas sanitarias o saludables que son capaces de realizar al inicio del programa.

Puede ser que la razón principal del posible fracaso de estos pudiera en parte residir en que la cultura organizacional, en algunos casos repleta de normas negativas para la salud (condiciones de trabajo insalubres y situaciones muy ansiógenas), contrarresta todos los cambios que intentan los individuos.

Además, sucede un fenómeno asociado a la disonancia cognitiva, es decir, que estas personas a las que se les inculca un concepto determinado de salud que no se puede mantener de forma constante y progresiva, en gran parte debido a las condiciones de trabajo que impone su propia empresa, acaban abandonando este concepto y aceptando como válido el que por obligación y necesidad tienen que vivir.

*Si no podemos hacer en lo que creemos,  
creemos en lo que hacemos.*

Es decir, ante la situación de actuar de una forma determinada, que no es congruente con el pensamiento o idea personal, se puede optar por ajustar las ideas a esa forma de actuar o bien modificar y adaptar el comportamiento, con el fin de evitar la tensión psicológica que esa discrepancia supone.

Allí donde las empresas han empezado a tratar la salud como una cuestión o factor cultural y no sólo como un elemento individual, se pueden alentar esperanzas de un cambio duradero en la vida de sus empleados y en la obtención de considerables ahorros en los costes en salud, así como en la mejora en los aspectos de productividad y de calidad del trabajo realizado.

Como ya se ha comentado anteriormente, la salud se presenta hoy en día como un proceso de *construcción* a lo largo de toda la vida, una especie de conquista permanente, aunque también de *destrucción* a lo largo de la vida. Se habla también de un objetivo, de un ideal a alcanzar.

El trabajo deberá ocupar en ese proceso un lugar privilegiado: el de la conquista de la identidad en el campo social y el de la realización personal.

Puede ser fuente de plenitud personal, de elaboración de competencias, incluso de la obtención de expertos en lo profesional y en lo personal.

La libertad de iniciativa y la autonomía son factores favorables para que el trabajador encuentre una satisfacción personal en poner sus competencias al servicio de una obra individual o colectiva, con la condición de que esta no se vea acompañada por un aumento de la presión, de las exigencias de tiempo y de la calidad, como en la actualidad ocurre en ocasiones en muchas empresas.

Las competencias de los trabajadores pueden pertenecer al campo profesional, pero deben ser también individuales o colectivas referidas a su salud y a su capacidad no sólo física.

Si bien éstas adquieren una importancia relevante al inicio de las actividades relacionadas con la mejora de su salud, pueden y deben permitir que se redefina la organización de los colectivos de trabajo en función de las aptitudes de cada uno.

También en el transcurso del mismo se puede construir el reconocimiento social, a través del trabajo y de las competencias por parte de los compañeros e iguales y de los superiores jerárquicos.

Esta dimensión de competencia interviene en el proceso de plenitud de la salud y de su construcción.

Cabe señalar que de manera original se ha definido la salud cognitiva como el hecho de ser competente para... y no tanto ser competente en... Es decir, disponer de recursos y habilidades que permitan ser contratado, prosperar, progresar, incluso fuera de su propia empresa actual.

La citada competencia tiene una aplicación real en la medida en que la persona percibe y es consciente de tener influencia en lo que le sucede y vive.

Está contrastado que uno de los aspectos más negativos que se pueden soportar, es tener que asumir el no tener ninguna influencia en nada o casi nada de cuanto acontece.

Este planteamiento de mejorar las competencias, tal y como se han descrito, puede parecer paradójico para muchas empresas, ya que formar en más competencias a las personas para que puedan llegar a tener más oportunidades de abandonar la empresa para recalar en otra organización, no es un concepto fácil de asumir.

Piénsese si se opta por tener en la empresa personas poco “competentes”, a saber, con pocas aptitudes o en último extremo actitudes pasivas, con el objetivo de intentar garantizar que no abandonen la organización y sean más acomodaticias con las exigencias de la misma.

Este no parece un planteamiento muy positivo en aras a mejorar la implicación de las personas.

O bien se opta por que la mayor parte de los trabajadores sean cada vez más competentes profesional y personalmente, y puedan aportar más con sus destrezas y habilidades, aun a riesgo de que opten por salir hacia otras organizaciones, además de no ser tan “cómodos” para la dirección de la empresa, al ser más exigentes con lo que se les solicita en el trabajo.

En este sentido, las empresas que forman más y mejor a su personal, además de ser más competitivas, presentan unos mejores datos de fidelización y permanencia, es decir que tienen menos rotación externa voluntaria, frente a aquellas otras organizaciones en que las que no se invierte en ello.

Por lo tanto, el tratamiento o enfoque de la salud en el trabajo, asumiendo que es un bien indivisible en las personas y que no se puede hablar sólo de salud laboral o de salud no laboral pues ambas son inseparables, unitarias por el grado de influencia de una sobre la otra, habrá de cambiar, debiendo ser acometido, en la medida de lo que sea posible y razonable, con un tratamiento global desde la empresa.

El trabajo no sólo tiene connotaciones negativas (accidentes y sus daños, enfermedades profesionales o del trabajo, etc.), sino que adquiere y tiene unos valores positivos y necesarios para las personas.

Por lo tanto, la “Prevención” deberá tratar también de estos aspectos positivos que conlleva el trabajo y no sólo de los negativos, como suele ser lo habitual.



Se está hablando siempre de dichos efectos negativos, cuestión sobre la que continuamente será necesario prestar atención y esfuerzos para mejorar. Si bien, un planteamiento complementario que no sustitutivo, será el que postula que es clave trabajar también sobre los aspectos positivos del trabajo para su “promoción”.

Hay cuestiones negativas que difícilmente se podrán eliminar, por ejemplo, madrugar o traspasar para cumplir los horarios o las tensiones personales por la relación con clientes y compañeros, entre otras, pues son consustanciales con el trabajo en sí.

Sin embargo, aumentar los efectos positivos de este, por ejemplo, la integración en el grupo, el reconocimiento del esfuerzo y la labor bien hecha, etc., puede hacer que la persona perciba y asuma ese trabajo como aceptable por el equilibrio entre los aspectos más negativos y los que son más positivos.

Es lo que ya se ha definido en el concepto de Riesgo, pues la percepción del mismo por parte de la persona le da una idea de su magnitud y por lo tanto de que sea aceptable o no, en función de los beneficios o perjuicios que pudiera obtener.

Así pues, la salud laboral debe tener un campo de trabajo más amplio que solo la reducción de sus efectos negativos a través de la prevención de los riesgos, los accidentes y sus consecuencias, ampliándose hacia los aspectos positivos del trabajo y su promoción.

Estos planteamientos rara vez se han asumido en el campo de competencia de los profesionales de la prevención de los riesgos laborales, sino que de forma tradicional se ha tratado de reducir los efectos negativos del trabajo, pero muy poco o nada se ha trabajado en aumentar los positivos.

## ■ Condiciones de trabajo

Atendiendo a lo que se describe en la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 4, apartado 7:

- *“Se entenderá como condición de trabajo cualquier característica del mismo que pueda tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador”* ■
-

También se incluye en este concepto de condiciones de trabajo lo siguiente:

- ✓ Las características generales de los locales, instalaciones, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- ✓ La naturaleza de los agentes físicos, químicos, y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- ✓ Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que contribuyan en la generación de los riesgos mencionados.
- ✓ Todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a la organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que está sometido el trabajador.

Como se puede comprobar, queda incluida en las condiciones de trabajo la organización y ordenación del mismo que, sin restar nada a la potestad de dirección y gestión de la empresa para decidir sobre ello, propugna y permite a los trabajadores su participación para conocer y opinar sobre su definición.

### ■ Liderazgo

Aunque existen múltiples definiciones de este concepto, la que de una manera simplificada y más directa puede definirlo, en el contexto que trata esta publicación y sus objetivos, puede ser la siguiente:

■ *“Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para ser orientados, que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y realicen las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos”* ■

---

En esta definición se destaca la importancia que tiene la comunicación de quien busque ejercer ese liderazgo.

Se asume que esta no sólo es verbal, sino que también existen esos otros canales no verbales y las acciones que la hacen visible.

Estas últimas transmiten con más impacto y credibilidad que las verbales lo que se desee, aunque a veces también comunica lo que no se desea comunicar.

El aspecto más relevante de esta definición es el que hace referencia a la influencia en las emociones, ya que las personas las tenemos muy en cuenta, muchas veces de forma inconsciente, a la hora de tomar nuestras propias decisiones y adoptar comportamientos concretos, pues son un factor motivador intrínseco con un gran peso específico.

Por lo tanto, el concepto de liderazgo está unido de forma inseparable a las **emociones** y a los sentimientos, como un elemento que puede llegar a ser generado y potenciado de forma extrínseca a la persona, pudiendo concebirse como el origen de un elemento motivador intrínseco de gran magnitud y de larga duración.

No hay que olvidar que quienes siguen a una persona por su liderazgo, además de lo ya señalado, tienen muy claro cuál es el objetivo a conseguir.

Quien ejerce esa función de liderazgo ha establecido un objetivo de una forma clara y diáfana que tiene que emocionar a quienes le siguen, pues de esta emoción nace la motivación intrínseca que modula los comportamientos y actitudes.

La mejor forma que un líder tiene de emocionar es emocionarse él mismo con los objetivos y las acciones para conseguirlos.

### *Las emociones se contagian.*

Y no se debe olvidar que a un líder lo hacen las personas que lo siguen y lo consideran como tal, pues él no se hace líder.

Así, quien desee ejercer ese liderazgo deberá tener la capacidad de emocionarse con y para las personas que lidera.

## ■ Motivación

De forma genérica se puede definir como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Tal y como ya se ha descrito, las motivaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos: unas intrínsecas, que surgen en el interior de las personas y obedecen a motivos internos, y otras extrínsecas que son estimuladas desde el exterior. Tanto unas como otras tratan de dar satisfacción a ciertas necesidades de las personas.

Por otro lado, las motivaciones difieren de un individuo a otro, e incluso en la misma persona evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La búsqueda de las satisfacciones en el trabajo necesita de ciertas motivaciones para que las personas adopten comportamientos acordes con la consecución de sus fines y objetivos personales, y cuyo ideal será hacer coincidir estos con los objetivos de empresa. Es lo que de forma genérica se ha definido en las empresas como: "*estar alineados*".

Por lo tanto, la motivación está directamente relacionada con la recompensa que una persona tiene como expectativa recibir, incluyendo también la que de forma explícita y establecida recibe por el esfuerzo realizado.



Para que todo ello sea eficaz la persona tiene que percibir que existe una relación proporcional entre el esfuerzo y la recompensa obtenida.

Se debe entender que la importancia de lo que cada persona desea depende de cada una de ellas, es decir, del valor que ésta concede al resultado, que estará directamente relacionado con la fuerza y la intensidad de su motivación.

Ha de tenerse en cuenta que un trabajador llegará a un límite en el cual la organización pueda responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, tales como el dinero, la promoción profesional, etc.



Una vez cumplidas en un mínimo estas recompensas extrínsecas, tendrá que encontrar unas fuentes internas de satisfacción en su trabajo, las intrínsecas, que podrán estar influenciadas, de forma positiva o negativa, externamente por otras personas de la organización o empresa.

■ *“La felicidad está en el camino, no en la meta”* ■

La motivación nace de una recompensa percibida como justa y con equidad, o dicho de otra forma, que debe corresponder al trabajo efectuado y no ser de la misma importancia y cuantía que haya podido ser otorgada sin tener en cuenta el esfuerzo que se hubiera realizado para obtener los resultados.

Quizás convenga matizar que, de manera habitual, en las empresas se recompensa y reconoce más el resultado obtenido y no tanto el esfuerzo o las acciones que ha sido necesario realizar para obtenerlo.

Desde el punto de vista de la motivación, con el objetivo de conseguir el compromiso de las personas, también se debe tener muy en cuenta el cómo se ha logrado ese objetivo y el

esfuerzo de mejora que ello ha significado para su autor o para el equipo que lo ha conseguido, en especial si ello ha supuesto un cambio de actitudes y comportamientos.

Al mismo tiempo, en la sociedad actual y por ende en los individuos que la componen, ya se está dando un cambio de actitudes, y frente a las empresas que consiguiendo un muy buen resultado en su gestión no respetan un mínimo de principios éticos, se genera un rechazo de los comportamientos para conseguir dichos resultados. Se empieza a cuestionar la máxima que afirma que:

■ *“El fin justifica los medios ¿o no?”* ■

Son principios éticos y morales con los cuales se define una cultura determinada, cuestión que no es fácil de concretar y de seguir, pero que ante los mismos las personas son muy sensibles. Hay quien dice que son como el oxígeno en el aire, que no se ve su presencia, pero se hace dramática su ausencia.

Por ejemplo, la eterna discusión que se generaría en un caso como el siguiente:

*Imagínese que en un barco que desarrolla una travesía por el océano Atlántico se produce un naufragio (¿recuerda el Titanic?), y que cierto número de pasajeros pueden utilizar los botes con que cuenta el mencionado barco.*

*En uno de esos botes salvavidas, que tiene una capacidad para 25 personas, se apiñan hasta 30 personas, con lo cual el bote está a punto de zozobrar.*

*En este punto alguien plantea que habría que tirar por la borda a las cinco personas que están de “más”, con el fin de intentar garantizar que sobrevivan las 25 personas restantes. ¿Usted apoyaría esta decisión? ¿Estaría en contra de la misma? Difícil decisión, ¿no?*

*Bien, ya se ha decidido que sí se tirará por la borda a los cinco que “sobran”. Pero, ¿a quién tirar? ¿a los viejos, a los jóvenes, a los enfermos, a los sanos con más posibilidad de aguantar en el agua hasta recibir ayuda?*

Este dilema, aunque no de forma tan cruda (¿o sí?) se plantea en las empresas y en las personas que toman las decisiones en las mismas, en el sentido de qué es lo que está permitido para lograr el objetivo de las mismas, que según estas sería ganar dinero y maximizar el beneficio.

Por otro lado, en cada organización las personas plantean y actúan en relación a lo que es o consideran como justo. Puede plantearse que lo justo es reconocer a cada uno lo que le corresponde, tanto por el resultado obtenido como el esfuerzo realizado para ello.

■ *“La justicia no es dar a todos por igual o lo mismo, sino a cada uno lo que le corresponde según sus méritos”* ■

# Integración de la gestión de la Seguridad y Salud

Con la finalidad de conocer de forma sintetizada el contexto en que se encuentran las empresas, pues siempre tiene una influencia significativa en el modelo de gestión sobre el que deberán integrarse las actividades de seguridad y salud laboral, se describe brevemente el mismo en la situación actual.

En este contexto tan cambiante, las empresas de forma continua y constante (flexibilidad), deben ir adaptándose según la evolución de la situación, dando una respuesta adecuada para poder permanecer en el tiempo.

Es necesario conocer estas fuerzas externas e internas que intervienen en las empresas para poder definir lo que éstas son capaces de asumir en cada momento. La gestión de la seguridad y salud no puede ser ajena a estos factores.

En una simplificación de las fuerzas que entran en juego para definir un sistema de gestión en la empresa, se pueden expresar atendiendo a un triángulo formado por:

- ✓ Los mercados y productos.
- ✓ La producción.
- ✓ Las personas.

## 3.1 Los mercados y productos

En relación a lo que se ha nombrado e identificado como mercados y productos, conviene hacer varias matizaciones para comprender mejor qué parámetros los determinan.

Existe una estrategia ya implantada en numerosas empresas en la que se asume que el acercamiento del cliente al producto facilita la fidelidad a la marca y a la propia empresa, lo que permite una mejora y una mayor cuota de mercado, así como la adecuada colocación de sus productos y sus servicios, al hacer al comprador parte activa en su diseño y de la definición de sus prestaciones.

Esta estrategia tiene, entre otras, una parte positiva, ya que el cliente se siente actor importante y principal que define los productos y los servicios según sus necesidades, estableciéndose una vinculación singular entre la empresa y el cliente.

Resulta evidente que las actuaciones que conlleva dicha estrategia tendrán un efecto directo sobre las condiciones de trabajo, ya que no sólo se deberá elaborar el producto o el servicio en cuestión, sino que se tendrá que colaborar con el cliente en el desarrollo del mismo.

Estas nuevas tareas necesitarán que se le haya dotado de nuevas competencias, innecesarias hasta al momento, cuestión que de no abordarse ni resolverse convenientemente pudiera llegar a afectar de forma negativa a su salud.

También hay que considerar que aparecen nuevos riesgos derivados del trato directo con el cliente por sus exigencias y demandas, que en principio no figuraban en el desarrollo tradicional de las tareas de un trabajador al uso.

En esta línea, la exigencia de calidad e imagen óptima es una cuestión básica que los mercados y productos plantean y solicitan a las empresas proveedoras como algo incuestionable. Por supuesto, la empresa que quiere competir, es decir, ser competitiva, tiene que atender y dar respuesta a estas exigencias.

Así pues, la calidad de un producto y mucho más de un servicio tiene influencia claramente sobre las condiciones que el trabajador debe asumir en el desarrollo de su actividad. Del mismo modo que la de las condiciones del trabajo, reales y percibidas, serán las que impongan el nivel de calidad del resultado.

Si a esto se añade la pérdida o el perjuicio que se puede producir en la imagen de marca o de empresa, por la difusión y la publicidad de malas noticias relacionadas con los posibles daños derivados del trabajo, es fácil comprender que éste sea un área que la empresa deberá gestionar de manera conveniente.

Por otro lado, estas exigencias pueden modular unas condiciones de trabajo, tanto favorables como desfavorables, para las propias personas de la misma que deben satisfacerlas.

Piénsese en el caso del control riguroso que se realiza sobre el producto fabricado o el servicio prestado y la exigencia de responsabilidad que genera en las personas que deben asumirlo.

Así también, el factor relacionado con la imagen de la propia empresa en algunos casos conlleva que el trabajador se sienta presionado para que en todo momento transmita una imagen positiva y favorable hacia sus clientes, desde la ropa o uniforme que lleva hasta el trato directo con las personas que consumen sus productos y servicios.

Si bien, en muchos casos, estas son de tipo inconcreto como *“dar la mayor calidad al menor coste”* o *“prestar el mejor servicio para la satisfacción del cliente”*; dejando al trabajador en la absoluta indefinición de su actividad o trabajo, o de hasta dónde debe prestar ese servicio, etc., lo que genera una situación de ansiedad, que debe soportar, en muchos casos a costa de su salud.

Los mercados y los productos que en él se comercializan ya no pueden ser sólo el bien material de que se trate. Necesitan llevar incluidos, de forma y de manera inseparable, una serie de servicios que se consideren imprescindibles y necesarios para el comprador. Proporcionar estos servicios sin aumentar el precio de lo adquirido, es el valor añadido que muchas empresas utilizan como estrategia para competir.

Resulta evidente que con este planteamiento se está influyendo en las tareas y las actividades que asumen las personas de la empresa y por lo tanto, las condiciones de trabajo en las que desarrollan sus cometidos.

Como ejemplo de ello se puede pensar en los servicios de asesoría o consultoría de 24 horas que muchas empresas, cada vez más, prestan a sus clientes y en los trabajadores que realizan este servicio. Necesitarán de nuevos conocimientos, destrezas y actitudes, y además tendrán que asumir trabajos a turnos, nocturnos, en festivos, etc.

De todo esto se deduce que cada vez más se exigen productos y servicios personalizados, puesto que los clientes aceptan de mejor grado consumir productos que en apariencia no están o no son estandarizados frente a aquellos que son producidos en serie. Por ello, las empresas tratan de diferenciarse según las apetencias y necesidades de sus clientes, con el fin de vender más y mejor sus productos.

Esta personalización de bienes y servicios repercute directamente en las personas que deben realizarlos en la empresa y tienen que asumir una organización específica más cambiante y flexible, lo que en determinadas circunstancias afectará a las condiciones de trabajo.

Para finalizar, en este apartado se debe considerar un fenómeno ya muy habitual y asumido como es la *"ampliación de mercados"*, que de manera inicial es muy provechoso para las empresas, pues incrementa sus oportunidades de acceder a otros clientes.

Ahora bien, como contraprestación al acceso a otras plazas, la entrada de los productos y los servicios de empresas externas en su mercado nativo también les obliga a ser cada vez más productivos, a actualizar más rápidamente sus catálogos de productos y sus servicios...

Todo ello contribuye a que las personas deban desarrollar su actividad en países foráneos, asumir el trabajo con clientes de diferentes culturas, integrarse en organizaciones multinacionales o adaptarse más rápido a los cambios continuos, lo que afectará a sus condiciones de trabajo.

### 3.2 La producción

Éste es el área de la empresa que de forma habitual se convierte en la piedra angular de todo el proceso y por el que se establece un modelo de gestión en la misma.

Debe responder a las exigencias de los mercados y a los productos y servicios que se han detallado en el punto anterior.

No obstante, conviene hacer algunas apreciaciones de cómo ha ido y va evolucionado el área de la producción en la empresa.

La tendencia natural es a planificar y a programar la mayor parte de las actividades que se llevan a cabo en la misma, con la finalidad de tener una situación lo más controlada posible.

Sin embargo, con los cambios descritos en el punto anterior motivados por los mercados y los productos, esto resulta cada vez más complicado debido a la rapidez de esos cambios, siendo, en muchos casos, sólo aplicable a las tareas de soporte y auxiliares de la producción.

Así, existen planificaciones financieras, mantenimientos, etc., pero cada vez es más complicado que las planificaciones y programas relacionados con la producción proporcionen una respuesta a los cambios que se producen de forma significativa en menos tiempo, lo que no permite la consolidación y madurez del sistema productivo. Series más cortas, tipos de clientes más fragmentados o programas de trabajo de menor duración y en mayor número y tipo.

Si acaso estas planificaciones están basadas en las prospecciones de mercados y la vida útil de los productos y servicios, lo que les genera a las personas una significativa incertidumbre sobre todo ello y también a la organización necesaria para satisfacerlos.

Por tanto, la empresa deberá ser flexible y ágil para adaptarse a esa planificación y a los programas que deben resolverlas con las características ya señaladas.

Que esta situación que se vive en las organizaciones condiciona parece evidente, ya que existe la necesidad de adaptarse constantemente a esos cambios, y por lo tanto, puede tener un efecto significativo en la salud.

Dependiendo de cómo se asuma esto y las destrezas con que cuenten las personas, este efecto sobre su salud de forma global podrá ser negativo o positivo.

Para responder a estas y a otras tantas presiones, las empresas han emprendido un camino que se podría definir como de la **desagregación vertical**. Es decir, con el afán de reducir los costes improductivos hasta la mínima expresión, a ser posible a 0, además ser más flexibles y más rápidos en la adaptación a los cambios, se han ido achatando las pirámides jerárquicas de las empresas.

Así, en algún caso, se ha pasado, de una excesiva jerarquización a todo lo contrario, a descarnar las estructuras básicas de la misma haciéndolas inoperativas.

De manera inicial e inmediata, esta actuación ha reducido notablemente los llamados costes improductivos, al eliminar los puestos de trabajo que se percibía que no añadían valor al producto o al servicio.

Por otro lado, en sentido positivo, se ha mejorado la comunicación al existir menos niveles jerárquicos lo que permite que la información circule con mayor rapidez y precisión hacia los usuarios que la necesitan.

En sentido negativo, esta desagregación de la pirámide jerárquica ha generado que cuando hay una dificultad o un problema en el proceso o bien en el servicio, las personas no sepan o no tengan a quien dirigirse para que les oriente sobre sus acciones.

Así, tienen que asumir un papel de dirección para el que de manera habitual no se les ha formado ni entrenado, y ni tan siquiera se les ha definido como una tarea propia de su actividad.

La asunción de estas responsabilidades sin tener los recursos cognitivos necesarios y la indefinición de rol, tanto para uno mismo como para otras personas que colaboran con su actividad, suele ser uno de los focos de situaciones ansiógenas y generadoras de estrés o frustración, y, en consecuencia, de la generación en muchos casos de los fallos en la calidad y productividad de los productos y servicios a prestar, lo que pone en solfa la salud de las personas.

De manera tradicional, las empresas de producción de bienes habían tenido que asumir ciertos costes denominados improductivos, como ya se ha comentado en los párrafos anteriores, identificándose como uno de estos a los inmovilizados que se acumulaban en almacenes y diferentes departamentos.

La estrategia aplicada ha sido reducir hasta la mínima expresión estos materiales almacenados (just in time), con lo cual el coste del inmovilizado ha disminuido de manera notable y el balance de la empresa ha mejorado en liquidez de forma significativa.

Pero, como en casi todo, también existe una parte negativa en esta estrategia. En primer lugar, la dependencia de los sistemas de comunicación y las infraestructuras para el transporte de mercancías, que en algunas ocasiones juega malas pasadas: climatología, huelgas...

Y en segundo, la generación de nuevas actividades en la logística, tanto interna como externa, de materiales y productos, que pueden pasar una factura individual al trabajador al generarse nuevas presiones para quien realiza esas tareas y a toda la sociedad en los aspectos medioambientales.

Todo ello hace que muchas personas tengan que acometer su actividad de forma secuenciada con las empresas clientes o principales, teniendo que asumir turnos, trabajos nocturnos, y demás, con el coste personal que ello supone.

Así también, el carecer de cierto grado de libertad en la decisión de organizar las pausas o los descansos vacacionales, entre otros, estando estas supeditadas a lo marcado por la empresa principal, les generan tensiones con el consiguiente efecto sobre su salud que deberá ser tenido en cuenta.

Al mismo tiempo, la creación de empresas de “*monocultivo*” con un sólo cliente y un único producto o servicio, que además en muchos casos están sometidas a procesos continuos, en ocasiones muy exigentes, afectan y tienen influencia en las personas y su salud.

Hay que pensar en las incertidumbres y tensiones que se soportan desde el inicio del proceso de concurso y de contratación de suministros, el periodo de renegociación del contrato, el control periódico del servicio o producto realizado por el cliente, hasta la probabilidad de desaparición de la empresa



principal, etc., que pueden conllevar a imponer condiciones especiales o gravosas para la empresa proveedora.

Todas estas circunstancias limitan y modifican, en muchos casos, las condiciones de trabajo y por lo tanto, tienen una influencia significativa en la salud de las personas que se integran en las mismas, quienes deberán aprender a gestionar estos condicionantes para minimizar su impacto negativo.

Por otro lado, las empresas y su producción, en aras a la reducción de costes y para conseguir las mejoras de su productividad siempre buscadas, se han lanzado a la automatización de procesos y a la implantación e innovación de nuevas tecnologías.

Considerando este un planteamiento defendible y aceptable, además de necesario, pues es imprescindible la incorporación del progreso tecnológico a los procesos de producción, no se puede ser ciego a otros problemas que, en algunos casos, se están creando con estos necesarios avances. Es lo que se ha venido denominando *nuevos riesgos* o *riesgos emergentes*.

De una parte se desvirtúa el trabajo que hasta ahora estaban realizando las personas en la empresa, dejando a estas como meras controladoras de los procesos, supeditadas a las servidumbres de los equipos, pero con una escasa participación en la “*fabricación*” de productos o servicios.

También se da la paradoja de que estas personas cada vez necesitan más formación y conocimientos sobre las tecnologías aplicadas y los procesos que gestionan, en particular cuando fallan los sistemas automáticos y tienen que intervenir en los procesos para regular y mantener la producción.

Así pues, por un lado no se necesita saber del proceso y por otro, cada vez se les requiere más conocimientos de alta tecnología y de automatismos. Por lo tanto, alta cualificación profesional y personal que sólo emplearán de manera muy ocasional, en situación de emergencia productiva o de seguridad industrial.

No hay que olvidar que el aprendizaje y la experticia de cada persona en su trabajo se nutre en gran medida de la experiencia de lo vivido. Si se automatizan hasta el extremo los procesos productivos, además de los riesgos ya señalados, se está quitando una información muy valiosa al trabajador y debido a ello no se le permite aprender y ganar esa cualidad de experto.

Piénsese en el caso de un trabajador que ha estado trabajando con un equipo con bombas de presión, reactores, digestores, etc., y que durante su vida laboral ha gestionado equipos con automatismos de



control de temperatura, presión o flujos de caudal, pero que además, ha tenido la información obtenida al palpar y visualizar estos los equipos.

A través de la percepción sensorial ha podido hacer un diagnóstico más preciso de su funcionamiento, más allá de los indicadores automáticos del panel de mando y control.

A todo lo señalado se le añade que se deben dar las respuestas adecuadas en tiempos muy cortos, dada la rapidez del proceso productivo y las situaciones no previstas.

Es decir, las personas tendrán que desarrollar su actividad en un entorno en el que se han reducido las tareas monótonas y repetidas, pero los acontecimientos importantes se producen aleatoriamente, con mucha rapidez y además son de difícil predicción. Y como agravante se les ha sustraído la información sensorial que antes atesoraban.

Esta situación puede ser un detonante de ciertos problemas, ya que el trabajador ha perdido su relación directa con el trabajo y el producto generado, lo que desvirtúa su concepción del mismo y aparte, se le demandan nuevas competencias para las que no está cualificado.

### 3.3 Las personas

Las personas que forman la empresa son las que a la postre son capaces de dar la respuesta adecuada a los cambios y a las características ya descritas, relativas a la producción y a los mercados. Pero como ya se ha señalado, se les requiere una mayor cualificación profesional y un mejor criterio para la toma de decisiones.

Parece claro que los sucesos no previstos en un sistema productivo por definición son imposibles de predecir.

Además, se desconoce cuándo se van a producir y en qué van a consistir y por razones económicas, en muchos casos también de seguridad, deben resolverse de forma tan rápida como sea posible, lo cual impone unos exigentes requisitos a quienes realizan la tarea.

En primer lugar, los trabajadores deben disponer de un amplio repertorio de respuestas, ya que no puede determinarse qué intervención específica será necesaria.

En segundo lugar, no pueden depender de una supervisión, ya que tienen que responder inmediatamente ante sucesos que aparecen de forma irregular y sin previo aviso, y además con lo ya comentado de la desagregación vertical, cada vez existe menos supervisión como ayuda a la toma de decisiones.

Y en último lugar, el trabajador debe comprometerse a realizar las tareas por iniciativa propia, en muchos casos, sin que se le hayan definido dentro de sus rol y competencias.

Estas características crean un mundo y un trabajo diferentes, más automatizados y complejos, en cuanto a la tecnología que utiliza; tecnología que en muchos casos no es visible (software o tele-comandos...) y por tanto, no es fácil de someter al razonamiento de los individuos para su gestión.

De forma paradójica, la implantación de una organización que avanza hacia una menor y más esporádica acción e intervención directa del individuo, tiene cada vez una mayor dependencia de las acciones de las personas en situaciones de mayor riesgo para la producción, la calidad y la seguridad.

Desde el punto de vista de la organización, la situación es la siguiente:

- ✓ Si el proceso de producir un bien o proporcionar un servicio se interrumpe, no se alcanzarán los objetivos económicos de la organización.
- ✓ En caso de que no se responda adecuadamente a los sucesos no habituales y no previstos, el proceso de producción se interrumpe.
- ✓ Cuando los miembros de la organización no se sienten comprometidos con sus funciones, no se darán respuestas adecuadas al ocurrir los sucesos no habituales.

El compromiso no puede ser impuesto ni comprado. Sólo puede surgir de las experiencias del individuo en cuanto a la calidad de vida de su situación de trabajo, es decir, en cuanto a su satisfacción con el puesto de trabajo que desarrolla.

En consecuencia, las empresas modernas, sobre todo aquellas que cuentan con elevados niveles de automatización, han tratado de introducir en los puestos de trabajo unas características que fomenten el compromiso de los individuos. Las características principales son la planificación, el autocontrol, la auto-regulación o sea, la autonomía y el compromiso.

Más sensibles a estos problemas, son conscientes de que un trabajo con una automatización importante en muchos casos resta al individuo la oportunidad de aprender de la ocurrencia de los sucesos.

Como se ha comentado, este aprendizaje, que es fundamental para que las personas sean cada vez más expertas y puedan dar respuestas adecuadas en situaciones extremas, no se produce y el trabajador lo percibe.

■ *“Cada vez sé menos de lo que pasa en mi trabajo  
y del por qué me pasa lo que me pasa”* ■

---

Así pues, además del riesgo de no tener personas con el saber hacer necesario, lo cual genera un coste personal y profesional significativo, se introduce un riesgo latente y oculto al carecer estos de la experiencia (saber hacer) necesaria.

Esta situación se podrá poner de manifiesto a través de un accidente o un daño en su salud cuando se produzca una situación anómala y no se pueda resolver de forma satisfactoria por parte de los trabajadores o también por los fallos relacionados con la calidad, la productividad, la eficacia y la eficiencia en el trabajo...

Sin embargo, al mismo tiempo, la paradoja que se está produciendo actualmente es que los regímenes de trabajo que antes se identificaban con países poco desarrollados se difunden e implantan cada vez más en economías desarrolladas.

Frente a lo que fue normal hasta los años 80, en el presente el trabajo da pasos hacia unos rasgos de precariedad y una escasa posibilidad de desarrollo de una carrera profesional en una organización, salvo en el caso de algunos técnicos y profesionales con altas, pero escasas cualificaciones profesionales.

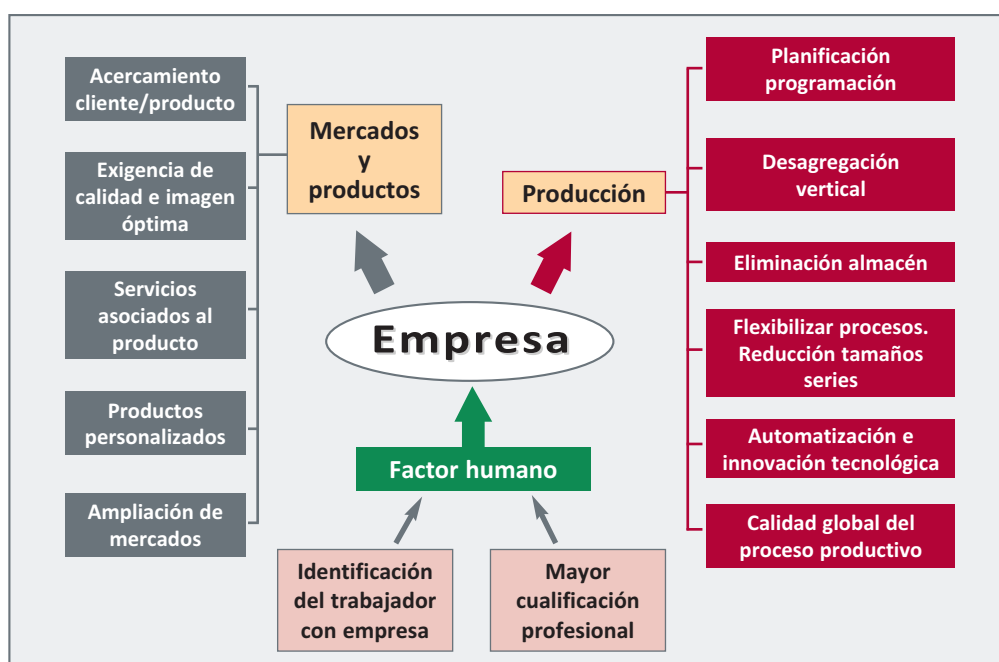
La precariedad del empleo ocasional, temporal o a tiempo parcial puede ser positiva si es libre. Sin embargo, gran parte del único empleo que hoy se ofrece es más parecido a la versión urbana del peonaje rural: coyuntural, breve, monótono, incluso peligroso, sin elemento formativo ni oportunidad de carrera y, a menudo, sumergido. Desde luego esta situación es más negativa que positiva de cara a la salud de las personas.

Así es muy difícil construirse una identidad laboral, que solía ser el elemento clave de la dignidad personal y el compromiso con la organización. A menudo estas carencias pueden causar desorientación, ansiedad y depresión.

Con estas premisas y realidades actuales, resulta paradójico que a los trabajadores se les siga solicitando, cuando no exigiendo, una identificación con la empresa y sus objetivos para que los hagan suyos (querer hacer). Un compromiso que será difícil lograr en estas condiciones de trabajo.

Solicitar el compromiso sincero del trabajador para lograr esa participación y aportación, más allá del tan criticado y desde luego no deseado “*presentismo*” físico, pero con la ausencia intelectual de los trabajadores, resulta cuando menos ilógico por ser contrapuesto a las propias necesidades vitales de las personas y al final de las propias empresas.

Todo lo descrito anteriormente se plasma en el cuadro siguiente:



Este podría ser un cuadro simplificado de la realidad que viven las empresas y sus trabajadores, generando unos modelos de gestión acordes con esta situación, en los cuales se pretende la integración de la gestión de la seguridad y salud laboral.

Utilizando como símil el modelo de la gestión de la calidad, factor imprescindible y del que ya nadie discute su necesidad, se puede explicar que:

■ *“La seguridad y la salud laboral ya no se controlan: se producen, se fabrican”* ■

---

Si las personas están motivadas, si hay participación e integración de todos en el objetivo común, si a través de la formación y el trabajo en equipo se consigue potenciar y aumentar las capacidades de cada persona, entonces la seguridad y salud en el trabajo será un estilo de trabajar, una manera de “*ser*” en el trabajo y no sólo una manera de “*estar*”.

Se estará hablando de una cultura de seguridad y salud laboral determinada.

Este concepto de integración, atendiendo a la situación real de las organizaciones, conlleva cambiar el antiguo sistema de administración en el que la seguridad y salud en el trabajo se consideraba como un añadido al resto de campos de actuación de la empresa.

Con esta nueva estructura, la calidad, la productividad y la seguridad y salud de las personas ya no pueden considerarse como elementos separados e independientes. Es necesario gestionarlos de forma común y unitaria para aprovechar al máximo las capacidades de las personas que componen la empresa, mejorándolas y aumentando las mismas, generando en el trabajador un sincero sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Hay que desterrar la antigua lucha de prioridades entre los tres objetivos de calidad, productividad y seguridad y salud, ya que cada uno sin los otros no permitirá conseguir los objetivos de eficacia y eficiencia necesarios para lograr la pervivencia de las empresas modernas.

Este es el concepto de integración que se ha de perseguir y conseguir mediante el liderazgo de las personas que deben ejercerlo en sus organizaciones y deben transmitirlo a todos los componentes del sistema de trabajo para crear una cultura de seguridad y salud que, a su vez, sea coherente con la general de la empresa.

## Liderazgo en relación a los conceptos de riesgo y de salud

Puede ser el momento de replantearse aspectos básicos relacionados con la prevención de los factores de los riesgos derivados del trabajo, y como estos pueden afectar a la salud de los trabajadores y por lo tanto a la de la empresa.

Como ya se ha comentado, de forma tradicional se ha utilizado una explicación y justificación de la Prevención de Riesgos Profesionales que asume que el trabajo pareciera que sólo tuviera efectos negativos para la salud de quienes lo realizan.

Hoy en día, aceptado el enfoque de dichos efectos negativos del trabajo, se admite que la actividad de las personas en el entorno laboral también tiene efectos positivos para los trabajadores, así que se debe empezar a considerar que el primer enfoque es un planteamiento parcial de la situación, aunque sea siempre necesario realizarlo.

Esta necesidad de abordar los efectos nocivos se hace más consistente en aquellas organizaciones que tienen una incidencia significativa en la salud de sus trabajadores, es decir, aquellas en las que su casuística de daños por la frecuencia o la gravedad es elevada.

Podría darse la circunstancia de llegar a pensar que las organizaciones que no tienen estos resultados negativos, no necesitan abordar este concepto preventivo descrito, ya que no tienen daños.

Esta ilusión de control, que se tratará más adelante, puede hacer que la empresa no se posicione en el proceso de mejora continua de la salud, tal y como ya se ha expuesto, como elemento también motivador para conseguir su sincero compromiso.

Por otro lado, un planteamiento para la prevención de los riesgos en el trabajo, desde luego más adecuado por realista, debería asumir que para diversos trabajos o mejor en determinadas condiciones de trabajo, se debe y tiene que aceptar cierto nivel de riesgo.

Y sea que por motivos estructurales del negocio como: los trabajos nocturnos o a turnos, los costes económicos no asumibles para eliminarlos o reducirlos, la existencia de imposibilidades de tipo tecnológico para ello o su negación por constituir una verdad demasiado incómoda, etc., no es factible la eliminación de todos los posibles riesgos, siendo necesario convivir con ellos.

En ese caso habrá que controlarlos, para que no se materialicen en los sucesos que pueden dañar a las personas, las instalaciones, los procesos, el medio ambiente, etc.

Toda organización debe convivir con un determinado nivel de riesgo, tanto en el orden económico, como en el financiero o comercial, así como para la salud de las personas que desarrollan su actividad en la empresa.

No es realista pensar y actuar como si no existiera ningún riesgo. Es decir, creer que se tiene una situación de riesgo cero o de seguridad absoluta, sea cual sea el área o actividad de la que se trate, es algo utópico y lejano a la realidad cotidiana.

***“La seguridad absoluta o lo que es lo mismo el riesgo cero, no existe”.***  
**Toda actividad humana, por serlo, entraña riesgo.**

Tan importante es eliminar los riesgos existentes como adaptarse al nivel de riesgo con el que se tiene que convivir, haciéndolo visible por medio de la información del mismo, para que todos adapten su comportamiento a la realidad, mediante la formación y entrenamiento que al respecto deben recibir.

- *“A los riesgos hay que detectarlos, identificarlos y si es posible eliminarlos o reducirlos. Con los que no sea posible hacer esto, hay que conocerlos para convivir con ellos controlándolos”* ■

Por este motivo, resulta paradójico que muchas empresas se empeñen en plantearse como objetivo tener cero accidentes sin definir lo que incluye este concepto de accidente.

Cada organización deberá conseguir el nivel de riesgo que acepte como válido, según sus procesos y características, y quien ejerce el liderazgo en esta tiene que tener meridianamente claro este nivel de riesgo aceptable. Esto forma parte de la cultura de la organización.

La mejora que debe conseguir ese liderazgo es que la organización y las personas que la componen cada vez acepten menos nivel de riesgo en su trabajo.

- *“Hacer bien lo que se ha decidido hacer y saber bien qué se ha decidido no hacer”* ■

Tradicionalmente y sobre todo desde el punto de vista legal, si existe daño se considera que hay accidente y viceversa, lo que puede ser aceptable desde la perspectiva de la legislación y los derechos que ello puede generar.

No obstante, desde la de la prevención relacionada con la seguridad y salud, no es un enfoque muy avanzado y preventivo, ya que los accidentes (¿daños?) no se pueden prevenir pues ya se han producido.

### ■ “Accidente ≠ daños” ■

---

Habría que reorientar este enfoque, para considerar que un accidente podría ser:

- *“Todo hecho o suceso que se presenta durante la actividad realizada en el trabajo, que puede interrumpir la normal actividad del mismo y que es susceptible de provocar un daño”* ■
- 

Desde la visión de prevención, que provoque o no el daño en ningún caso debería determinar que el suceso sea considerado o no como un accidente.

Pero aquí se está hablando de la previsión de los riesgos, es decir, de adelantarse y evitar que se materialicen en un accidente, no pudiéndose asumir que aquellos deban ser tratados sólo si se ponen de manifiesto, o sea, cuando se materialicen al provocar un accidente y un daño a la salud de las personas.

Este mismo concepto se debería aplicar a cualquier otra posible situación, suceso, etc., aunque no se corresponda con la definición tradicional y legal de accidente de trabajo. Se tendrá en cuenta para otros muchos riesgos en el entorno del trabajo que pueden provocar un daño a la salud de las personas, considerando ésta según lo definido en páginas anteriores.

Un enfoque más proactivo, de acuerdo con la definición dada de salud, sería en el sentido de que las personas sean más competentes, es decir, tengan más capacidad para influir en lo que les pasa en el trabajo o fuera de éste.

Esto plantearía que la hasta ahora tradicional “Prevención” se ocupase también en añadir o en mejorar los aspectos positivos que el trabajo tiene o debería tener para las personas, y no sólo en eliminar o reducir sus efectos negativos.

Este planteamiento está más en la línea actual de conseguir un Entorno Laboral Saludable, que se define por la Organización Mundial de la Salud como:

*“Aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en función de las siguientes indicadores:*

- ✓ La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
- ✓ La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.
- ✓ Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
- ✓ Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”.

No se debe caer en el error de considerar el concepto saludable aplicado sólo y exclusivamente a las condiciones físicas de los trabajadores como único factor que, desde luego, adquiere una relevancia significativa al inicio de este proceso de mejora y que por ello tiene una influencia importante y medible en la salud de la organización.

Aunque es innegable que las cuestiones meramente físicas de la persona tienen efecto en la percepción y el sentir del trabajador, por lo tanto en su salud, no es el único factor que se deberá tratar para lograr esa mejora en las competencias profesionales y personales que colaboran de manera necesaria e imprescindible a definir su estado de salud.

De hacerlo de esta manera, sucederá lo que en muchas organizaciones y empresas que han apostado decididamente, incluso invirtiendo gran cantidad de recursos económicos, en mejorar la salud física de sus trabajadores. Han obtenido un resultado inmediato muy significativo en esos parámetros físicos, pero estas no han perdurado en el tiempo, languideciendo de forma significativa pasado un corto espacio de tiempo (ver definición de salud en el capítulo 2: Conceptos básicos).



# Los límites de la Prevención

Una cuestión significativa si se desea progresar en la integración de la gestión de la prevención de los riesgos, es que quien se lo plantee como objetivo, es decir la persona que desee ejercer ese liderazgo en y para el cambio y progreso, conozca algunas de las limitaciones que esta presenta de forma habitual.

Dichas limitaciones están en relación con las actuaciones de su empresa y las características del propio concepto tradicional de la Prevención, que por más que se haya difundido e implantado no deja de ser mejorable.

Basado en lo ya descrito en apartados anteriores y en relación con la intangibilidad de la misma *al ser una idea o concepto que existe en la medida que alguien piensa en ella y en su aplicación*, éste no será un concepto fácil de transmitir, materializar y aprehender.

## 5.1 Intangibilidad preventiva

El principal problema es que en realidad los “*no sucesos o no accidentes*” no existen, y por lo tanto, el proceso para que no sucedan estos hechos se vuelve más intangible. Todo cuanto sucede es afirmativo en cuanto existe, sea positivo o negativo.

La prevención no puede ni debe tratar directamente de que no ocurran cosas que todavía no han pasado, sino que debe definir y tratar con acciones o actuaciones que, dentro de los sistemas de trabajo, sean lo más incompatibles con los sucesos que se quieren evitar.

Por este motivo, se encuentran muchos casos de una prevención pasiva, aquella en la que se procura que no sucedan los hechos indeseados (accidentes y daños). Para ello se planifica con sumo cuidado y precaución la actividad de trabajo y se presupone que nada ni nadie va a fallar, y por consiguiente, que no existe riesgo de que las personas sufran daños.

Este enfoque ha demostrado su ineficacia al observar que se siguen produciendo accidentes y daños a las personas por los mismos, y que en la indagación de sus causas se detecta, en muchos casos, que en su origen están presentes lo que se han denominado *fallos técnicos o humanos*, aunque en el fondo todos estos son indefectiblemente humanos. Algo ha fallado.

Además, no se puede prever todo lo que puede suceder en un sistema de trabajo.

Lo que habrá que plantear es hacer una prevención, ya sea de riesgos, sucesos o consecuencias, que se puede denominar “*activa*”, que consista en definir las conductas y actuaciones del sistema de trabajo que resulten lo más incompatibles posibles con los riesgos, los sucesos y los daños para las personas.

## 5.2 Negatividad preventiva

En muchos casos, debido al resultado del análisis de las causas de los accidentes, las pautas para hacer una prevención eficaz se han construido sobre la base de cumplir las normas e instrucciones establecidas, siendo estas, en su mayor parte, una lista de prohibiciones, que aunque necesarias no parecen suficientes.

La última que suele aparecer, se puede expresar de la forma siguiente:

- *“Está prohibida cualquier actuación que ponga en riesgo tu salud y la de tus compañeros”* ■

Asumiendo esta prohibición, lo lógico es que apareciese la primera y no serían necesarias todas las demás.

Esta negatividad preventiva resulta tranquilizadora cuando se trata de buscar el responsable o responsables (¿culpable?) de un suceso, pues casi siempre habrá incumplido alguna de las prohibiciones y si no la última. Pero esto ayuda poco desde el punto de vista de la Prevención, aunque sí a encontrar culpables.

Lo mismo sucede con los indicadores de resultado de la seguridad y salud en la empresa, ya que la mayoría de los casos se miden en función de los resultados negativos (número de accidentes, días de baja...), que dan idea de la falta de prevención o de seguridad, pero no de la existencia de las mismas y mucho menos miden el nivel de la salud de las personas y de la organización.

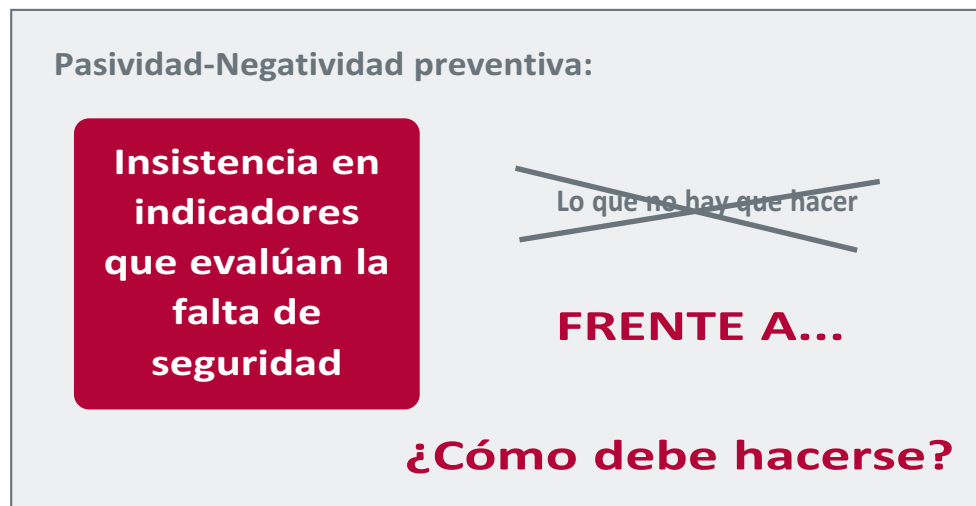
Quizás se están midiendo los fracasos por las acciones o las inacciones de la empresa en esta materia y no tanto lo que se está haciendo para conseguir esos y no otros resultados, cuestión muy relevante para conocer la eficacia y eficiencia de los recursos y esfuerzos invertidos.

Es mucho más potente y eficaz plantear un enfoque en positivo, señalando e indicando a las personas lo que tienen que hacer para que el trabajo esté bien hecho y sin daños para su salud y la de otros, incluso para que mejore esta salud.

Esto tiene un gran inconveniente para aquellos que no desean asumir su responsabilidad en materia de seguridad y salud laboral, pues resulta muy incómodo que cuando sucede un hecho o un daño y se indagan sobre sus causas, se sustancien las posibles responsabilidades por dejación de sus funciones al no definir correctamente qué debe hacer el trabajador accidentado o bien debido a los errores cometidos en la forma de definir las tareas.

Esta situación generaría una responsabilidad directa, pero no total, aunque sí con un peso específico relativo muy importante de una persona sobre el actuar del accidentado y la generación del suceso en el que se ha visto involucrado.

Lo mismo ocurre con los indicadores que tratan de dar información sobre el nivel de Prevención y la seguridad y la salud en la empresa. No se está propugnando invalidar los indicadores que hasta ahora se vienen utilizando, casi siempre negativos, pero sí se apunta que no pueden ser los únicos empleados para medir la actuación en esta materia. Habrá que incluir otros que ilustren lo que se ha hecho y cuánto ha sido el esfuerzo para obtener ese resultado, además de calibrar este mismo.



### 5.3 Factores limitantes del sistema de gestión

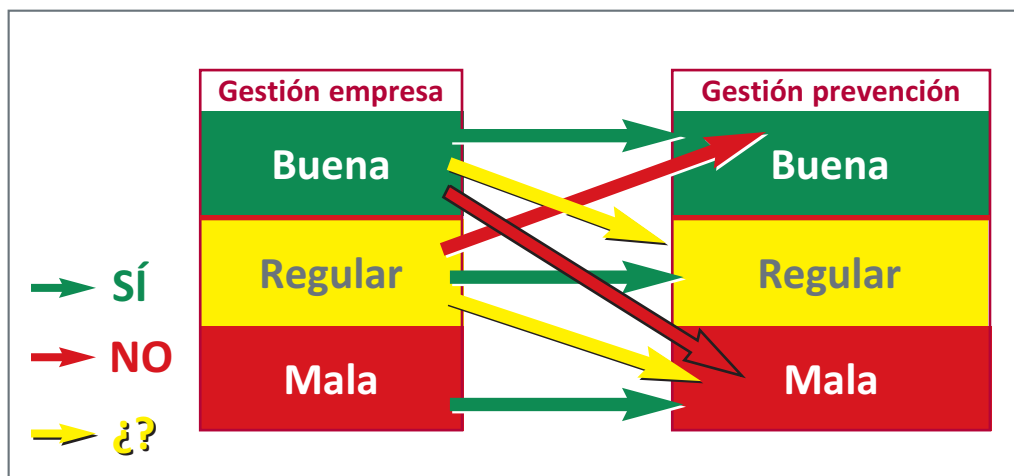
La seguridad y salud en la empresa deberá integrarse en el sistema de gestión general de la misma, ya que el primero siempre está limitado por la bondad de este último. Es decir, la calidad y alcance de un programa preventivo estable vienen limitados por la calidad del programa productivo donde se integra y nunca el primero podrá superar a este último.

Por ello, aquella que tenga dificultades para poner en marcha y mantener un sistema productivo que consiga obtener productos y servicios de calidad a un coste que le permita venderlos en el mercado, será muy difícil, por no decir que será imposible, que instaure un sistema de gestión de seguridad y salud eficaz y eficiente.

Así pues, un sistema de gestión productivo en la empresa que se pueda definir como malo (poco o nada eficiente), necesariamente tendrá uno de seguridad y salud que sería malo, pero nunca llegará a ser regular o bueno, y así sucesivamente.

El sistema de gestión de seguridad y salud en la empresa acompaña al sistema productivo y de calidad, siendo un elemento de ayuda y de actuación conjunta con él, pero nunca debería ser considerado como antagónico, como sucede en muchos casos.

Por otro lado, hay que plantear ya que para medir o valorar la eficacia y eficiencia de un sistema de producción, uno de los indicadores que será necesario e imprescindible es el relativo a la seguridad y salud en la empresa, y cómo ello afecta a la salud de las personas, y viceversa, como la salud de las personas afecta a la salud de la empresa, esto último en el sentido más amplio del término de “salud”.



#### 5.4 Factores humanos *versus* factores técnicos

Una limitación que ha marcado el desarrollo en las empresas de la prevención de riesgos laborales y en particular la asunción de las funciones y responsabilidades en esta materia, es la relativa a la clasificación que se ha efectuado sobre las causas de los sucesos o accidentes y sus consecuencias.

De manera tradicional, las causas y el origen de los sucesos que identificamos como accidentes se han clasificado en dos grandes grupos: los fallos humanos y los fallos técnicos. Incluso se ha cuantificado por su orden de importancia, y así encontramos datos que dicen que más del 90% de los accidentes son debidos a fallos humanos y sólo un pequeño porcentaje, menos del 10%, son achacables a los fallos técnicos.

Esta creencia muy arraigada en la mente de todos los no especialistas, quizás por la difusión de la misma de forma reiterada y su utilización como teoría aceptada y cierta para justificar los sucesos, usada de forma recurrente, introduce un sesgo específico (correlación de causas ilusorias o “*efecto túnel*”) que lleva a cometer un error de atribución de las causas de los accidentes.

Es curioso comprobar que aunque se tenga información estadística sobre las causas de los sucesos o accidentes y ésta demuestre la inconsistencia de achacar como origen de los mismos en la mayor parte de los casos (más del 90%), a los denominados fallos humanos del accidentado, ello no hace cambiar la percepción de las personas que indagan sobre las causas. Siguen pensando y actuando con el criterio de ese fallo humano como causa principal y predominante del origen de los accidentes.

Este reduccionismo al clasificar las causas encontradas en los accidentes, ha llevado a que muchos de los que están afectados por estos sucesos consideren que lo que se está buscando es un culpable.

■ *“Cuando algo va mal y alguien sonrío,  
es que ha encontrado a quien echarle la culpa”* ■

---

Es muy humano que de manera inicial ante un suceso negativo, las personas se dejen arrastrar inconscientemente, es decir, de manera involuntaria, a aplicar algún sesgo en el análisis de las causas del mismo.

Uno de estos es el que suele aparecer si el que analiza el suceso es quien ha tenido o sufrido el accidente, pues tiende a considerar que ha sido motivado por causas que no son debidas a su comportamiento y que, por lo tanto, escapan a su control.

■ *“Yo no soy culpable, son las instrucciones, ordenes, circunstancias ajenas...  
las que han hecho que se produzca el suceso y sus consecuencias”* ■

---

En resumen, el accidentado lo asociará a causas externas (la situación, el contexto, la voluntad divina, etc.) y en último extremo a la suerte.

Este sesgo o error de atribución tiene mucho que ver con la aceptación de los errores, variable de la personalidad que se denomina locus de control y que se volverá a tratar más adelante en la presente publicación.

Sin embargo, si el análisis del suceso para identificar sus causas lo realiza una persona ajena al mismo, por ejemplo un mando o un técnico, la tendencia natural es a considerar que se ha producido por la acción o la omisión del propio accidentado. Es decir, lo asociará más a causas internas del sujeto accidentado, tales como las competencias, la personalidad o la actitud.

Siendo así que el accidentado se considerará culpabilizado y el mando, el jefe o el técnico, aparentemente quedan exculpados de la responsabilidad en la génesis del suceso.

Además, nos puede hacer caer en la tentación de aplicar cómo medida preventiva, prescindir de la persona accidentada o cambiarla a otro puesto, o actividad para evitar la repetición de sucesos similares, ya que se considera que las causas asignadas al origen del accidente están relacionadas con las características personales e internas del accidentado.

En conclusión, se aplica ese principio de Pareto o del 20/80, que en este caso se podría resumir en:

■ *“El 80% de los accidentes lo sufren el 20% de las personas”* ■

---

Aunque la realidad es mucho más tozuda que la que pueda describir este sesgo.

Así que, en el caso de aplicar este tipo de acción preventiva, el tiempo demuestra que el peso de los factores de situación, como las causas técnicas y organizativas, que son a menudo dejadas de lado al indagar sobre los sucesos (*“efecto túnel”*), tienen preponderancia, pesan tanto o más que los factores personales, no consiguiendo reducir la incidencia y frecuencia de los sucesos negativos (accidentes) de manera significativa por lo que quizá sería mejor aplicar ese principio de Pareto como sigue:

■ *“El 80% de los accidentes suceden en el 20% de los puestos de trabajo o las tareas realizadas”* ■

---

Además, el citado sesgo conlleva que en muchos casos, tanto el accidentado como el técnico que analizan el suceso se alejen de la realidad.

El primero no transmitiendo toda la información de forma veraz por miedo a ser culpabilizado y el segundo percibiendo sólo aquello que ratifica su diagnóstico inicial, lo que se conoce como efecto o sesgo tipo *“túnel”* que se tratará con más detalle en un apartado posterior a este.

■ *“Sólo percibo y valoro en su justa medida, lo que ratifican mis creencias o ideas preconcebidas. El resto de factores no los considero o los minimizo en su importancia como causa del resultado que analizo”* ■

---

En la práctica se tiende de manera espontánea más a ver o escuchar lo que uno cree que a creer lo que uno ve o escucha, sucumbiendo a lo que se denomina *atención selectiva*; por ejemplo, si alguien tiene un brazo roto, en la calle no ve más que personas con brazos rotos. Por ende, si un directivo o representante de personal están convencidos de que los sucesos no deseados se deben a errores humanos, no les resultará difícil encontrarlos en la historia del evento (otra vez el *“efecto túnel”*).

Además, ocurre que la reinterpretación del suceso o accidente y sus causas difieren sustancialmente entre la que realiza el accidentado y la del técnico o analista.

El accidentado no tiene oportunidad, ya que el accidente se presenta de forma brusca y en un corto lapsus de tiempo, de interpretar las causas o antecedentes del suceso para poder adaptarse a esas circunstancias y evitar que el riesgo se materialice en el accidente.

Por otro lado, en la mayor parte de los casos no tiene los conocimientos necesarios para detectar y analizar de forma adecuada los riesgos y sus posibles consecuencias.

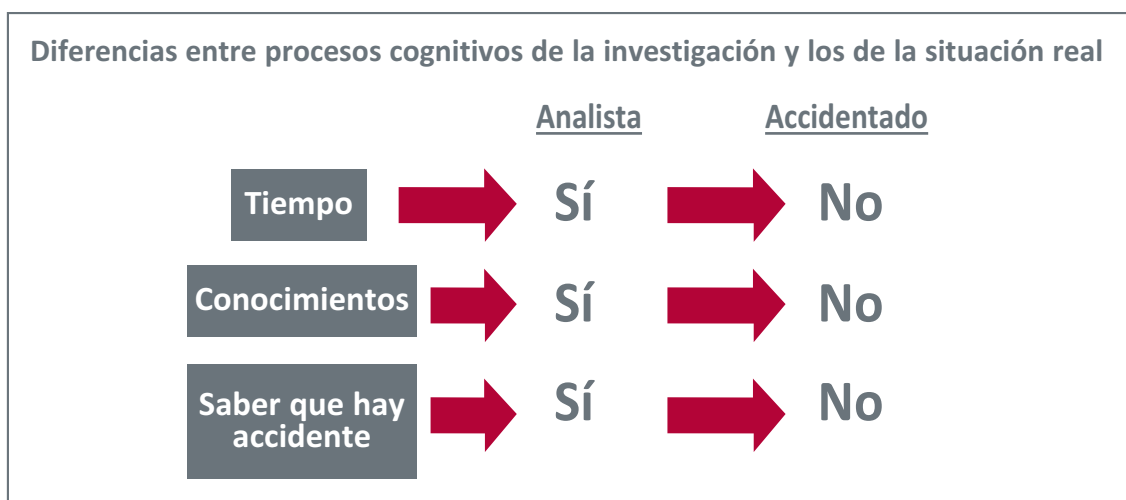
Así pues, no sabe que va a producirse un accidente y en consecuencia, no está “sobre aviso” de lo que acontece y por ello no percibe las señales previas al suceso.

Sin embargo, el técnico analista que indaga después del suceso y sobre sus causas tiene la ventaja de disponer del tiempo suficiente para analizar los antecedentes del mismo, ya que no existe la premura de tiempo que apremia al accidentado.

El técnico tiene unos conocimientos más profundos que el accidentado sobre la génesis u origen de los riesgos y su relevancia para producir un accidente y sus consecuencias.

Todo ello le concede una visión diferente de la que percibe el propio accidentado, quien puede conocer muy bien sus riesgos pero, en algunos casos, no acierta a definir cuál es el origen de los mismos.

Para finalizar, el técnico analista sabe que ha habido un accidente, cómo se ha producido y que consecuencias ha tenido. Parte de una realidad y no de la hipótesis de un posible suceso, como le ocurre al accidentado antes del suceso.



En esta línea del efecto túnel citado anteriormente, un sesgo muy potente que se produce cuando alguien trata de conocer por qué suceden los hechos que le afectan, en el presente caso el accidente y sus daños, se da por la necesidad de encontrar las causas del mismo (horro vacui).

***No hay mayor tensión psicológica que no saber por qué sucede un hecho que puede afectar de una forma tan dramática, como es en el caso de los accidentes.***

## 5.5 Las explicaciones como causas

En muchas ocasiones nos encontramos en el análisis de sucesos unas explicaciones o causas del tipo: las prisas, las distracciones, las imprudencias, las negligencias, etc., que explican poco del por qué ha sucedido el hecho que se analiza y que desde luego poco o nada aportan a la posible medida que evite la repetición del suceso.

Siempre habrá que tener en cuenta que un accidente nunca se repetirá tal y como ha acaecido en una ocasión anterior, a pesar de poder compartir algunos o muchos de los factores de riesgo.

Como hay que encontrar causas, máxime si es al técnico especialista en Prevención al que se le piden, quien parece que se juega su profesionalidad y credibilidad si acaso reconoce que no sabe por qué ha sucedido el accidente analizado, se acaban inventado (de manera inconsciente) dichas causas.

En este sentido, es muy interesante comprobar que muchas de las causas no dejan de ser meras descripciones de lo que ha ocurrido durante el accidente, pero no explicaciones de por qué ha ocurrido. En el mejor de los casos y si el analista es riguroso en la toma de datos, estas no pasan de ser meras evidencias presentes durante el suceso.

Eso es fácil de comprobar pues al repasar el contenido de numerosos análisis de accidentes, se encuentran como causas: la rotura de un cable, la caída de un andamio, le atrapó la máquina, explotó el recipiente... que, como ya se señalado, son una mera descripción del suceso, pero dicen poco de qué ocurrió.

## 5.6 El “efecto túnel” o la correlación de las causas ilusorias

En esta búsqueda de causas que justifiquen un suceso o accidente y dentro de este sesgo, es muy habitual que se observe el ya mencionado efecto, encontrándose como las causas que justifican totalmente el suceso en unas circunstancias o unos factores que están relacionados de manera ilusoria.

Así, por ejemplo, para explicar el aumento de las lesiones en los ojos de los trabajadores de un colectivo después de una campaña de prevención de ese riesgo, se aduce la ley o “efecto rebote”. Se asume que después de una acción de este tipo es “normal” que aumenten los casos y una vez pasado un tiempo, se reconducirá la situación.

Pero también, si después de la mencionada campaña de protección frente al riesgo de lesiones en los ojos se produce una disminución de este tipo de lesiones, se achacará el resultado casi exclusivamente a dicha campaña. La paradoja es que el tiempo acaba dándoles la razón a todos. Es lo que se podría identificar como una correlación ilusoria de las causas.

No se tiene en cuenta que la disminución o el aumento de casos siguen una determinada ley estadística. Es muy posible que esta justifique dichas variaciones y deban ser consideradas como normales



(tendencia o regresión a la media) y no exclusivamente debidas a las acciones que se hayan emprendido previamente.

Esto no quiere decir en ningún caso que no tenga influencia alguna lo realizado, pero ajustar todo el resultado en un sentido o en otro a la acción realizada es menospreciar el resto de factores que influyen en los sucesos que se identifican como accidentes.

Habría que hacer un análisis más preciso de esas variaciones para poder asegurar que la acción realizada y el resultado obtenido tienen una correlación estadística muy próxima (valor aproximado a 1).

Por otro lado, es muy humano encontrar las causas en lo que se sabe y detecta que existe, es decir, en lo que se puede objetivar y medir, desechando o infravalorando lo que en principio se estima que no justifica el hecho por no ser directamente observable y medible; otro resultado del efecto túnel y de *“esto es lo que hay, lo que puedo ver”*.

Tal sucede en el caso de los accidentes de tráfico, en los que se argumenta que las causas más frecuentes de los mismos son el consumo de alcohol, el exceso de velocidad, etc., cuestiones presentes que son únicamente las que se afanan en controlar, ya que son objetivables y medibles (alcoholímetros, velocímetros, radares...). Lo que se podría resumir en las máximas:

***“Lo que ves es lo que hay”***

***o***

***“no hay peor ciego que el que no quiere ver”.***

Sin embargo, todo el mundo es consciente que además de estos factores de riesgo (¿causas?) en los accidentes también están presentes cuestiones tales como las actitudes insolidarias, los comportamientos incívicos, el riesgo por el riesgo, la baja actitud preventiva, etc.

Estos factores, que de manera directa no son observables ni medibles, en muchos casos tienen influencia en el comportamiento de los conductores, sus acciones y los resultados, pero no suelen ser considerados como factores causales de la cadena del suceso o accidente.

Así pues, estos factores habitualmente no son tratados para su modulación y control a través de la Prevención con objeto de evitar los accidentes y sus causas.

Algo similar a lo comentado sucede cuando se trata de indagar sobre las causas de los accidentes de trabajo. Sólo se *“apunta”* lo que directamente es observable y medible.

En este sentido, por ejemplo, se menosprecia el factor de azar estadístico existente en la generación del accidente, pues no se consideran las causas que no son visibles o no percibidas por el analista del mismo.

En resumen, al no ser observadas esas causas, no son tenidas en cuenta (*“hay lo que ves”*) para justificarlo. Por ello a los analistas no se les plantea ninguna duda sobre las causas *“visibles”* que creen que son reales y que, según ellos, explican totalmente el suceso.

## 5.7 Disonancia cognitiva

Un sesgo importante a tratar es el que se produce con lo que se denomina disonancia cognitiva.

Normalmente, se piensa que las personas actúan ante todo en función de sus opiniones, convicciones y creencias. Debido a esto, si después de un suceso o accidente se plantea hacer prevención por medio del cambio de los comportamientos para así modular las acciones de las personas, se busca persuadirle e influir en sus opiniones mediante la acumulación de argumentos racionales.

Se parte de la hipótesis de que con el conocimiento y el razonamiento los cambios sobrevendrán más tarde. Estas acciones no parecen dar el resultado apetecido.

■ *“El conocimiento no basta para cambiar el comportamiento”* ■

No se debe olvidar que las personas también actúan y piensan en función de actos anteriores y más, si estos comprometen.

Una decisión tomada libremente de forma pública es altamente comprometedora. Se hace muy difícil que la persona la cuestione o tenga comportamientos que vayan en contra de ella, a pesar de que se le proporcione más información que invalidaría o enfrentaría a la decisión adoptada. Esto todavía se agrava más si la decisión o el comportamiento ha sido muy costoso de adquirir.

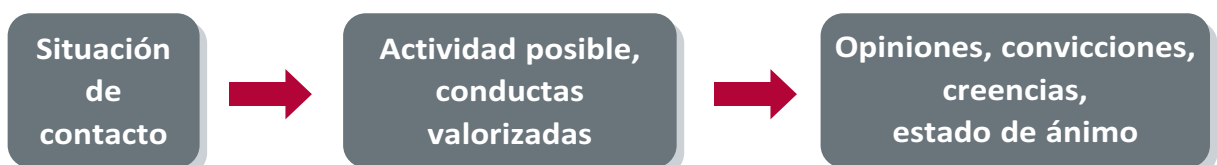
Así, ocurre que todavía hay personas hoy en día que aún dudan de que la tierra sea redonda, a pesar de las palmarias pruebas de las fotografías obtenidas en las misiones espaciales.

Lo que está en juego aquí es la relación que la persona establece entre ella misma y con sus actos. Cuando alguien cree haber decidido libremente algo, la ejecución de un acto contrario es sentida como un cuestionamiento hacia la propia persona y por ello hará todo lo posible para evitarlo.

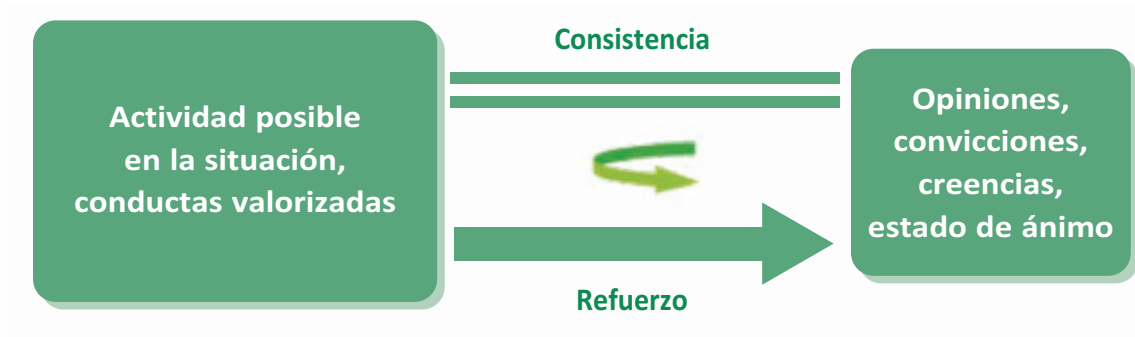
Las relaciones entre convicciones y actos no van únicamente en el siguiente sentido:



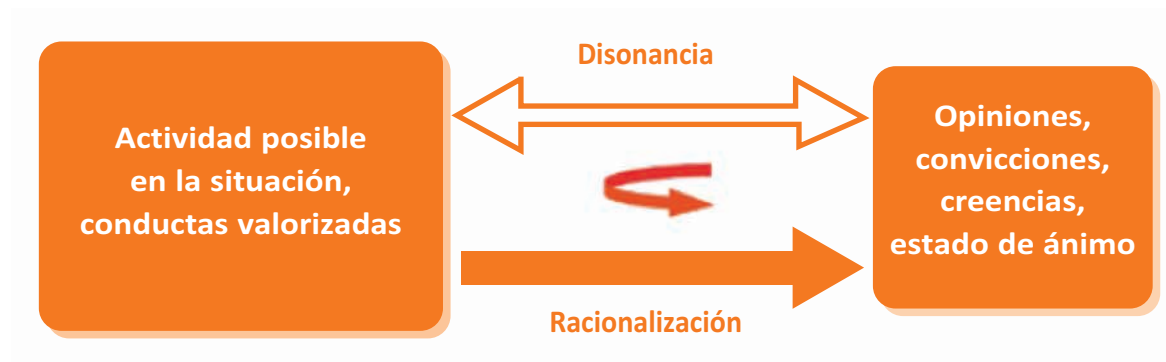
La situación también influye de manera muy fuerte sobre la actividad que es posible desarrollar en ese contexto y, por lo tanto, sobre los comportamientos, la disonancia cognitiva y la racionalización de su situación, las opiniones y las actuaciones.



Cuando la situación favorece comportamientos conformes a las convicciones, estas últimas son reforzadas.



Sin embargo, cuando esta no permite desarrollar la actividad de una manera conforme a las convicciones, la disonancia cognitiva puede llevar a cambiar estas últimas para hacerlas compatibles con lo que es posible hacer:



En este contexto, el análisis de las causas de los sucesos deberá tener en cuenta este sesgo por el que se tiende a reducir la disonancia cognitiva.

### 5.8 Predicciones del pasado o el sesgo de retrospección

Con esta ilusión o necesidad de control sobre lo que sucede, perseguida por parte de muchos de los que tienen que informar sobre las causas de los accidentes, se genera este otro sesgo.

Así, ante un suceso, muchas personas para justificarlo proporcionan respuestas como: "eso ya lo decía yo; he avisado un montón de veces de que esto podría pasar; si es que era cuestión de tiempo que alguien se hiciera daño...".

La consoladora creencia de que todo lo que nos rodea tiene sentido, descansa sobre un fundamento muy seguro:

■ *"Nuestra capacidad ilimitada para ignorar nuestra ignorancia"* ■

Por este motivo, se cae en la trampa de creer que se entiende el pasado, conociendo y explicando todas las causas que justifican todos los hechos (accidentes), lo que lleva a creer que sabe lo que sucederá en el futuro.

Desde luego que esta postura frente a los sucesos y los daños no aporta nada desde el punto de vista de la prevención, pero es una realidad y una demostración palpable de este sesgo que se reconduce cuando a estas mismas personas se les pregunta qué va a pasar en esa u otra tarea o actividad.

Enfrentar a estas personas con esa realidad puede hacer que se cuestione su postura al justificar otros sucesos posteriores, con máximas como la siguiente:

■ *“Es muy fácil predecir el pasado”* ■

Habrán que insistir en que la detección e indagación de las causas deberá ser la localización de las disfunciones o los fallos físicos y los organizativos que han propiciado la generación del suceso, así como los daños sobre los que se indaga.

## 5.9 Cumplimiento de predicciones

Conviene señalar que hay muchas personas que asumen que los daños en el trabajo son algo inevitable, como si fuera un tributo más que hay que pagar por el progreso técnico, laboral y social. Estos asumen que se producirá un mínimo de daños y que es imposible intervenir para que eso no suceda.

Nada se puede hacer para evitar unos cuantos daños que son aceptables.

Con este planteamiento inicial, en contra de los fundamentos básicos de la prevención, es claro que se hará de manera mutilada y que cuando se produzcan los daños, se considerará como algo normal dentro del proceso de trabajo.

Es lo que se podría denominar como el fenómeno de las *“hipótesis autocumplidas”*:

■ *“Si tenemos alguna influencia en los sucesos, de forma involuntaria todos tendemos a hacer cosas para cumplir con lo que decimos y creemos que sucederá”* ■

Lo cierto es que a estas personas el tiempo acaba dándoles la razón, ya que de forma inconsciente tenderán a cumplir con sus afirmaciones, si estas son sinceras y realmente ellas tienen una influencia significativa sobre el suceso que vaticinan, o bien a permitir como normales y aceptables los factores que la propician.

Esta realidad avala y refuerza la ilusión de control:

■ *“Ves como yo tenía razón, siempre habrá accidentes”* ■

Asumiendo este planteamiento, puede ser más interesante emitir hipótesis realistas y en positivo, que también se tenderán a cumplir, y que serían mucho más provechosas desde el punto de vista de la prevención.

Habría que romper el circunloquio (falacia de control):

- *Haga lo que haga no conseguiré nada, ya que los accidentes son inevitables.*
- *¿Qué hago?*
- *Nada.*
- *¿Qué consigo?*
- *Nada.*
- *¿Ves?, yo tenía razón: los accidentes son inevitables.*

Como ejemplo contrario a este planteamiento, se puede analizar la acción de los equipos deportivos cuando tratan de lograr un objetivo, a pesar de tener un contrincante que sobre el papel es superior. Hacen afirmaciones en el sentido de: *“vamos a ganar”, “podemos hacerlo”, etc.*

Esta postura ha demostrado que tiene una influencia significativa en el comportamiento de los integrantes del equipo para favorecer el resultado positivo o, al menos, emplearse a fondo para lograrlo, lo que otorga más posibilidades de éxito.

### 5.10 La influencia del grupo o el “efecto de anclaje”

En numerosas ocasiones se ha propugnado que es muy beneficioso hacer la búsqueda y el análisis de las causas de los accidentes mediante una actuación en grupo. Esta estrategia concede una variedad de puntos de vista sobre el suceso y sus causas muy interesante al tener en cuenta diferentes informaciones y percepciones.

No obstante, se debe estar sobre aviso de que en algunas reuniones grupales sus miembros eligen estar en línea con lo que se cree es la opinión de los demás, perdiendo así parcialmente su correlación con la realidad.

Efectos como éste pueden originar una mala elección a la hora de identificar las causas de un suceso y por tanto, originar una mala decisión, incluso contraria a la posición individual de cada uno, para adoptar medidas preventivas sobre los factores de riesgo que pueden ser comunes en otros futuros sucesos.



Este *efecto de anclaje o de arrastre* es muy habitual y también tiene relación con la información previa que el grupo de análisis tiene sobre las causas *“encontradas”* en accidentes similares.

Hay una tendencia natural a seguir la *“senda”* abierta en el pasado y asumir que las causas serán las mismas que las que ya han sido aceptadas en el mismo. Se asume mejor lo fácil y rápido.

- *“En muchas ocasiones los seres humanos solemos llegar a una conclusión cuando nos hemos cansado de pensar”* ■
- 

Algunas organizaciones intentan protegerse de tales efectos procurando que haya siempre alguien que haga de *“abogado del diablo”*. Es decir, que defienda las posiciones contrarias al consenso y que divida al grupo en dos subgrupos para que rindan cuentas de sus respectivos resultados o permitiendo la expresión anónima de distintos puntos de vista, etc.

# Liderazgo versus<sup>1</sup> seguridad

El concepto de liderazgo y de quién puede ejercerlo ha ido evolucionado con el tiempo, experimentando grandes cambios. Sin embargo, sus competencias no han variado aunque sí la comprensión de qué es, cómo opera y de qué manera las personas aprenden a aplicarlo.

En un momento determinado se pensó que las habilidades del liderazgo eran innatas. Nadie se hace líder, sino que se nace con esa condición, a la que parece que ciertos individuos son llamados a través de un proceso genético inexplicable.

Para esta teoría, el liderazgo se encarnaba en una reducida cantidad de personas, cuya herencia y destino las convertía en líderes. Estas con habilidades o cualidades innatas del tipo adecuado podían liderar; todos los demás debían ser liderados. O se tenían esas características o no se tenían, ni el aprendizaje ni el deseo de lograrlo, por fuertes que estos fuesen, podían alterar el destino de una persona para alcanzar esa condición de líder.

Con el tiempo se observó que este planteamiento no podía explicar totalmente qué es el liderazgo y se reemplazó por la idea de que los grandes acontecimientos convierten en líderes a personas que de lo contrario, sólo serían *personas ordinarias*.

En este sentido, se asumía que por el hecho de estar en un sitio determinado y en el momento adecuado, podría ser la “*magia*” que transformase a una persona en un líder.

Sin embargo, estas y otras tantas teorías no acaban de dar una respuesta del todo satisfactoria a este concepto, estando muchas de ellas en contraposición con otras.

Lo que sí parece es que todas estas, junto con el análisis de los que se han considerado como modelos y de las personas que los encarnan, comparten que:

- “*El liderazgo es el conjunto de cualidades y habilidades que permiten a una persona tener el poder y la energía básica para iniciar y sostener la acción, consiguiendo que la intención o la idea se conviertan en una realidad*” ■

---

<sup>1</sup> Aquí se utiliza el significado de *versus* como palabra latina que suele abreviarse “vs” y significa «hacia».

Hoy en día se han clasificado los liderazgos en función del contexto en el cual se ejercen, el objetivo perseguido, la forma o estrategia de aplicarlo, etc., con el resultado no exhaustivo que se detalla a continuación:

### ■ Natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman *liderazgo servil*. De muchas maneras este tipo es una “*forma democrática de liderazgo*” porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones.

Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros que utilizan diferentes estilos de liderazgo.

### ■ Participativo o democrático

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, este invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, lo cual no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros sienten el control de su propio destino, así que están con una motivación (intrínseca) que les impulsa a trabajar con interés e implicación, además de hacerlo por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y en los casos en los que la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

### ■ Laissez-faire

Esta expresión francesa significa “*déjalo ser*” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros del equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire funciona cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo puede darse solo cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

### ■ Autocrático

El autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización.



Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo, el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin cualificación especial, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan a las desventajas.

### ■ Burocrático

Estos hacen todo según “*el libro*”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad, como trabajar con maquinaria, con sustancias tóxicas o manipular cargas pesadas, entre otras, pero ha demostrado que siendo necesario al inicio de este tipo de actividades, no es muy efectivo a largo plazo, ya que las normas no lo pueden prever todo.

### ■ Carismático

Es similar al “*liderazgo transformacional*” porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos lo que genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

### ■ Orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea se centran sólo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar, pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

### ■ Transformacional

Son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos de forma permanente y transmiten su entusiasmo al mismo. A su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional, como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

### ■ Transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les proporciona su líder, que tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de *management*, no un verdadero estilo de liderazgo porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

### ■ Situacional

Este tipo plantea que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

Es un método útil para aquellos directores de equipo que no encuentran respuestas en otros modelos y que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican. Bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas, que ellos nunca van a tener o bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario.

Frente a eso, este tipo de liderazgo plantea un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Así pues, trabaja con la definición inicial de las habilidades y competencias para realizar determinadas tareas, comprobando que las personas tienen las necesarias para después valorar el nivel de motivación y confianza de los componentes del equipo, y por último, tener en cuenta el grado de madurez de cada persona.

Conjuga el nivel de desarrollo necesario, las habilidades de cada uno y la motivación individual para acometer el trabajo. En función de estos parámetros, ejerce un tipo de liderazgo determinado que se podría identificar con alguno de los nombrados anteriormente (liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard).

*El tipo de liderazgo a utilizar, tal y como ya se ha reseñado, dependerá de la situación y el contexto en el que hay que actuar, así como el tipo de colectivo o individuo sobre el que se necesite ejercer el mismo.*

Conviene reseñar que no existe un mejor o peor estilo, pues en cada caso convendrá utilizar uno u otro, o bien una mezcla de ellos (situacional) para conseguir el cambio de comportamiento que se desee. Esa es la sabiduría de quien ejerce el liderazgo: **seleccionar la combinación de estilos necesarios.**

En cualquier caso, para todos los tipos de liderazgo habrá que diferenciar entre autoridad y poder en relación con el liderazgo, que son ideas o conceptos relacionados, aunque desde luego, tener autoridad no es lo mismo que tener liderazgo.

El poder es el derecho que se le confiere a una persona en un puesto para ejercer con discrecionalidad la toma de decisiones que afectan a otros. El poder lo tiene el jefe. Por lo tanto, es algo que se le otorga por parte de quien a su vez es superior del sujeto que es objeto de la concesión frente a aquellos que deben asumir sí o sí esa autoridad. No se suele conquistar.

Se podría decir que es la potestad o la capacidad de tomar la decisión, de ordenar y tener los medios para hacer cumplir lo ordenado.

También podría definirse el poder, como la capacidad de conseguir que otras personas realicen lo que se les ordena o propone por medio de la administración, la gestión, la imposición, etc.

Hay una gran diferencia entre administrar, gestionar o imponer y liderar, pues los primeros, que desde luego son necesarios atendiendo al contexto donde se apliquen, tratan de conseguir la eficiencia, es decir, alcanzar el mejor y el máximo rendimiento de los recursos puestos a su disposición para lograr un objetivo concreto.

■ *“Los buenos administradores o gestores hacen bien lo que hacen”* ■

---

El problema de muchas organizaciones, en especial las que fracasan, parece ser que tienden a estar sobregestionadas y dirigidas. Destacan por su capacidad para manejar la rutina cotidiana pero no por preguntarse y cuestionarse si deberían seguirla o no para mejorar.

El liderazgo, que se podría relacionar con la autoridad moral en el sentido más amplio y positivo del término, es la capacidad que tienen las personas o grupos para inducir o influir sobre las convicciones y las acciones de otros.



La autoridad la tiene el líder, lo conquista por medio de sus acciones frente al grupo. No le es concedido por nadie superior, sino otorgada y reconocida por sus colaboradores, ya sean superiores o inferiores en la escala jerárquica de que se trate.

■ *“Nadie se hace líder; le hacen quienes le siguen”* ■

---

No se trata aquí de propugnar la fe ciega o fanatismo que impide incluso la réplica y la opinión de los que se supone son liderados. Este tipo de liderazgo estaría más cerca del ejercido a través del miedo, es decir del poder, que siempre a medio o largo plazo tiene resultados negativos.

Parece evidente que gestionar las acciones de las personas como se hacía anteriormente y aún ahora se sigue observando en muchas empresas, resulta obsoleto pues implica considerar que se va a permanecer como siempre, que nada va a cambiar.

Este planteamiento es válido en una economía como la reinante en tiempos pasados, que alguna empresa todavía cree que existe, y que se ha centrado en la gestión de *el hacer*; en que las personas hagan lo mejor posible lo que se les diga que tienen que hacer y en que no puedan llevar a cabo nada distinto sin solicitar el consabido permiso.

Organizaciones en que lo único que motiva a las personas es de carácter extrínseco, con la técnica del palo y la zanahoria.

Así, cuando aparecen los problemas, las personas no los abordan y resuelven por sí mismos sino que acuden al jefe (el que tiene autoridad) para exponerle el asunto o la queja y al final le preguntan: “*jefe, ¿qué hago?*”.

La gestión del *ser* es la respuesta que las personas generan para gestionar y administrar los nuevos paradigmas que plantea el mundo globalizado a la empresa actual.

La del *hacer* es la que ha llevado a considerar a los individuos como un recurso más de la organización junto con el capital, la tecnología, la información...

Se identifican las personas como recursos humanos, limitándolas a que hagan únicamente aquello que está programado (¿engranajes de una maquinaria?), negándoles, o impidiendo en cualquier caso y de forma muchas veces rotunda, que puedan pensar por sí mismas.

### ■ “Recursos humanos versus<sup>2</sup> activos humanos” ■

Por ello, en muchas organizaciones se ha desarrollado una cultura deshumanizante donde las personas no son como son, sino como el jefe quiere que sean, al menos sobre el papel.

La autoridad del líder trata de conseguir la efectividad de los grupos sobre los que se ejerce esta. El liderazgo es el uso sabio de esa *autoridad*, siempre autoconquistada y otorgada por los liderados.

Como ya se ha reflejado anteriormente, no debe olvidarse que el poder se concede en la empresa por parte de alguien superior a quien lo ejerce, consiguiendo que los colaboradores hagan lo que se les ordena, básicamente por las consecuencias negativas que les generaría no realizarlo.

---

<sup>2</sup> Aquí *versus* en el significado anglosajón del término, es decir, “*contra*”.

***Poder:*** “La capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque prefiera no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o fuerza”.

La autoridad en los grupos o colectivos es reconocida por los componentes del mismo, conllevando que se realicen las acciones necesarias para lograr el objetivo en beneficio común. Se realizan de forma voluntaria y por entender que hay causas justificadas para hacerlo, ya que favorece a este y se encuentra por encima del provecho individual o personal.

Conviene recordar la fórmula clásica de:

***“poder = responsabilidad”***  
***“autoridad = RESPONSABILIDAD”***

La primera ecuación, la responsabilidad, la exige quien ha otorgado ese poder y está por encima de quien lo tiene y ejerce.

La segunda se la autoimpone y autoexige el propio líder. Por tanto, debe ser mucho más profunda, sincera y exigente que la anterior.

Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado aboca a un comportamiento autocrático del superior a quien no se hace responsable por sus acciones. Cuando la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado conduce a la frustración de los colaboradores, ya que carecen de la capacidad necesaria para desempeñar las actividades de las que se les considera responsables.

***Autoridad:*** “El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal”.

En este sentido, ha de asumirse que el papel e influencia de un líder deberá ser en muchas ocasiones algo tácito y no explícito, por lo tanto, será autoridad y no poder. La responsabilidad del líder será asumida por él mismo, en función de su capacidad para llevar a cabo las acciones asignadas y los objetivos planteados. El desajuste entre la autoridad autoconquistada y la responsabilidad del líder haría que los colaboradores percibieran con dificultad el liderazgo perseguido.

La situación que el líder debe lograr, se caracteriza por lo siguiente:

- Los trabajadores han de sentirse responsables no sólo de su tarea, sino de hacer que la organización funcione mejor y sea más segura.
- Las personas se transforman en un agente activo para dar solución a los problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple receptor y ejecutor de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tareas a su integrantes.

Todo esto no es un proceso natural, pero está en la base de este cambio que es la transformación que debe producir el liderazgo que se pretende.

No obstante, son muchas las empresas que ya asumen estas ideas y planteamientos, incluso lanzan planes de choque para lograr este cambio de comportamientos y, después de algún tiempo, bastantes llegan a la conclusión de que esas ideas, aun considerándolas correctas y acertadas, no funcionan.

La respuesta quizás se encuentre en el hecho de que, en numerosas ocasiones, las personas han entendido pero no han integrado o interiorizado y hechos suyos estos postulados.

Esta realidad podría tener dos causas principales:

En primer lugar, se hará referencia a una causa que está relacionada con el éxito que hasta ahora ha tenido un modelo de gestión conservador, es decir, de mando y control. Por ello las empresas han contratado directivos para el *hacer* en lugar de buscar y contratar a personas que fueran capaces de movilizar el *ser*, tal y como ya se detallado. Se podría hablar de la *“maldición del éxito”*.

■ *“Si hemos logrado el éxito, ¿para qué cambiar algo?”* ■

---

Cambiar este planteamiento requiere algo más que manifestarse a favor del mismo, pues le supone cierta inseguridad a quien de manera habitual ha ejercido el poder y ha tenido la potestad de ordenar como quería que fuesen las cosas y las personas que acometiesen las acciones para lograrlas.

La segunda causa radica en las culturas imperantes en las organizaciones que evolucionan muy lentamente y, salvo que se produzcan grandes crisis, escasean los cambios culturales profundos. Desde luego se hace referencia a cambios reales, no a los programas que se denominan a sí mismos como de creación de nueva cultura, que en general suelen constituir meras coartadas para, en realidad, no cambiar absolutamente nada.

O peor todavía, extremar la ironía y caer en el *“gatopardismo”* (de la famosa novela El Gatopardo de Giuseppe Tomasi di Lampedusa) expresado con la frase siguiente:

■ *“Hace falta que algo cambie, para que todo siga igual”* ■

---

Esta segunda causa requiere que las organizaciones y las personas que las componen realicen un *“desaprendizaje”* y posterior reaprendizaje, que es necesario, pero lento y en muchos casos doloroso.

Dado que el gran escollo para que se produzcan los cambios es que éstos son percibidos como generadores de una inseguridad psicológica muy fuerte, ya que salir de la zona de *“confort”* conquistada es algo a lo que la mayor parte de los seres vivos presentan una resistencia numantina, una de las características y de las tareas de un liderazgo eficaz será la de proveer y contribuir a generar un nivel suficiente de seguridad psicológica.

Así pues, el liderazgo a ejercer en prevención, o mejor, para la mejora de la seguridad y salud de las personas en la organización, deberá tener en cuenta todo lo reseñado hasta aquí si pretende cambiar los comportamientos de acuerdo con una nueva cultura de seguridad en su empresa.

No se debe olvidar que uno de los techos de cristal ya mencionados y que afectan a las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo es que:

- *“Una cultura de seguridad nunca superará a la general instaurada en la empresa en la que tiene que integrarse”* ■

### 6.1 El liderazgo y la Cultura de seguridad

El concepto de **cultura de seguridad** es algo relativamente reciente. De diferentes análisis de sucesos o accidentes significativos, se ha llegado a la conclusión que las causas que contribuyeron a la generación de esos hechos y sus consecuencias estaban relacionadas con una cultura de empresa deficiente en todos los niveles asociados con la seguridad.

Entre los que son más significativos están:

- ✓ La prioridad de la producción en detrimento de la seguridad.
- ✓ La tolerancia de las no conformidades técnicas y procedimientos de seguridad.
- ✓ Las deficiencias en la formación y la comunicación de la seguridad.
- ✓ Los climas de trabajo deteriorados.

Se entiende por cultura de seguridad: el componente de la cultura de la empresa que se refiere a las cuestiones de seguridad, en este caso, en los ámbitos y ambientes del trabajo.

De forma más precisa, se puede explicar como el conjunto de prácticas desarrolladas y repetidas por los principales actores involucrados para controlar los riesgos de su actividad.

Esta definición incorpora los aspectos más importantes de la misma:

a) *Las prácticas de los actores son las que constituyen la cultura de seguridad de una empresa*

Estas prácticas consisten tanto en formas de pensar como en maneras de actuar en cuestiones de seguridad.

Aquellas relacionadas con la seguridad aluden a elementos como el **valor** o la importancia relativa que los actores le otorgan a ella, por ejemplo, “*¡seguridad ante todo!*” que más parece una frase hecha que un valor.

Y también, las **creencias, convicciones y principios** que las personas desarrollan y aplican sobre la manera correcta de ocuparse de la seguridad. Por ejemplo, “*aplicar las reglas de seguridad establecidas es el mejor medio para evitar accidentes*”.

Por último, las **normas**, formales e informales, que en el entorno se establecen y que deben aplicarse en tal o cual situación concreta, como puede ser, ponerse tapones antirruído al entrar en una zona concreta.

Todos estos importantes elementos (valores, creencias, convicciones, principios y normas) forman el referente colectivo que proporciona a las personas orientación, representación y propulsa la acción para determinar sus conductas en situaciones de riesgo.

■ “*Lo importante es que lo importante sea realmente importante*” ■

---

Sin embargo, como se ha indicado previamente, los modos de actuar no están solo influidos por estos elementos, sino también por las características de la situación. Se trata de evitar lo que se ha identificado como **disonancia cognitiva**.

Por ejemplo: los trabajadores han sido convencidos de que el respeto de las normas y reglas de seguridad es la manera correcta de hacer el trabajo y el mejor modo de prevenir los accidentes y daños en el mismo.

Ahora bien, si en algún momento debido a la falta de personal, premura en la producción u otras circunstancias, la situación les forzase a incumplir algunas reglas para lograr los objetivos de producción, esto será más determinante que las convicciones en cuanto a los modos de actuar.

Si esta situación se prolonga en el tiempo y además, la dirección y la jefatura saben de ello sin adoptar ninguna medida al respecto, tales como el reestudio de normas, la implantación de nuevas medidas de protección y prevención, la dotación de recursos suficientes o la paralización de la actividad, es cuando esto será realmente nocivo para una adecuada cultura de seguridad como la propugnada en esta publicación.

#### *b) Los actores colectivos son quienes construyen la cultura*

Es habitual escuchar que en una empresa “*la seguridad es un asunto de todos*”. Sin embargo, algunos sectores están más directamente involucrados que otros en lo que se refiere a ella en su trabajo o en su empresa.

Este puede ser el caso de la dirección y de las personas ligadas directamente a la producción.



Estos dos actores son claves a la hora de construir una cultura de seguridad en la empresa, por lo que es un error reducir los problemas de dicha cultura de seguridad únicamente a los trabajadores directos.

De hecho, las prácticas directivas referidas a la seguridad son las más determinantes para la cultura, pues la dirección tiene una autoridad y un poder de decisión mucho más amplios para actuar sobre los factores que permitirán el control de los riesgos.

Esta unidad de pensamiento y comportamiento no es fácil de conseguir. En el lado de la gestión se pueden encontrar grandes diferencias entre la alta dirección, y los cargos y mandos de primer nivel, entre los mandos funcionales y los jerárquicos, etc.

Lo mismo sucede entre los diferentes actores que constituyen los trabajadores directos. Así pues, se encuentran diferencias sustanciales de cultura de seguridad entre los operarios de producción y el personal de mantenimiento, o entre las diferentes generaciones de empleados que en el momento actual reemplazan a grandes colectivos en ciertas empresas.

No se debe olvidar que también el mercado impone su ley en la Prevención estableciendo unos mínimos aceptables, por los costes socio-laborables y unos máximos soportables por el coste económico que ello pueda suponer. Al igual que en calidad, el mercado es capaz de exigir y absorber un mínimo de *no seguridad* a un coste determinado.

Estos desafíos son los que se tendrán que abordar desde un liderazgo participativo o de otro tipo para lograr un sentido y significado único de la cultura de seguridad de una organización.

### *c) Las funciones de la cultura de seguridad*

Para la organización, una primera función y objetivo de la cultura de seguridad es mejorar sus resultados en esta área, que dependerá de la calidad de las prácticas en vigor en la empresa.

En la medida que la dirección, en su función de liderazgo, logre la adhesión de la mayoría a ciertos modos de pensar y de actuar convergentes en materia de seguridad, la segunda función de esta cultura es la de proveer a la empresa de un mecanismo efectivo de coordinación de los actores implicados, complementario e indispensable para que el sistema sea eficaz.

■ *“No se puede colocar un supervisor detrás de cada trabajador para que vigile qué hace y cómo lo hace”* ■

---

Esta cultura de seguridad crea un entorno determinado que supone que cuando un trabajador realiza una acción percibida por sus pares como peligrosa o contraria a las buenas prácticas del oficio, se sentirá presionado para que rectifique, y en caso de no hacerlo, será mal visto, despreciado o incluso sancionado de forma más severa por el colectivo de trabajo.

Por ello, la función de liderazgo y quien la ejerce deberá ocuparse de integrar a dichos colectivos en la creación y definición de la política y cultura de seguridad.

También para que el trabajador perciba que esta cultura le beneficia en su trabajo. En la medida que le permite desarrollar y afirmar su identidad profesional, así como ser reconocido como un buen profesional. Además de evitar los daños para su salud y ayudarlo a mejorar esta, concibiéndole como alguien que se incorpora y aprende una buena parte del oficio gracias a sus iguales y al mando o supervisor, que le transmiten. Todo ello se encargará de que interiorice e integre los elementos claves del saber (saber hacer y saber ser), necesarios para ser aceptado por el colectivo de la empresa.

Se parte del concepto de que nadie en la organización, independientemente del nivel o cargo que ocupe, la experiencia que acumule y lo experto que sea en las tareas que se realicen, tiene toda la información necesaria.

Por último, una cultura de seguridad fuerte reduce el estrés en los individuos expuestos a riesgos porque disminuye su incertidumbre, permitiéndoles anticipar los esquemas mentales y los comportamientos que serán utilizados de manera habitual y normal por los otros actores que influyen en el control de esos riesgos, haciendo más previsibles sus comportamientos.

Es la confianza que debe generar el líder al hacer saber cuál sería su comportamiento y su respuesta ante situaciones de riesgo determinadas.

Todo ello deberá ser utilizado por quien ejerce la función de liderazgo para lograr un mayor compromiso de los componentes de la organización, que no sólo favorecerá los resultados directos relacionados con la seguridad y salud en la empresa, incluso mejorando los aspectos del trabajo que ayudan a construir una salud superior, sino que también conseguirá incrementar otros campos de gestión como la calidad, la productividad, etc.

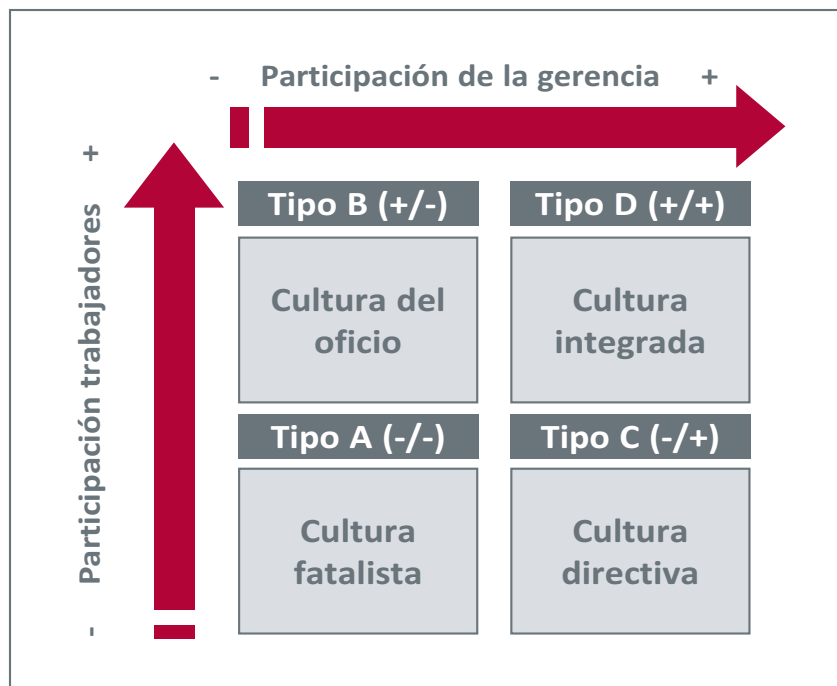
No hay que olvidar que para este liderazgo que se propugna, quien lo ejerza siempre deberá buscar la posible correlación e influencia entre los parámetros negativos que puede provocar el trabajo y aquellos que sean mejorados por estas acciones, y la relación de todos ellos con otros parámetros de medida que se utilizan habitualmente en la gestión empresarial, por ejemplo, los ratios de productividad, el rendimiento económico, el retorno de inversiones productivas, la presencia en los mercados o el crecimiento económico.

## 6.2 El liderazgo y la diversidad de culturas de seguridad

Una empresa puede intentar copiar el sistema de gestión de la seguridad de otra organización o adoptar uno comercializado por una consultora, pero no podrá hacer lo mismo con la cultura de seguridad. Ésta será el producto de lo que los actores internos logren construir juntos en cuanto a prácticas duraderas de esta. Por ello, las diferencias culturales entre empresas a veces son muy significativas, incluso dentro del mismo sector de actividad.

De manera esquemática, se podrían definir cuatro tipos de cultura de seguridad, en función del grado de participación de la dirección o gerencia y de los empleados.

Es importante matizar que será muy improbable que exista una empresa que corresponda exactamente a uno sólo de estos cuatro modelos, teniendo un poco de cada uno de ellos, pero sí habrá alguno ellos que predomine sobre los otros <sup>3</sup>.



### a) La cultura fatalista de la seguridad

En la base de esta cultura se encuentra la creencia de que los accidentes son una fatalidad, un golpe de mala suerte, es decir, inevitables. Por este motivo, los actores adoptan la actitud de no hacer nada para evitarlos, convencidos de que los accidentes sucederán de todas formas (ver pág. 37 y siguientes: “Sesgos para las causas de los accidentes”).

Este enfoque que corresponde a tiempos pasados, que incluso explicaban los sucesos por causas sobrenaturales, se ha ido modificando gracias a los avances científicos, quedando esta cultura un tanto marginada.

Sin embargo, todavía se encuentran personas, en especial en ciertos trabajos tales como los conductores profesionales, que en un alto porcentaje explican los accidentes y sus causas a través de la fatalidad y la mala suerte (ver pág. 45 - apartado 5.7: “Disonancia cognitiva”).

<sup>3</sup> Adaptado de ICSI.

También en países con desarrollos diferentes al nuestro está presente este enfoque de la fatalidad, lo que puede ser un hándicap importante a la hora de implantar empresas en esos países.

### **b) La cultura del oficio en la seguridad**

Se caracteriza por una débil participación de la dirección que considera que las cuestiones de prevención de accidentes de trabajo son un asunto de los trabajadores. Debido a ello, estos últimos se transforman en los actores principales en la seguridad.

Este enfoque nace de la época preindustrial y a comienzos de la era industrial, en la que los patrones se inmiscuían muy poco en la gestión de los métodos de trabajo que eran desarrollados fundamentalmente por la gente del oficio.

En aquellos que entrañaban riesgo, diversos elementos de esos métodos de trabajo consistían en prácticas informales de seguridad que tenían el objetivo de evitar heridas o protegerse de los accidentes.

Así, por ejemplo, una práctica todavía recordada era la de los mineros que descendían a las minas llevando una jaula con un canario. En caso de que muriese era el indicativo de que la atmósfera era peligrosa.

Habían observado que cuando este moría, era habitual que se produjese una explosión. Aunque los mineros no sabían el motivo de la misma, intuían que estaba relacionado el cambio de la atmósfera dentro de la mina con su muerte y consecuentemente con la explosión. Se utilizaba el indicador del canario muerto para huir.

Con la aparición de la organización científica del trabajo, el Taylorismo, la estandarización de métodos, etc., la cultura de los oficios, incluidos los aspectos de seguridad, fue disminuyendo su presencia en el entorno de trabajo, aunque sin llegar a desaparecer del todo.

En muchas industrias, la gente del oficio, tanto supervisores como trabajadores directos, mantienen prácticas informales que aplican en ciertas situaciones poco o nada pautadas por las reglas formales de seguridad.

En aquellos relacionados con el mantenimiento de instalaciones, la cultura de seguridad del oficio es a menudo todavía predominante, a pesar del desarrollo de los sistemas de gestión de la seguridad.

### **c) La cultura directiva de seguridad**

Este tipo de cultura se lleva a cabo cuando la dirección se hace cargo de la seguridad en el puesto de trabajo. Siendo la dirección quien ejerce un papel tan preponderante en la elaboración y el desarrollo de las medidas de seguridad, los aspectos técnicos y de los procedimientos, que la participación de los trabajadores se limita muchas veces a su responsabilidad de aplicarlas cuando realizan su trabajo.

Nace en la gestión de las empresas de grandes riesgos, por ejemplo, la minería, la química o la petrolera, donde la frecuencia de los accidentes y sus consecuencias de tipo catastrófico, con multitud de muertos y grandes daños materiales y medioambientales, ejercía una presión pública y social de tal calibre que los Estados han tenido que legislar al respecto.

No es desdeñable la presión ejercida desde el propio interior de las empresas, patronal y sindicatos, algunos de los cuales requieren una intervención del ejecutivo para evitar que la competencia vaya en detrimento de la seguridad, considerada un factor vital para la perdurabilidad de la empresa.

Los aspectos que caracterizan este tipo de cultura son:

- ✓ Unos grandes ejes.
- ✓ Los beneficios.
- ✓ Los límites.
- ✓ La normalización del desvío.

### *Grandes ejes*

La cultura directiva de la seguridad se distingue por tres grandes orientaciones cuya puesta en práctica suele contribuir de modo positivo al desarrollo de la seguridad.

#### *1) Perseverancia en la mejora de los resultados de seguridad*

De un modo general, la preocupación por la mejora continua es un punto fuerte de la cultura directiva. Su aplicación en el campo de la seguridad puede tener desvíos y errores pero, en general, resulta positiva.

El caso de las ya mencionadas empresas de riesgos importantes, es un ejemplo de la mejora real en cuanto a los accidentes graves y mortales, que no hubiera sido posible sin una fuerte voluntad de progreso continuo en materia de resultados.

La gran ventaja de este enfoque es que se favorece una dinámica de cuestionamiento continuo de cómo se han realizado las acciones, además de facilitar una innovación constante en cuanto a los medios utilizados, mucho más que la satisfacción con lo obtenido.

#### *2) Valoración fuerte de la seguridad técnica*

Las características de esta cultura directiva de seguridad es la que permitió la aparición y el crecimiento de la ingeniería de seguridad.

Este tipo de cultura logró desarrollar los conceptos y las técnicas para identificar y evaluar los riesgos, así como para contenerlos, reducirlos o eliminarlos en su origen. Todo ello permitió una inversión económica y un progreso que sería impensable hace unos años.

### 3) *Formalización de las prácticas de gestión de la seguridad y del trabajo*

Característica clave y más reciente de este tipo de cultura. El avance social y técnico de la seguridad, como se ha señalado en el punto anterior, era algo natural que con el proceso de mejora continua que aplicaban las empresas se llegase a una intervención para el progreso y mejora de los aspectos humanos y sociales, es decir, de las prácticas y de los comportamientos de los trabajadores.

La legislación por un lado, en que se responsabilizaba al empresario de los daños producidos, y la formalización de la gestión en la ejecución del trabajo por medio de modelos de gestión de calidad, de medio ambiente, etc., han hecho que la alta dirección evalúe y decida la implantación de esta formalización también en la seguridad en el trabajo.

La alta dirección apuesta por tres ejes fundamentales para esta formalización:

- ✓ La adopción de una política formal, escrita y pública de seguridad.
- ✓ La dotación a la empresa de un sistema de gestión de la seguridad con los medios necesarios.
- ✓ La creación o refuerzo de la función del responsable de la seguridad.

Si bien la formalización descrita puede tener a veces efectos perversos, cuenta en casi todos los casos también con efectos positivos.

#### *Los beneficios*

Para obtenerlos de este tipo de cultura directiva de seguridad se requiere que la dirección y la alta gerencia se comprometan y actúen, esto último lo hace observable, de manera mucho más activa y visible en materia de seguridad y salud.

Dicho de otra forma, se exige que ejerzan un liderazgo más firme y sostenido para impulsar cambios en las mentalidades y las prácticas, tanto del resto de la estructura directiva como en la de todos los demás empleados.

Por otro lado, el desarrollo de un sistema de gestión de la seguridad, la formación adecuada de los directivos, la evaluación completa del desempeño individual en cada actividad y el mantenimiento de la función de seguridad, contribuyen a crear modos comunes de pensar y de actuar de forma segura, generando cohesión y unidad de acción de la dirección, así como del resto de los componentes de la organización.

La formalización de los procedimientos es muy útil si está enfocada hacia las tareas que implican accidentes importantes, no para todas las tareas y si se realiza de forma concertada contando con las personas involucradas. Así, produce percepciones comunes sobre los riesgos, además de formas de trabajo compartidas. En síntesis, refuerza el espíritu de trabajo en equipo, así como la vigilancia compartida y la mejora de la formación de los nuevos trabajadores facilitando su aprendizaje e integración en el mismo.

Las actuaciones en esta línea permiten una reducción notable de las tasas de accidentes, aunque se observa que se llega a una situación en que ya la mejora no avanza, una especie de meseta de resultados, acabando de forma lamentable en algún accidente grave o mortal por lo que conviene ser consciente de los límites que están presentes.

### *Los límites*

Uno de ellos es la ilusión del control de los riesgos, esto es, la tendencia a sobreestimar la capacidad de manejar acontecimientos que se produce cuando se valoran los resultados y, por tanto, los indicadores de rendimiento. Como quiera que para valorar lo obtenido se utiliza una tasa simplificada que mide el número de casos, por ejemplo, el índice de frecuencia de los accidentes, el cual se suele referir a casi exclusivamente a los accidentes benignos, ocurre que se descuidan otros índices que miden riesgos menos frecuentes pero cuyas consecuencias pueden ser mucho más graves.

Por ello existe el riesgo real de que cuando los esfuerzos para mejorar la tasa de frecuencia parecan dar sus frutos y el indicador se aproxime o llegue incluso al tan deseado accidente cero, más allá de la inconsistencia en el concepto de accidente que no se despeja en muchas organizaciones, la dirección llegue a creer que por fin logró controlar los riesgos de daños a la salud de las personas y caiga en la mencionada ilusión de control.

Esta alimenta a su vez, al sesgo del optimismo que genera la tendencia a extremar el límite de riesgo manejable o aceptable porque se estima que el desempeño anterior al sistema de gestión de la seguridad demuestra que el actual es cada vez más sólido, es decir, más capaz de controlar los riesgos más grandes.

Esta tendencia existente, que es una dura realidad puesta de manifiesto por los accidentes en estas operaciones, es la que se genera y se materializa en los trabajos importantes de mantenimiento que se realizan en los equipos en funcionamiento para reducir así los paros de las máquinas y las pérdidas de producción.

Con objeto de disminuir la probabilidad de ser víctimas de este doble fenómeno, algunas empresas cultivan el pesimismo en vez de dejarse llevar por la tendencia natural a ser optimistas. Recompensan a los empleados y directores que identifican fallos en el sistema y desarrollan indicadores de rendimiento para el control de los riesgos.

### *Normalización del desvío*

Este fenómeno se presenta cuando la transgresión de las reglas importantes de seguridad no sólo es ampliamente conocida, sino además tolerada y aceptada por los pares y por los superiores, como un

comportamiento que dadas las circunstancias puede considerarse como normal y aceptable; se vuelve a plantear si el fin justifica los medios.

Está claro que en una organización que tenga definidos procedimientos de cualquier tipo y decida aplicarlos íntegramente y en todo momento, lo normal es que se llegue a paralizar la actividad. Es lo que se ha denominado “*huelga de celo*”.

Diversos factores pueden contribuir a una normalización del desvío, por ejemplo los siguientes:

- ✓ Tensión entre las presiones económicas y las de seguridad.
- ✓ Falta de consulta y consenso cuando se establecen reglas.
- ✓ Actualizaciones irregulares de los procedimientos.
- ✓ Acumulación de procedimientos y reglas.
- ✓ Tensiones sociales.

#### **d) La cultura integrada de la seguridad**

Este tipo corresponde a una situación donde la dirección continúa asumiendo el liderazgo de la acción en materia de seguridad y salud, pero tomando una serie de iniciativas para favorecer la fuerte participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con la gestión de la seguridad y en la aplicación de las medidas.

Los límites y las debilidades de la cultura directiva de la seguridad, así como la complejidad y la peligrosidad creciente de algunos sistemas de trabajo, además de las estrategias de los negocios de ciertas empresas, son factores del contexto que empujan cada vez más a que las organizaciones se muevan hacia una cultura integrada de seguridad.

Ya se están documentando casos reales de organizaciones con ese tipo de cultura y sus prácticas comunes.

Para ser coherente con lo descrito hasta aquí, se pueden presentar algunas de esas prácticas en términos de liderazgo de la dirección, o bien de la participación del resto de personas de la organización:

##### *El liderazgo de seguridad de la gerencia*

En la cultura directiva, el liderazgo de la dirección en materia de seguridad es en general bastante descendente (top down), tanto de los encargados hacia los trabajadores directos, como en el seno de la estructura administrativa (desde la dirección hacia la dirección media, y de ésta hacia el nivel de supervisión y los mandos directos).



Este estilo de liderazgo puede ser eficaz para impulsar rápidamente un cambio de enfoque de la seguridad en las organizaciones de tipo jerárquico.

En el largo plazo, su punto débil reside en que la dirección media y superior no accede a los conocimientos sobre la realidad del terreno que son esenciales para establecer y mantener medidas de seguridad plenamente eficaces y de ese modo, asegurar un muy alto nivel en el control de los riesgos.

### *Las formas de pensar*

Entre las formas de pensar del liderazgo directivo-participativo, ciertas creencias o convicciones son importantes.

- ✓ En las industrias de procesos, la tecnología nunca se domina por completo, por lo que siempre se pueden producir sorpresas desagradables. Para evitar esa ilusión de control y el sesgo del optimismo, se debe mantener la vigilancia organizando prácticas de detección de anomalías, fomentando los reportes voluntarios de desvíos e irregularidades, así como el análisis de incidentes y la presencia de las jefaturas sobre el terreno, entre otras.
- ✓ El esfuerzo para controlar los riesgos no puede detenerse nunca y asumir que la fiabilidad del sistema depende de un proceso de mejora continua que debe ser gestionado como tal. Esto es aplicable a los estándares o procedimientos operativos y de seguridad que son perfectibles y evolutivos por definición.
- ✓ La colaboración entre los dos actores, dirección y trabajadores directos, es clave para que el proceso de mejora continua produzca un incremento en la eficacia en materia de seguridad y salud. De todas formas, poder cambiar las reglas de juego para favorecer una colaboración de este tipo está en manos de la dirección que deberá recurrir a un tipo de liderazgo, a la vez directivo y participativo.

### *Las acciones resultantes*

De los principios señalados se derivan una serie de formas de actuar en las que el liderazgo en seguridad, típico de la cultura integrada, se ejerce mediante unas prácticas directivas que buscan influir sobre los aspectos siguientes:

- ✓ Concesión de un estatus muy elevado a la seguridad y salud como **valor**, incluso de prioridad superior, entre aquellos proclamados por la empresa: "**La seguridad como un valor**".
- ✓ La ejemplaridad del liderazgo directivo es esencial para construir la credibilidad de la dirección, imprescindible para poder convencer a los trabajadores de primera línea a fin de que participen y así desplegar un liderazgo participativo sustancial: "**Ejemplaridad**".

- ✓ Dotar de los medios adecuados para promover la participación de los trabajadores directos, como con la presencia de los directivos y mandos para observar el manejo de las operaciones e informarse de las dificultades encontradas; promover la comunicación de anomalías y problemas de funcionamiento; estimular la vigilancia en materia de riesgos y dialogar y escuchar a los trabajadores directos.

En este sentido, una actuación bien valorada se refiere a los medios para incrementar la detección y el reporte de los riesgos, lo que requiere valorar y organizar la actividad, formar a los trabajadores para ello y poner en marcha un sistema eficaz de seguimiento y respuesta.

Es fundamental articularlos para agilizar la participación de los mismos en los procesos de mejora y en los procedimientos de seguridad operacional: **“Participación”**.

- ✓ Poner los medios para reforzar la aplicación rigurosa de reglas y procedimientos, haciendo colaborar a los trabajadores en la mejora de ellos como estrategia para perfeccionar esa aplicabilidad y también favorecer su apropiación por ellos, lo que incrementará la motivación para su implementación.

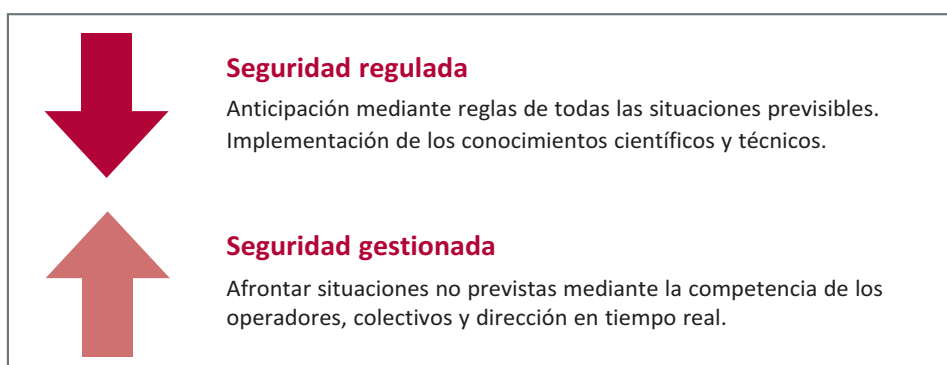
Todo ello, junto con la presencia en el terreno de la dirección y los mandos con un diálogo positivo contribuirá a reforzar el rigor en su utilización: **“Rigor en la aplicación”**.

### *La participación de los trabajadores*

El compromiso de los trabajadores de línea en relación a la seguridad y salud se manifiesta básicamente de dos maneras: el respeto de las reglas establecidas y en las iniciativas generadas para asegurar su seguridad y la de los demás.

Debe entenderse que los trabajadores participan a su nivel en la doble dinámica de la seguridad reglada y la gestionada, presente en toda empresa que realiza actividades con riesgo.

La seguridad reglada o regulada permite definir de antemano unas respuestas pertinentes para escenarios que se pueden anticipar. Mientras que la gestionada, está basada en la presencia en tiempo real de las competencias que permiten identificar si los escenarios son los anticipados y construir una respuesta apropiada aunque ese no fuera el caso.



En la cultura directiva estos dos modos de participación esta disociado, pues lo que le interesa es el cumplimiento y la aplicación de las reglas, no valorando y desinteresándose, incluso desincentivando las iniciativas de los trabajadores. En consecuencia, la cantidad y calidad de sus iniciativas orientadas hacia la dirección (informes de anomalías, sugerencias de seguridad, participación en actividades de prevención) son muy bajas.

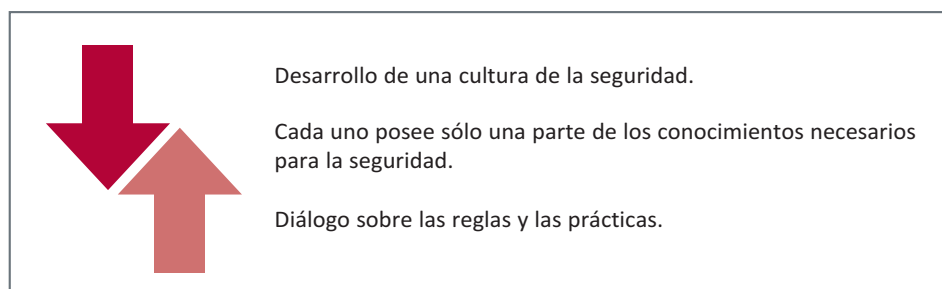
La dirección se queja, a veces, de esta escasa participación pero, en realidad, en muchas ocasiones hace pocas cosas para valorarla y organizarla, partiendo de la idea de que es algo natural y que nace por iniciativa propia de los trabajadores, cuando lo tradicional ha sido que la gestión de la empresa ha propugnado todo lo contrario.

### ■ *“La resistencia y desconfianza frente al cambio”* ■

En la cultura integrada de seguridad, por el contrario, se estimula y canaliza la capacidad de iniciativa de los trabajadores como recurso para incrementar el respeto de las reglas. La participación de estos (iniciativa) permite mejorar en forma continua la aplicabilidad y la apropiación de las reglas, lo cual aumenta su inclinación a respetarlas.

Este enfoque no sólo cubre la necesidad de seguridad del trabajador de primera línea sino también otras, tales como el reconocimiento y el aprecio por parte de sus superiores, incrementando su satisfacción y su cooperación en el trabajo.

Dado que la coexistencia de la contribución de la seguridad reglada o regulada y la seguridad gestionada no basta o puede resultar problemática, la cultura integrada de seguridad debe propugnar y conseguir que se reúnan y evolucionen de manera conjunta.



### 6.3 El papel de los jefes y mandos en el liderazgo de seguridad

Una estrategia o plan de seguridad por muy bueno que sea carece de sentido si no es difundido y comprendido. Es necesario que los jefes y mandos, ya sean directivos o ejecutivos, comprendan los objetivos, lo que se debe obtener, pero también aquello a lo que se renuncia y las razones de dicha renuncia.

Así pues, el papel clave del mando es hacer bien lo que se ha decidido hacer, dado que su función fundamental es gestionar, es decir, cumplir con su labor lo mejor posible, planificar las actividades, etc. Sin embargo, es necesario añadir también la voluntad de influir, guiar y orientar a sus colaboradores. Esto último deberá convertir al mando en un líder.

Es fundamental para avanzar en materia de seguridad, puesto que en este ámbito, la movilización colectiva pasa por la existencia de cierto liderazgo por parte de los directivos y los mandos, entendido como la capacidad para influir en los comportamientos de los demás con objeto de lograr que estos sean más seguros.

Por una parte, cada uno establece sus prioridades en función del contexto, los mensajes que recibe y la experiencia acumulada. Se está atento a lo que le interesa a nuestro jefe, aunque éste no nos pida cuentas explícitamente sobre ello.

Resumiendo, si al jefe no le interesa de forma sincera y consistente la seguridad, habrá pocas posibilidades de que a sus colaboradores también les interese.

Si además, a esto se le añade que en ciertas organizaciones las personas tienen en algunos casos directrices diferentes y en ocasiones, contradictorias para lograr un determinado objetivo, incluso contrapuestos, la situación todavía se vuelve más complicada. Las personas no sabrán *“a qué carta quedarse”* o *“a qué Dios servir”*, tomando sus decisiones sobre la seguridad en cada momento según el contexto, la presión, etc., pero sin un criterio claro.

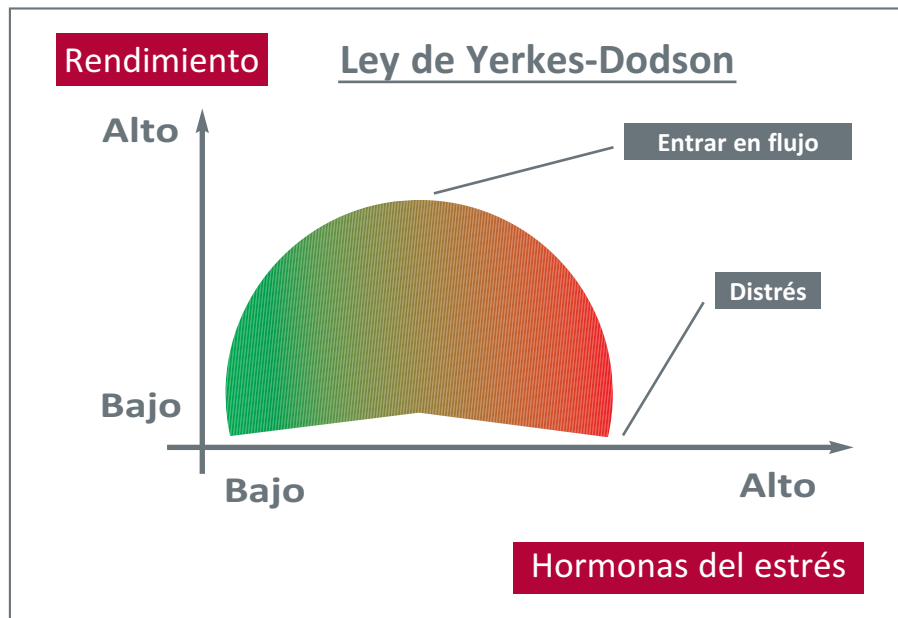
Está demostrado que en situaciones en que las personas tienen que elegir entre varias opciones sin haberseles proporcionado los criterios claros y los medios o destrezas necesarios para ello, esto les genera ansiedad y un estrés innecesario.

Se conocen los efectos negativos y más habituales del estrés, que no se van a citar aquí, pero lo que quizás es menos conocido es que además, resta capacidad a las personas para la innovación y el progreso, así como disminuye el nivel de riesgo que perciben, aceptándolo como válido.

Esto está motivado porque ante una situación de estrés, nuestro organismo segrega multitud de hormonas tales como el cortisol o la adrenalina, entre otras.

Observando las endorfinas y la ACTH (adrenocorticotrópica) los investigadores han advertido algo muy interesante. La actuación de ACTH es casi inmediata (30 segundos), mientras que las endorfinas actúan pasados unos tres minutos. La ACTH mejora la atención lo que ayuda a la persona a enfrentarse a la situación que provoca el estrés, pero su duración es muy corta.

Las endorfinas mitigan el dolor y reducen la capacidad de atención. Esta disminución hace que las personas sean menos productivas e innovadoras en las tareas que realizan. Además, dicha reducción hace que los riesgos pasen más desapercibidos, aceptando un mayor nivel objetivo de los mismos.



En resumen, se podría decir que:

■ *“El estrés atonta a la gente”* ■

Y esto no parece que sea lo mejor para una organización que busca el máximo rendimiento de las personas que la componen.

Así mismo, no se debe olvidar que aunque la seguridad en el trabajo afecte a la integridad y a la salud de las personas, ello no significa que se genere de forma natural y espontánea una movilización en el sentido de mantenerla y mejorarla.

*“La salud no es un factor motivador suficiente y de primer orden para actuar con seguridad. De manera habitual, nuestra salud sólo nos motiva cuando notamos que la perdemos”.*

Por tanto, todos deben estar informados sobre los desafíos y los objetivos, y las acciones que se realicen para su consecución tendrán que ser coordinadas.

En síntesis, los comportamientos de los propios directivos y los mandos con respecto a la seguridad constituyen en sí mismos mensajes que influyen más que los eslóganes de la empresa o las actividades formativas.

Dichos comportamientos demuestran el verdadero valor que se le atribuye en la empresa a la seguridad y la salud, y determinarán en gran medida, el grado de motivación del personal.

■ *“Lo que podemos hacer (poder) frente a lo que debemos hacer (valores)”* ■

---

Los directivos y mandos que deseen ejercer esa función de liderazgo en seguridad también tienen que comprender qué medidas se han descartado del plan de seguridad, así como los motivos (financieros, estratégicos, arbitraje de prioridades...) que hay detrás de estos sacrificios.

Las decisiones adoptadas pueden poner en riesgo la seguridad y salud de las personas y esto debe ser tenido en cuenta por medio de una estrategia que consista, en la medida de lo posible, en reducir la exposición a aquellos que no se han podido eliminar e implantar unas medidas de protección.

Para ejercer un liderazgo es básico difundir adecuadamente el riesgo que supone la toma de dichas decisiones para que los trabajadores sean capaces de detectar y evitar estas situaciones a través de una serie de claves, acciones y comportamientos propios.

■ *“Para generar confianza se debe dar confianza, así como ser transparente y fiable”. “Decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos”* ■

---

Siempre es útil y necesario a la hora de definir y construir un plan de seguridad y salud, delimitar los ámbitos o acciones que, aunque sea de forma momentánea, ha sido necesario sacrificar.

No obstante, se deberán tener en cuenta las informaciones de las actuaciones y sobre todo los hechos y sucesos precedentes como ayuda que debe servir para identificar y calificar mejor los riesgos que se asumen.

Los factores de riesgo así identificados deben ser objeto de un tratamiento particular orientado a la información y concienciación colectiva sobre su existencia, así como al hecho de que hay que saber identificarlos y hacer todo lo posible para evitar que se materialicen en un suceso negativo (accidente) o al menos, en caso de ocurrir, que no generen daños importantes e irreversibles.

Esto no significa que haya que pensar siempre en pasado teniendo sólo en cuenta lo que ya ha sucedido. Un líder en seguridad y salud deberá pensar más en el futuro que en el pasado.

Desde luego que se ha tener en cuenta lo que ha sucedido para prepararse para el futuro, ya que el desarrollo del modelo de seguridad y salud se produce en forma de una evolución más que de una revolución, pero no se debe olvidar que la evolución de los factores de riesgo nunca será lineal, pues surgirán nuevos y los ya existentes han podido evolucionar a tenor de múltiples factores como los debidos a otro personal, cambios en el entorno...

■ *“Los riesgos son muy listos”* ■

---

Así, por ejemplo, hay que considerar que en muy poco tiempo un sistema socio-técnico de trabajo concreto puede quedarse obsoleto y, con él, sus normas y medidas preventivas o de seguridad.

*En resumen, esta cultura debería conseguir que la gestión de la seguridad y salud laboral fuese un arte; el de: “**dirigir** una efectiva prevención para reducir la cantidad de riesgo que las organizaciones y las personas están dispuestas a **aceptar**”.*

### 6.4 Liderazgo y compromiso

Los aspectos más relevantes para que la dirección pueda ejercer este liderazgo y que además sea visible por parte de toda la organización, especialmente por parte de las jefaturas y mandos directos, vienen resumidos en un apartado específico de la norma internacional ISO 45001, que es la relativa a los Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

En esta norma se apunta que la dirección debe demostrar su liderazgo y su compromiso mediante acciones como las siguientes:

- ✓ Tomar la responsabilidad y la rendición de cuentas globales para la protección de la salud y seguridad relacionadas con el trabajo de los trabajadores.
- ✓ Asegurarse que se establezca la política de la seguridad y salud en el trabajo y los objetivos en la misma, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización.
- ✓ Cerciorarse de la integración de los procesos y los requisitos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en los procesos de negocio de la organización.
- ✓ Verificar que los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo están disponibles.
- ✓ Confirmar la participación activa de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de estos, utilizando la consulta, la identificación y la eliminación de los obstáculos o barreras a la participación.
- ✓ Comunicar la importancia de una gestión de la seguridad y salud en el trabajo eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de esta área.
- ✓ Asegurarse de que el sistema de gestión de la seguridad y salud laboral logre los resultados previstos.
- ✓ Dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la seguridad y salud laboral.
- ✓ Promover la mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para mejorar el desempeño en este área, identificando y tomando acciones de manera sistemática para tratar las no conformidades, las oportunidades, y los peligros y riesgos relacionados con el trabajo, incluyendo las deficiencias del sistema.
- ✓ Desarrollar, liderar y promocionar una cultura en la organización que apoye el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

## 6.5 El liderazgo y los errores

Cualquier persona que quiera y necesite ejercer un liderazgo eficaz y eficiente debe tener claro ciertos conceptos sobre los errores y la forma en que estos se producen.

La gestión de los mismos se convierte en una herramienta clave del liderazgo, ya que de ser acertada, esta puede llegar a ser un elemento motivador de primer orden. De la misma manera, una gestión no acertada de ellos y su posterior tratamiento, puede llegar a ser muy desmotivadora para las personas integradas en el grupo a liderar.

### ■ Los accidentes y los errores

Como ya se ha comentado en capítulos precedentes, durante muchos años el concepto de error humano fue el principal factor explicativo para los accidentes. Y para numerosos medios de comunicación, este enfoque sigue siendo totalmente válido para justificarlos, quizás por la facilidad y comodidad de hacer una imputación directa sin necesidad de analizar con más profundidad el suceso y sus causas.

El modelo que sirve de base para ello supone que las situaciones de trabajo o producción están absolutamente previstas, que en todos los casos existen reglas claras sobre el comportamiento correspondiente y que en determinadas circunstancias, una persona no hizo lo que debía desencadenando un accidente más o menos grave.

Para este punto de vista, entonces, el análisis del accidente debe fundamentalmente evidenciar este acto único a partir del cual la situación se desvió <sup>4</sup>.



<sup>4</sup> Adaptado de ICSI.



Este modelo de error humano como principal factor explicativo de los accidentes ha sido cuestionado por varias razones. La principal es que los errores son una consecuencia de las situaciones, entre otras cuestiones, en las que se encontraban las personas que los cometieron.

Así pues, hoy en día los expertos en los aspectos relacionadas con la génesis de los accidentes han abandonado como **causa principal** “*el error del operador/trabajador*” (en singular), por las siguientes razones:

1. La focalización sobre el error humano lleva a interesarse únicamente en los sucesos no deseados que han tenido consecuencias negativas, sin considerar todas las acciones humanas, incluidos sus errores y reajustes necesarios que aseguran la fiabilidad del sistema de trabajo.
2. Aun considerando que los errores humanos son muy numerosos, en la mayoría de los casos, éstos no tienen consecuencias negativas porque son detectados y recuperados por la persona o colectivo involucrados antes de tener consecuencias graves.
3. Se podría decir que los errores del punto anterior son “*no graves*” mientras que los que provocan los accidentes son “*graves*”, pero cada uno de los factores que contribuyen al accidente solo adquiere importancia (gravedad) por la combinación con los otros factores necesarios para la generación del suceso y sus consecuencias. Es decir, el mismo error podría no tener consecuencias en un contexto ligeramente distinto.
4. Para justificar un accidente, decir: “*alguien cometió un error*”, significa que hizo otra cosa diferente de la que tenía que hacer. Obviamente, si la persona hubiera sabido que sus acciones u omisiones tendrían esas consecuencias no las hubiera realizado.
5. Los análisis de los accidentes plantean a menudo la hipótesis de unos recursos cognitivos infinitos. Si la persona hubiera podido movilizar con toda tranquilidad sus conocimientos para analizar la situación, posiblemente no hubiera sucedido el accidente. Hay que considerar que los recursos cognitivos no son infinitos, así que al mismo tiempo podría estar atendiendo a otras demandas o ser interrumpido por otra persona, contestaba al teléfono, etc. El razonamiento basado en los conocimientos no puede mantenerse durante mucho tiempo en esas condiciones. Por ello, la formación sin entrenamiento que liberará recursos cognitivos, no debe ser considerada como la panacea para eliminar los errores.
6. La causa de un accidente se focaliza habitualmente sobre el error de la persona que maneja las instalaciones en tiempo real. No se considera que su actividad está influida de manera significativa por el diseño de las instalaciones y por la organización. Los errores en el tiempo real no son independientes de aquellos que se pueden llamar “*errores de diseño*” o “*errores de organización*”, los cuales son susceptibles de generar “*errores latentes*” o sea, que aumenten la probabilidad de comportamientos inapropiados.

### ■ Sanción de los errores

Quien necesite y desee ejercer su liderazgo en seguridad y salud se planteará qué actitud debe adoptar frente a los errores y en último extremo la cuestión será si sancionarlos o no.

El hecho de sancionar de forma sistemática los errores y las violaciones cometidos por los trabajadores o, por lo menos, los que se hacen visibles por haber conducido a un suceso no deseado, es a menudo contraproducente para la seguridad:

- ✓ En muchos casos, el error y la violación son designados como principal factor explicativo del evento no deseado y la organización se libera así de un análisis de los factores propios que pudieron aumentar la probabilidad de que fueran cometidos o, al menos, dieron la posibilidad de hacerlo y por lo tanto, no los considera ni los trata.
- ✓ Se responsabiliza al sujeto directo, que además en muchos casos acaba sufriendo las consecuencias del accidente, de todo lo que sucede sin tener en cuenta que habitualmente, *“hace lo que puede o se le permite hacer”*.
- ✓ El grupo de personas que percibe la sanción como algo injusto, es colocado en una situación de riesgo debido a la incertidumbre que genera la injusticia, que a su vez provoca que disminuyan sus sinergias y características como equipo.
- ✓ El trabajador que es sujeto pasivo de la sanción puede acabar reaccionando de forma negativa, teniendo consecuencias sobre su propio rendimiento, entre otras.

Por este motivo, toda organización y sus líderes deben tener definida una estrategia o herramienta explícita que permita la gestión de los errores y las violaciones, entendiendo estas como voluntarias frente a los errores que son involuntarios, y que tenga en cuenta los elementos siguientes:

- ✓ Por definición, un error es algo de carácter involuntario. Así pues, habrá que plantearse si tiene mucho sentido sancionar uno aislado. En cualquier caso, si se producen varios de manera reiterada del mismo tipo, será necesario verificar si están involucrados distintos trabajadores que ocupan la misma función:
  - En caso afirmativo, es casi seguro que hay errores latentes de tipo técnico o bien organizativo.
  - Cuando esto no se cumpla, se puede cuestionar si la formación y el entrenamiento del trabajador son los adecuados, si las condiciones psicofísicas del mismo (defectos visuales, auditivos, etc.) son la base de sus actuaciones inapropiadas.

Una vez tomadas estas precauciones, los trabajadores se plantearán como justa la sanción que aluda a la negligencia del accidentado y que haya podido ser la causa de la repetición de los errores por falta de atención, una actitud descuidada o la dejadez, entre otras.

- ✓ La definición de una violación es sustancialmente diferente del concepto de error. Debe considerarse que una violación es voluntaria, aunque no siempre será punible.

Hay que pensar que en muchos casos, las violaciones son necesarias para que el sistema de trabajo funcione de forma adecuada. Un ejemplo de ello, es la denominada *“huelga de celo”* en la que se cumplen de manera escrupulosa y textual todas reglas y normas establecidas consiguiendo paralizar la actividad.

Debido a esto, no todas las violaciones deben ser consideradas de la misma forma:

- Hay reglas, sólo unas pocas, que tienen un valor absoluto y deben cumplirse sí o sí. Este es el caso de la prohibición de trabajar en alta tensión a la intemperie con lluvia, que siempre estará prohibido. Si estas reglas son publicadas como tal y nunca existirá una situación que justifique el infringirlas, los propios trabajadores considerarán algo justo que se sancione su incumplimiento. Desde luego que es necesario que la organización disponga de todos los medios para que nunca sea necesario violar esta norma o regla; es lo que se podría definir como una regla de **ORO**.
- Otras reglas se infringen de vez en cuando sin que se haya planteado, en ningún caso, como un problema. Sin embargo, en una situación concreta se hace ineludible, como la obligación de circular con una carretilla marcha atrás para evitar que la carga ciegue al conductor.

En cambio, cuando el espacio limita las maniobras se puede infringir esta regla, siempre que se incluyan otras medidas de ayuda como el personal de señalización, por ejemplo. Desde luego que un proceso de preaviso, información y explicación se hace necesario antes de considerar la aplicación de una sanción para el caso de su incumplimiento. Es lo que se puede identificar como regla de **PLATA**.

- El resto son infringidas de forma regular por los trabajadores, ya que el coste de su cumplimiento es muy elevado, teniendo en cuenta otras exigencias de la situación conocida por casi todo el mundo y sin embargo, es necesario tenerlas para otros objetivos como la auditorías.

Este podría ser el caso de la instrucción de no utilizar herramientas y útiles fabricados por los propios trabajadores y que aplican de manera regular para poder realizar su trabajo.

En tal caso, la sanción a un trabajador puede generar una fuerte reacción del colectivo, ya sea a través de un conflicto explícito si la organización es lo bastante tolerante para que se manifieste, o producirse de una manera no visible (huelga de celo larvada), que sería mucho más negativo para la seguridad. A estas reglas se les podría denominar **CHATARRA**.

- También hay que contemplar el caso de una “*violación obligatoria*”, lo que sucede en los casos en que las reglas son incompatibles entre sí (órdenes contradictorias). Así, puede suceder con la utilización de ciertos equipos de protección individual (guantes) y la exigencia de una detección de un defecto de calidad superficial. La aplicación de una sanción en estos casos mina el crédito de la organización, de la autoridad y de las reglas.
- Por último, pueden encontrarse casos en los que un estilo muy relajado o de cierto riesgo de un trabajador sea valorado de forma negativa por el resto, pero estos no tienen

la suficiente fuerza para cambiar ese comportamiento. En estos casos es la ausencia de sanción la que desacredita a la jerarquía.

- El caso singular de las violaciones son las realizadas con el objetivo de sabotear el sistema de trabajo por lo que merecen una sanción disciplinaria y en ocasiones casos, hasta una posible demanda judicial.

No obstante, a pesar de todo lo dicho, quien tenga que asumir la función de liderazgo deberá tener en cuenta que para sancionar después de una violación o de errores repetidos, deberá haberse establecido una instrucción concreta previa que ayude a que la decisión sea lo más clara posible para todos.

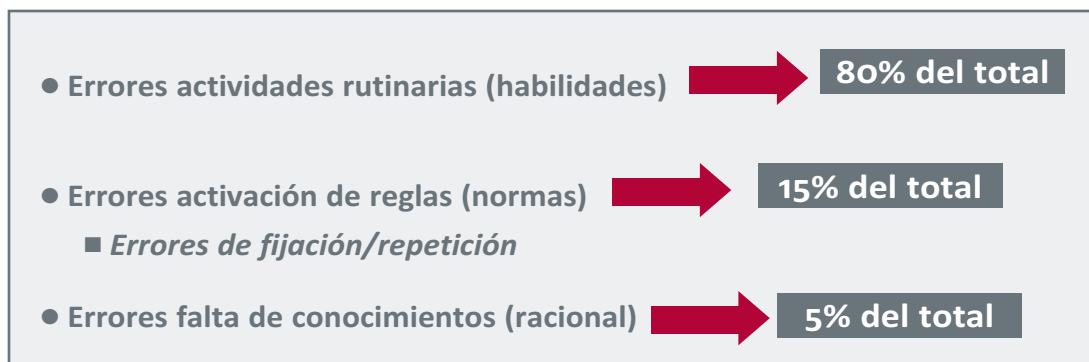
Conviene señalar que para todo este proceso de definición de la instrucción clara del proceso de sanción, se deben tener en cuenta tanto las reglas formales de la organización como las reglas de la experiencia del colectivo, a fin de que la decisión contribuya positivamente a la seguridad.

Por este motivo debe ser justa y aceptada como tal por todo el colectivo.

En el procedimiento de sanción debe considerarse la posibilidad de que la persona implicada pueda ser asistida por otro trabajador, a ser posible elegido por él, lo que concede la facultad a la jerarquía de enriquecer la comprensión del contexto en el que ocurrieron los hechos, con objeto de actuar con las respuestas adecuadas.

### ■ La generación de los errores

La función de liderazgo necesita conocer también cómo se generan los errores y efectuar una gestión de los mismos que sirva como ayuda y aprendizaje de todos los que componen el sistema de trabajo.



La experiencia demuestra que si las acciones realizadas en función de la rutina aprendida dejan de funcionar y el avance hacia el objetivo de la tarea que se persigue se ve bloqueado, el trabajador cambiará su actuación aplicando unas actividades basadas en las reglas, las instrucciones o los procedimientos formales, todos definidos para la tarea en cuestión.

Si no encuentra ninguno que le ayude a salir del apuro y lograr su objetivo en la tarea, éste pasará a buscar una solución al problema basándose en sus conocimientos relacionados con la actividad.

Los errores en las acciones rutinarias corresponden al funcionamiento basado en las habilidades. Esto se puede comprobar en las relacionadas con la conducción de vehículos, pues en el proceso de aprendizaje se requiere por parte de la persona una atención constante que se vuelve rutinaria, cuando ya ha adquirido las habilidades y destrezas que le proporcionan la experiencia en la misma.

Estos errores se originan por una supervisión no adecuada sobre la ejecución de la actividad, es decir, por una actuación heurística y la toma de decisiones. La acción se desarrolla sin control consciente, en un contexto de proyectos que son familiares (conducción de vehículos) y en muchos casos, el trabajador no es consciente de que se ha cometido un error y se ha generado un problema hasta que éste se hace evidente.

Son característicos del trabajo de las personas expertas y muy formadas, numerosos (80% del total de errores cometidos), pero ampliamente recuperados (90%) y, contrariamente a lo que se suele decir, es raro que provoquen accidentes graves, aunque a menudo provocan incidentes y olvidos.

Otro tipo de errores se produce en la activación de reglas. El trabajador se enfrenta a una dificultad que no puede resolver de forma rutinaria (es consciente de que tiene un problema).

Serán producto de la selección de una mala solución al activar una regla inadecuada y no entran en contradicción con la idea de que el trabajador conoce la solución adecuada, pero no ha sabido activarla, recordarla o no ha podido (por falta de tiempo) aplicarla en su contexto.

Son menos frecuentes (15% del total) pero más temibles que los anteriores relacionados con las rutinas, por sus consecuencias para la seguridad. Es el caso de los *“errores de fijación”*, tales como no cambiar de representación de la realidad u obcearse en una visión errónea de la situación, entre otros, siendo muy difíciles de solucionar.

Por último, se pueden identificar errores motivados por la falta de conocimientos del propio trabajador: este ignora la solución a un problema que tiene que resolver. En tal situación, la persona pone en marcha toda su conocimiento para razonar sobre el origen del problema, lentamente, paso a paso, con objeto de encontrar una solución.

El error puede entonces adquirir diversas formas en su origen: la solución adecuada está aplicada fuera de plazo, era claramente inadecuada, etc. Este tipo son (felizmente) raros entre los profesionales (menos del 5% del total), pero evidentemente más severos en cuanto a sus consecuencias sobre la seguridad.

En resumen, si la rutina deja de funcionar y el avance hacia el objetivo buscado se ve bloqueado, el trabajador pasará a un modo basado en reglas, y si no encuentra ninguna que lo saque del apuro, evolucionará hacia otro basado en sus conocimientos.

Se podría decir que para tomar una decisión emplea un proceso racional que está basado en sus conocimientos, bien por su formación, por la información sobre sucesos similares acontecidos a otros o por su propia experiencia de situaciones que asimila al problema que trata de resolver.

La detección, localización e identificación de los errores son actuaciones fundamentales para aprender de la experiencia, haciendo a las personas cada vez más expertas. Éstas podrán resolver con éxito situaciones incluso no previstas por ser de muy rara ocurrencia, aplicando lo que ya se ha definido como *seguridad gestionada*, además de emplear las reglas para los casos previstos, de los que tratará de prever la seguridad regulada o reglada.

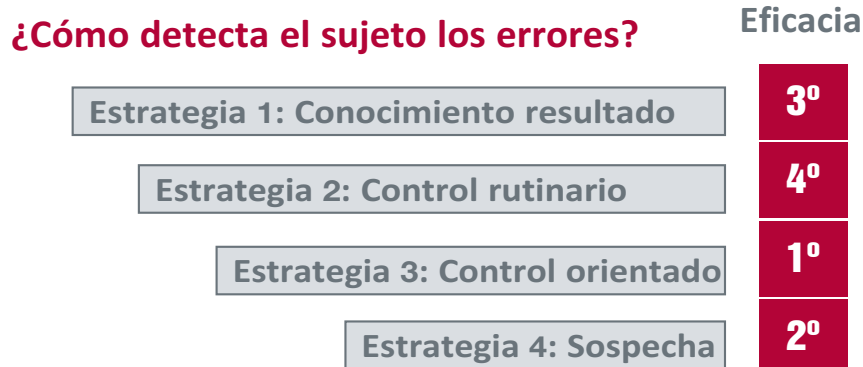
Hay que tener en cuenta que más del 80% de los errores son detectados por el trabajador que los comete y además lo hace en un plazo muy breve. La pregunta que se debe plantear el líder es cómo descubre el trabajador que se ha cometido un error, pues es algo sustancial para quien quiera ejercer de líder: posibilitar la detección y la comunicación de los errores.

Una primera estrategia para la detección es la aplicación de evaluaciones que el trabajador realiza con respecto a los conocimientos sobre el resultado esperado. Lo controla en función de horquillas realistas que conoce sobre lo esperado, pero si éste se desvía del que conoce o espera obtener dentro de unos determinados márgenes aceptables, se iniciará el proceso para localizar el posible error.

Otra forma de detectar la existencia, es la realización de ciertos controles rutinarios relacionados con las tareas que se efectúan. El sujeto lleva a cabo una serie de controles de forma periódica y que están incluidos en sus actividades habituales, que son independientes de toda sospecha concreta. Estas actuaciones le permiten descubrir el posible error que él mismo u otros han cometido.

En otros casos, ejecuta un cierto control orientado. Es decir, mirando y buscando algo en concreto, lo que le proporciona información si todo va bien. El trabajador reacciona ante un resultado extraño y a continuación, realiza una hipótesis sobre el tipo de error que se ha podido cometer.

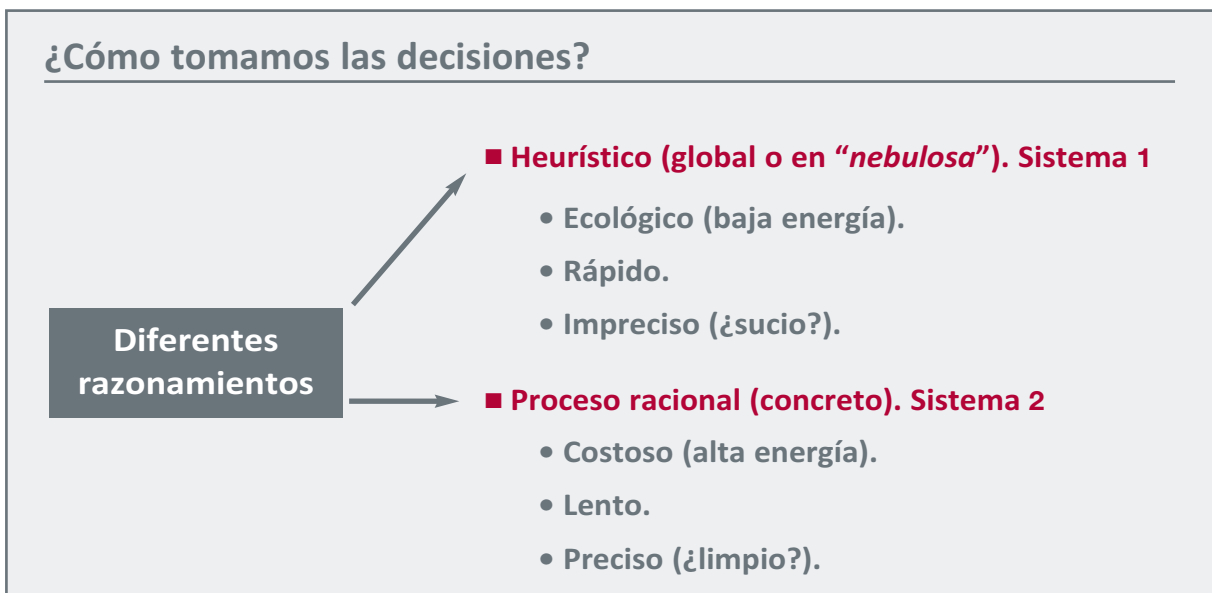
Por último, en el trabajador se instala la simple sospecha de que algo no va bien por alguna información que está recibiendo. Este es el caso en el que considera extraña, no acorde con lo esperado, una parte de los resultados si bien, no es capaz de formular una hipótesis explicativa.



La estrategia que detecta más errores es el **control orientado**. Luego, por su eficacia, están “*la simple sospecha*”, las “*evaluaciones en función de los conocimientos sobre el resultado*” y, muy por debajo, “*los controles rutinarios*”, que corresponden a los controles aprendidos en la formación.

Hay que tener en cuenta que el ser humano parece estar diseñado para detectar desviaciones, anomalías, cosas extrañas... en las diferentes situaciones y entornos donde actúa. Esta es una característica que comparte con el resto de seres vivos, a los que les ha permitido sobrevivir mediante la huida ante situaciones anómalas o extrañas.

Este es el momento de plantearse cómo las personas toman sus decisiones frente a una situación determinada.



Habitualmente, se toman decisiones y se actúa de forma rutinaria o con un enfoque heurístico; en otras palabras, se actúa por aproximación y según una visión global de la situación. Es lo que se conoce como el Sistema 1 del cerebro, que permite efectuar multitud de acciones con muy poco esfuerzo (baja energía) de forma muy rápida, pero sacrificando la precisión por lo que se podría decir que es un razonamiento sucio.

El Sistema 1 identifica a la mayor parte de los expertos que han aprendido rutinas que casi siempre tienen éxito.

Por ejemplo, la conducción de un automóvil se antoja casi como misión imposible cuando se inicia el proceso de aprendizaje de la misma. Sin embargo, una vez adquirida la rutina no es necesario pensar en cada acción que conduce al manejo del automóvil, si bien se puede comprobar la cantidad de información que se pierde durante esa conducción, alguna relevante, como el caso las señales de tráfico en el trayecto.

La otra forma de tomar decisiones se podría identificar como Sistema 2 y requiere poner en marcha el razonamiento lógico frente a una toma de decisión. Dicho sistema sólo se activa cuando el 1 se siente sobrepasado por la solicitud de toma de una decisión o acción. El Sistema 2 está la mayor de tiempo en modo “*stand by*”, pues resulta muy costoso estar razonando cada una de las respuestas necesarias y por lo tanto, se vuelve lento para aportar soluciones, pero a cambio suele ser muy preciso.

Un ejemplo de este tipo de pensamiento es el que se produce cuando se le pregunta a una persona de forma inesperada, sobre cuál es el resultado de multiplicar 3 por 5 y de manera automática responde que 15; ha actuado el Sistema 1. Pero si se le consulta sobre cuánto es  $17 \times 24$ , en ese momento el Sistema 1 “despierta” al 2, pues se siente sobrepasado por la cuestión y necesita razonar la respuesta.

En resumen, estas estrategias que aplican las personas, en este caso concreto los trabajadores, son asombrosamente muy eficaces y lo más relevante es que en la mayor parte de las situaciones la detección de anomalías o sucesos extraños se realizan de forma involuntaria y sin tener constancia de ello. Aquí entra en juego el razonamiento heurístico (Sistema 1) ya señalado.

Por lo tanto, se debe partir de la base de que los dos sistemas son necesarios y complementarios, pues su uso es garantía de eficacia y eficiencia en las tareas que se desarrollan, tanto las previstas como aquellas que surgen por las variaciones aceptables del contexto o del propio trabajador. Además, es inevitable utilizar ambos.

Pero como siempre, no todo son ventajas. Esta característica de detectar de forma más rápida los errores frente a los aciertos tiene el inconveniente que el trabajador realiza una hipótesis sobre la realidad también de forma rápida, que en muchos casos es acertada y en otros no lo es tanto, lo que puede conducir a algunos de los sesgos, por ejemplo: los errores de fijación, el efecto túnel o la disonancia cognitiva de la correlación de causas ilusorias, etc., algunos ya mencionados en esta publicación y, como consecuencia, puede inducir a cometer otros que ponen en riesgo la seguridad del sistema de trabajo.

Hay que tener en cuenta que las intuiciones propias del pensamiento heurístico o Sistema 1, introducen otros sesgos, además de los ya mencionados que conviene considerar.

Así, las personas tratan de evitar las posibles pérdidas cuando éstas son evidentes por lo que siempre optan de manera intuitiva por lo más seguro, aunque a veces es una seguridad falsa y sería más razonable hacerlo por lo que parece de más incertidumbre. Este razonamiento es fruto del Sistema 1.

De forma paradójica cuando la situación es de mucho riesgo, las personas se vuelven muy “osadas”, casi ciegas para valorar la probabilidad del suceso y sus consecuencias, y no perciben bien el nivel del mismo que se asume con su decisión.

En ocasiones, incluso parece que la mayoría opta por asumir la decisión y la actuación que puede tener más riesgo, dando la sensación de que se aplica esa máxima tan conocida:

■ *“De perdidos, al río”* ■

Los trabajos en que se basan estas conclusiones enseñan que los mejores sujetos (más eficaces y resilientes) practican más controles rutinarios, aun cuando esta estrategia es aparentemente poco rentable para detectar errores.



Parece ser que los errores que así se detectan no son visibles mediante las otras estrategias y por ello, marcan la diferencia entre los sujetos que olvidan realizar estos controles sistemáticos y los expertos (rutinas) que sí los llevan a cabo.

Con todo lo dicho, se podría concluir lo siguiente:

- ✓ La eficacia en la resolución de los problemas está correlacionada de manera significativa con la tasa de errores detectados durante la realización de una tarea o trabajo.
- ✓ No existe correlación directa alguna entre el número de errores cometidos y la eficacia final del sujeto en la consecución de sus objetivos.

El líder deberá luchar contra la falsa buena idea, como que el volumen de errores predice el rendimiento, es decir, a menos errores durante la actividad se obtiene mejor rendimiento.

*“Los puestos de trabajo más seguros no son aquellos donde se cometen menos errores, sino en los que además, mejor se detectan y recuperan los errores cometidos”.*

Hay que plantearse que es la recuperación de los errores lo que mejor predice el rendimiento del sujeto (resiliencia), pues denota su experticia y capacidad de adaptación a un contexto cambiante.

Los cometidos parecen servir al trabajador para tomar conciencia de su actividad y regular su compromiso cognitivo, y así buscar y encontrar la solución más idónea para la resolución de sus problemas.

El trabajador se sirve de los que comete para autoevaluar continuamente su funcionamiento cognitivo y regular los riesgos que asume. Las actividades reflexivas (observarse trabajar) se hallan en el centro de esta regulación, por lo que un buen líder deberá utilizar esta estrategia para ayudar al trabajador a mejorar y progresar en su actividad, así como como individuo. En la misma línea de luchar contra las falsas buenas ideas tales como: *“las rutinas aumentan cuando la tarea se complica”*.

Cuando la tarea se vuelve más compleja, los campos o informaciones que el trabajador no comprende aumentan, se multiplican. Este teme cometer errores en la comprensión de lo que realiza y del porqué sucede lo que sucede. Por ello invierte de forma prioritaria sus recursos cognitivos y de atención en esas actividades de comprensión.

Esta situación hace que fije más su atención (Sistema 2) en esas tareas que no controla del todo, en detrimento de las actividades que cree dominar mejor y a las que trata de forma rutinaria y sin control efectivo (Sistema 1).

La paradoja resulta evidente: el individuo comete más errores en las tareas rutinarias y muchos menos en las tareas más infrecuentes y, por lo tanto, más difíciles y complejas para él.

No obstante, habrá que tener en cuenta que este flujo de errores predice pocos accidentes puesto que la gran mayoría, si no la totalidad de ellos, son detectados y corregidos por el propio trabajador. Cuando la situación exige una gran atención con fuertes implicaciones en el rendimiento, este puede y consigue reducir su tasa de errores.

Pero de forma paradójica, en estos casos extremos, no pierde el control porque cometa más errores. En realidad lo que ocurre es que incurre en menos errores, pero su sistema de regulación y atención se desequilibra, y deja de contar con los recursos (físicos y psíquicos) suficientes para corregir los pocos errores “normales”, asociados a las tareas que considera rutinarias. En conclusión, que se vuelve ciego hacia ciertos errores que detectaría sin ningún problema si sus tareas no fuesen rutinarias.

En resumen, se podría decir que la capacidad cognitiva del trabajador, al igual que la de cualquier persona, es limitada y la mayoría de sus recursos en este sentido los está empleando para las tareas infrecuentes y complejas, reduciendo su atención sobre lo rutinario que cree controlar.

El objetivo del líder en este sentido es conseguir que el trabajador *sea* y se *sienta* cada vez más experto, es decir, que esta “*experticia*”, que se caracteriza por una mayor disponibilidad de rutinas, le permita trabajar más rápido y resistir mejor su carga de trabajo.

Las rutinas son pues y ante todo una marca de experiencia y representan la base habitual del trabajo profesional, pero ello no debe conllevar el utilizarlas para aumentar sin límite las cargas de trabajo de la persona.

Es cuando estas fallan por no estar interiorizadas y no ofrecer la necesaria seguridad al trabajador sobre lo que hace, así como la consecución de sus objetivos, lo que le requiere y obliga a realizar correcciones cada vez más costosas y aleatorias para la cognición y por ello, el trabajo le resulta más gravoso, incluso a costa de su salud.

Se tratará de que el líder articule las estrategias y sistemas para la detección de esas situaciones infrecuentes y complejas, para poder entrenar a los trabajadores en las mismas, permitiéndoles controlarlas y liberando sus recursos cognitivos con objeto de atender a la totalidad de la situación, facilitándole la detección de los errores para que así pueda aplicar las acciones pertinentes con objeto de corregirlos.

Una de las posibles estrategias será que se integren, en la medida de lo posible, como una más de las tareas rutinarias y no les sorprendan cuando se presenten, restándole los limitados recursos cognitivos con que cuenta todo ser humano.

Así pues, es necesario que esta información sea comunicada para su aprovechamiento por el colectivo y además, para mostrar un reconocimiento de la capacidad y experticia del trabajador.

Esto solo se logrará en una organización o marco de confianza, en el que los errores no son penalizados, sino valorados como elementos significativos del aprendizaje.

### ■ La gestión de los errores

El principal problema de los mismos es su aceptabilidad por parte de quien los comete. Ya se ha comentado anteriormente que las personas están programadas para detectar de forma muy rápida las desviaciones o errores, pero de manera especial los de los demás antes que los propios.

Esa connotación negativa que se les ha dado, ha llevado a que de forma recurrente no sean reconocidos e incluso ocultados. Éste será un área que un líder deberá gestionar adecuadamente.

Trabajar para obtener la confianza de los demás se convierte en una estrategia de primer orden para el líder, que de esa manera podrá administrar esta valiosa información a fin de que todos aprendan con ella.

Se debe ser consciente de que las personas aprenden de las acciones y de las consecuencias de las mismas, más de sus errores que de sus aciertos, que suelen pasar más desapercibidos al no tener efectos negativos. No quiere esto decir que se deban menospreciar los aciertos como estrategia de aprendizaje, sino que se deben aprovechar más los errores como elementos provechosos del mismo.

Los aciertos deberán ser gestionados como situaciones que, una vez reconocidas por el líder, se confieran como elementos motivadores de primer orden para conseguir el mantenimiento de esas acciones de acierto o éxito y para la búsqueda constante del mismo por parte de las personas.

La mayor parte de la información se encuentra en los aciertos, es decir, en las acciones que tienen éxito, aunque muchas veces éstas conllevan la corrección y ajustes de pequeños o grandes errores por parte del trabajador que consigue tener éxito y lograr su objetivo.

Además, lograr que los trabajadores vuelquen la información de sus "*aciertos*", incluido cómo han resuelto sus errores durante la tarea, es fundamental para contar con mucha más información que permitirá aprender a la organización, que si sólo se recopila la de los errores que no se han podido resolver y han acabado dando un resultado no deseado.

Por otro lado, este enfoque hace que se genere un sistema de comunicación de confianza y con la agilidad suficiente para conocer todo o gran parte de lo que sucede en el trabajo.

Que los trabajadores adquieran esa confianza para comunicar lo que sucede, pasa por empezar a transmitir lo que tiene éxito y cómo se ha logrado, en especial cuando para ello se han solventado o superado los errores.

Hay que pensar que lo que interesa reproducir en la organización es el éxito, aunque no hay que desechar el aprendizaje que nos facilitan los errores o fracasos. Un planteamiento no es excluyente y contrario del otro.

Una estrategia para que cualquier persona consiga detectar esos errores que de forma inadvertida ajusta para conseguir su objetivo, más allá de los que se manifiestan de forma visible e irreversible, podría ser preguntarse lo siguiente:

- ✓ ¿Qué ha pasado y se ha hecho de forma diferente a otras veces?
- ✓ ¿Por qué ha ocurrido?
- ✓ ¿Qué se hará para que no vuelva a pasar?
- ✓ ¿Cómo y a quién se le cuenta?

Si se consigue crear el hábito de la comunicación se podrá tener mucha más información y llegar a ser una organización que aprende. En un primer momento se informará y llegará lo que se ha resuelto y ha tenido éxito para después irse incorporando los errores que no lo han tenido en el resultado de la tarea. Se tratará de evitar que se pierda información valiosa sobre aquellos cometidos por todas las personas y las organizaciones.

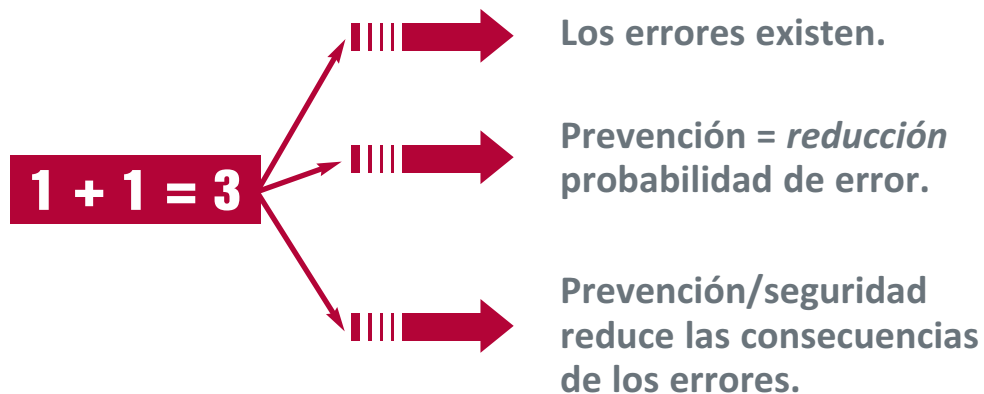
El reconocimiento sincero del esfuerzo realizado, además del resultado obtenido, será clave en el ejercicio del liderazgo.

Así pues, el primer principio de cualquier persona que quiera ejercer la función de líder es aceptar que los errores existen y que no se puede partir de la base irreal de que todo funciona bien, siempre y en todo momento.



Si se atiende a que el sistema de trabajo es muy complejo dada la multitud de factores que intervienen y que uno de sus componentes es precisamente el más complicado de todos ellos, se justifica lo que ya se ha apuntado: no se acaba de conocer y entender del todo lo que sucede y cómo ocurren los hechos en los sistemas complejos, como son los de trabajo.

Por este motivo, la máxima de la Prevención que se deberá transmitir es que el conjunto de disposiciones organizativas y técnicas que se agrupan en ella, deberán tener como objetivo la disminución de la frecuencia o probabilidad de los errores, pero que cuando estos se produzcan, que se producirán,



no generen consecuencias negativas significativas para la salud de las personas que realizan el trabajo y la de otras próximas o relacionadas con el mismo.

Esta aceptación tiene una serie de objetivos que deben ayudar a la mejora de las condiciones de trabajo para preservar y aumentar la salud de los trabajadores.

Como ya se ha comentado anteriormente, es necesario definir el nivel de riesgo aceptable en el trabajo. Partir de la idea de riesgo cero es una utopía y conduce a sorpresas muy desagradables por la ilusión de invulnerabilidad y la percepción de control que genera.

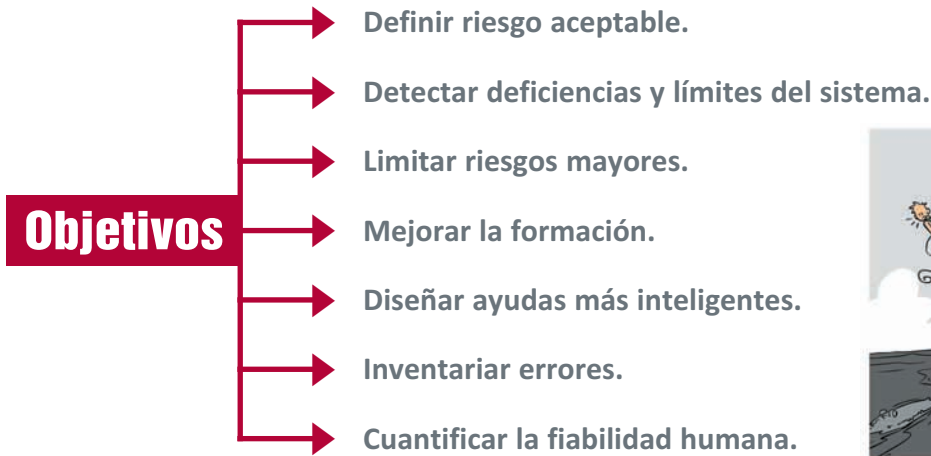
Esto se pone de manifiesto en entornos en los que durante muchos años no ha habido ningún accidente con daños significativos y las personas que forman parte de la empresa llegan a la conclusión que los riesgos están eliminados en su totalidad. Ello hace bajar la atención, así como la acción para el control de los riesgos y sobre sus consecuencias, cuando estos se materializan en un accidente.

Hay que saber y hacer visible los riesgos que se aceptan, con los que habrá que convivir. Los errores ayudarán a definir esta situación y el nivel de riesgo que acepta la organización.

En este sentido, éstos ayudarán a detectar las deficiencias del sistema y las limitaciones que el mismo presenta. Conocer el contexto en el que se tiene que actuar favorece que las personas se adapten a la realidad.

Por ejemplo, el comportamiento de una persona no será el mismo si se le hace caminar con los ojos vendados sobre un tablón de 20 centímetros y se le dice que está apoyado directamente en el suelo, que si se le informa que está a 5 metros de altura, aunque esto sea cierto o no.

Saber del riesgo e imaginar sus posibles consecuencias si este se materializa, modula el comportamiento de las personas para adaptar su actuación. Esto también permitirá que se puedan limitar otros riesgos mayores, pues muchos factores de riesgo son comunes a otros posibles futuros accidentes que podrían tener consecuencias todavía más graves.



Al mismo tiempo, permitirá que todos aprendan con esa información y puedan adaptar sus comportamientos a la realidad, así como liberar los recursos cognitivos que les permitan resolver otras situaciones, sucesos y solicitudes o demandas no previstos, que podrían derivar en daños significativos.

No obstante, conviene apuntar que el cambio de comportamiento a través de la información y el conocimiento es inmediato pero poco duradero. Habrá que establecer ciertas estrategias para que las personas puedan “*sentir*” más que “*ver*” y así interiorizar ese cambio.

- *“La información y la formación pueden modular el comportamiento inmediato, pero no hacen permanente este cambio”* ■

Este aprendizaje facilita que la organización pueda diseñar ayudas más inteligentes que permitirán a los trabajadores abordar con más seguridad sus tareas y que son imprescindibles en procesos tecnológicamente muy complejos, cuyas consecuencias en caso de que sucedan errores, pueden ser incluso catastróficas.

Como factor fundamental de esta estrategia de aceptación de los mismos, se pretende inventariar aquellos que ocurran, lo que proporcionará una información muy valiosa que apoye todos los objetivos señalados en los puntos anteriores.

Hasta ahora lo que al parecer se hace en la mayor parte de los casos, es un inventario sobre los accidentes y sus consecuencias. Sin embargo, sobre los errores que pueden estar en muchas ocasiones relacionados de manera no visible con ellos no se ha trabajado en demasía, aunque como es sabido, no existe una relación directa entre tener una mayor tasa o número de errores y la producción de más accidentes.

Por todo lo dicho, esa gestión permitirá saber la fiabilidad de la actuación de las personas en la realización de sus tareas, ya que no se puede presuponer que las personas no se equivocan, pues:



Así, el líder deberá considerar que la insistencia en el error humano como causa de los accidentes, además de por lo ya comentado en apartados anteriores, no puede ser más que una manera de intentar enmascarar, de forma voluntaria o no, otros factores de riesgo que siempre estarán presentes en la realización de diferentes tareas y actividades en el mismo.

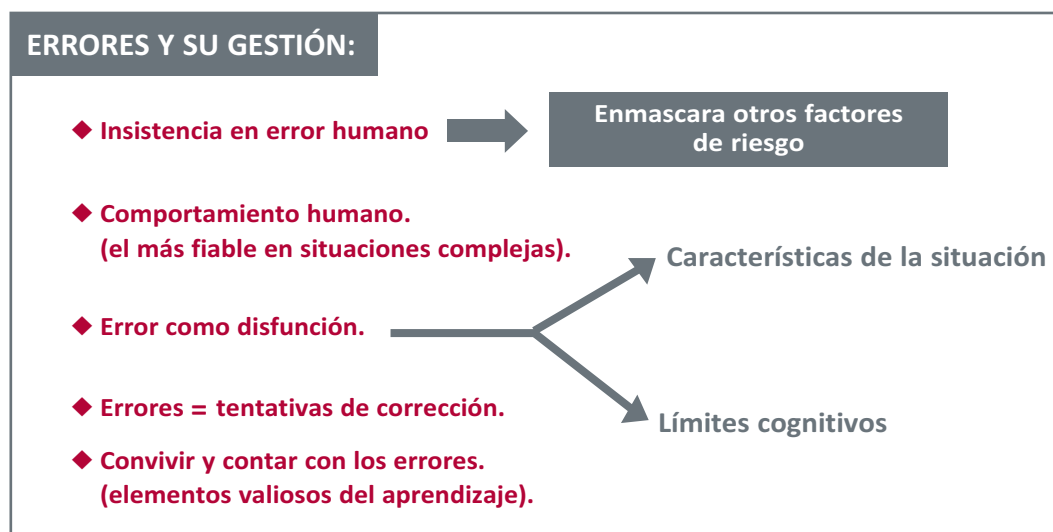
Deberá tener presente que las capacidades y los comportamientos de las personas en su puesto es de los factores más fiables frente a situaciones complejas y cambiantes del mismo.

Por este motivo, la automatización y la tecnificación de los procesos pueden ser una buena ayuda para rebajar el coste que representa en la salud de los trabajadores. Pero se ha de ser consciente que el trabajador, más pronto que tarde, tendrá que intervenir en dicho proceso para ajustar, modular, corregir o complementar las actividades del sistema automático, ya que este no podrá responder a todas las variables que seguro se presentarán.

Habrá que asumir que, en muchas ocasiones, los errores están sustentados en la discrepancia existente entre lo que se solicita al trabajador y sus capacidades cognitivas, que en todo ser humano son limitadas. No se puede atender a todo y además, dar una respuesta adecuada a la totalidad de las situaciones que se presentan en un determinado límite de tiempo.

Por lo tanto, también habrá que buscar parte de las causas de los errores y de los posibles accidentes que de ellos se pudieran derivar en la determinación de las exigencias de la tarea o actividad, la información de la que dispone para hacerlas o tomar decisiones y la necesidad de generar una respuesta adecuada en tiempo limitado, entre otras. Es decir, en cuestiones más relacionadas con la definición de la organización del trabajo y las ayudas de que se disponen para hacer el mismo.

En resumen, el líder debe saber que hay que convivir con los errores y que son una buena fuente de información para el aprendizaje, que habrá que gestionarlos para su mejor aprovechamiento y lograr así organizaciones y personas más resilientes, a saber, más resistentes a los mismos y con más capacidad para recuperarlos antes de que generen consecuencias negativas.



## 6.6 Liderazgo y gestión de los aciertos

Una cualidad básica de un líder, tal y como se está describiendo, es que sea capaz de reconocer sus propios errores, sin que por ello tenga que dejar de solicitar las acciones que se deben realizar por parte de sus liderados y las responsabilidades que les son asignadas.

Este aspecto está muy relacionado con la asertividad negativa y la humildad, cualidades muy poco de moda hoy en día, pero imprescindibles para ejercer un buen liderazgo.

Si ya es complicado poder gestionar los errores con las premisas señaladas en apartados anteriores, lo es todavía mucho más el gestionar los aciertos y los éxitos.

Quizá, el gran problema de las acciones que aciertan y triunfan, es que pasan desapercibidas para gran parte de las personas y en la mayoría de las ocasiones, lo que no permite aprender de ellas.

*“Si ha salido bien, es que se ha hecho bien.  
Si ha salido mal, es que se ha hecho mal”.*

El líder debe gestionar los aciertos con la misma atención e incluso, con más todavía que en el caso de los errores.

En este sentido, deberá ser capaz de generar la confianza suficiente y necesaria para que sus liderados le informen de lo que sucede y qué es lo que hacen para poder lograr los resultados.

Lo cierto es que casi nadie comunica de buen grado cuando se equivoca y comete un error, salvo que la organización y las personas sean lo suficientemente maduras y acepten los parámetros que sobre ellos se hayan definido.

Ahora bien, todas las personas son más proclives a comunicar los aciertos propios y cómo se han solucionado los problemas que se producen en la tarea diaria, para poder obtener el resultado apetecido y solicitado por la organización.

Si el líder quiere tener un buen sistema de comunicación, que es algo básico para gestionar adecuadamente sus funciones, debe generar la confianza suficiente para que sus colaboradores compartan su información.

■ *“La comunicación de los aciertos y la gestión adecuada de esta información genera confianza”* ■

Además, la mayor parte de la información necesaria para aprender no se encuentra en las acciones que conducen a los errores, ya que son pocos comparados con las que llevan al éxito. Hay muchas más



que tienen éxito que aquellas que conducen al fracaso y por lo tanto, hay mucha más información en las primeras.



Se hace necesario que también se deba enfocar la gestión del líder hacia el aprendizaje de lo que se hace y tiene éxito, tanto lo que realizan las personas como el conjunto del sistema, para lograr un resultado aceptable y no sólo de lo que genera el fracaso.

■ *“A nadie le gusta que le midan sólo por sus fracasos o errores”* ■

No se quiere afirmar que haya que desechar el aprendizaje de los errores para evitar repetirlos, sino que también habrá que gestionar la información incluida en los aciertos para poder reproducirlos y asimismo, y esto es lo fundamental, para generar la confianza suficiente en las personas, a fin de que compartan su saber hacer.

A este planteamiento se le podría denominar *“Indagación apreciativa”*.

Por este motivo, habrá que empezar a pensar que para lograr un mayor nivel de prevención y seguridad, y a la vez, de eficacia en el trabajo o tarea, se deberán tener en cuenta la cantidad de factores que tienen influencia sobre ello. Muchos de estos factores no pueden ser controlados por la organización y sus trabajadores.

Esta diversidad de factores genera una gran variabilidad de acciones que se emprenden en el día a día por parte de todos los componentes del sistema, permitiendo así ajustarse y alinearse con los objetivos.

Entenderlas es la base de la mejora continua de la prevención y la seguridad, además de hacer más eficiente y eficaz la labor del sistema de trabajo hacia el núcleo básico del negocio.

No obstante, se debe advertir sobre la tentación de que para mejorar la eficacia y la seguridad se tendría que reducir la citada variabilidad de las condiciones o factores que afectan al trabajo. Es decir, estandarizar todos los procesos y tareas, así como hacerlos más rígidos e inflexibles, lo que en contra de lo que pueda pensarse, iría en detrimento de lo que se pretende: mejorar la eficacia y la seguridad.

Por más que se quisiera prever todo lo que se pudiera imaginar, la multitud de factores, tanto externos como internos, aparte de los personales y los colectivos que tienen influencia en los procesos de trabajo y sobre los resultados obtenidos, nunca se tendrá la capacidad ni la imaginación necesaria para conseguirlo totalmente y para adelantarse a las múltiples variaciones que se podrían producir.

Además de que es imposible, con esa reducción se evitaría el aprendizaje y la “*experticia*” que consigue la persona al resolver esos pequeños problemas que acaban siendo el camino hacia el éxito en su actividad.

Habría que potenciar las actividades formativas que mejoren y consoliden esas habilidades que les permiten dar respuesta a la incertidumbre en su trabajo, en lugar de apostar todo solamente a reducir al máximo los factores que la generan, pretendiendo que esta no exista.

Hay que entender que la incertidumbre no se puede calcular como una probabilidad, mientras que el riesgo sí que se mide por la probabilidad de un suceso con consecuencias negativas.

La **Indagación apreciativa** consiste en que el líder deberá fijarse en lo que funciona y no únicamente en lo que no funciona, pues esto último son las excepciones, es decir, los accidentes. Así pues, analizar por qué hay accidentes, pero también la razón de su inexistencia: no buscar las excepciones del fracaso (accidentes), sino las causas del éxito.

No indagar sólo en las tareas desarrolladas por los trabajadores y cuáles son los riesgos, sino además detectar y analizar qué les satisface del trabajo y qué es lo que hacen muy bien y les sale correctamente.

■ *“El éxito fruto del trabajo y de la habilidad es uno de los mayores motivadores emocionales”* ■

---

Esta Indagación apreciativa genera una emoción muy positiva en quien es actor de las acciones que tienen éxito, fruto de la resolución y capacidad de adaptación que ha demostrado en su tarea.

Habría que reconocer lo que se hace bien y apreciar el potencial de las personas para solucionar las variables que dificultarían la consecución de los objetivos de su tarea y del negocio, así como generar riesgos y accidentes.

Las personas son muy buenas gestionándolas en la mayoría de las ocasiones. Solo de forma excepcional no son capaces de administrarlas y es entonces cuando se comenten errores y en algunos casos, suceden los accidentes.

## Ejemplos y aplicaciones del liderazgo

Con objeto de reforzar lo que hasta aquí se ha tratado sobre cuáles deben ser las creencias, los valores y los ideales básicos de alguien que quiera ejercer su liderazgo en seguridad y salud laboral, aunque también al contrario, es decir, de cómo utilizar la seguridad y salud laboral para ejercer el liderazgo, puede ser necesario poner algunos ejemplos.

Un directivo, jefe o mando que lo necesite, deberá estar presente donde se realice la acción o dicho de otro modo, donde se realiza el trabajo o las tareas de los trabajadores. Se insiste que el liderazgo que se propugna se basa en el ejemplo, pues este liderazgo debe hacerse visible.

- *“Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera”* ■

Atendiendo a que una de las características del líder es que es capaz de crear emociones en aquellas personas sobre las que quiere influir, se plantea utilizar la salud como factor motivador.

La salud que todos consideran como un factor personal muy importante, a pesar de que la mayor parte de las personas llevan a cabo acciones para preservarla y conservarla sólo cuando se ve resentida, sigue siendo un factor motivador de relevancia que se pone de manifiesto cuando alguien percibe una preocupación sincera de otro por ella.

Apoyándose en esta premisa, se tratarán de cambiar comportamientos que puedan poner en riesgo la salud de las personas o consolidar otros que sean adecuados para protegerse de los riesgos para la misma y la de otros.

Esto se realizará a través de una comunicación e interacción persona a persona, en la que se tratarán de evitar las confrontaciones y aunque se escucharán otras reclamaciones que de forma habitual los trabajadores hacen visibles cuando tienen la oportunidad de hablar con un superior, estas se soslayarán. Esta acción se puede utilizar como medio para solicitar el cambio de comportamiento en esta persona, quien es muy probable que sepa que no es del todo correcto.

Es evidente que si se quiere actuar con estos conceptos se debe aplicar una estrategia, por ejemplo, la siguiente:

Durante una visita a las instalaciones se observa que un trabajador no lleva los Equipos de Protección Individual (EPI) necesarios y que se necesita cambiar su comportamiento para que los utilice siempre y no solo cuando un mando esté presente.

Lo primero que debe ver el trabajador es que el superior lleva el EPI necesario para estar en la zona debido al riesgo existente.

La aproximación inicial debe ser para establecer el canal de comunicación y para ello una opción es interesarse por lo que está haciendo el trabajador en ese momento, aunque sea algo muy evidente. Lo que se pretende es abrir el canal de comunicación y mostrar la necesidad de entenderlo desde una posición de humildad. Una de las características de un líder es la humildad, que además genera la empatía necesaria para el dialogo, ya que parte de la idea de que puede aprender de cualquier persona y en todo momento.

Una vez que el trabajador explica de forma detallada lo que está haciendo y el líder muestra su sincero interés en lo que se le comunica, a continuación debe hacer visible lo que le preocupa, mediante la descripción del posible suceso y las consecuencias del riesgo al que está sometido el trabajador.

Le puede sorprender esta preocupación por su salud por parte de su superior, pero desde luego es un factor que llegará a emocionarle, si es que esa preocupación es sincera y la percibe como tal.

Además, se está aprovechando la reacción natural de que la información y la visualización de las consecuencias de un posible suceso hace que se modifique de forma inmediata el comportamiento.

Es posible que de forma inicial el trabajador justifique su actuación argumentado diferentes razones (incomodidad, falta de material...) que para él pueden tener suficiente peso específico.

Se deben escuchar y atender todas sus reticencias al respecto, no interpretando que estas son unas excusas de “mal pagador”, pues de ser ciertas, se deberán intentar resolver de manera conjunta. Si no hay EPI se deberá dotar del mismo, si realmente tiene problemas de disconfort, se deberá trabajar en la mejor selección del EPI, etc.

No obstante, en ese momento se debe insistir en que lo que preocupa al superior es el daño a su salud que puede producir la materialización del suceso relacionado con el riesgo del que se trata de proteger con el equipo citado.

Remarcar lo que el trabajador puede perder, parte de su salud describiéndolo en detalle como la pérdida de visión en el ojo por ejemplo, pero también lo que se puede ganar (disfrute de las vacaciones o fin de semana con amigos y familia...).

Solicitar y conseguir su compromiso para la utilización del equipo de protección en cuestión, comprometiéndose a dar respuestas a las reticencias que el mismo planteó en el momento del contacto.

Pasado un tiempo, no más de dos o tres días, se observa que el trabajador ya los lleva puestos y la reacción natural es felicitarse uno mismo por el logro conseguido.

Lo que habrá que hacer en acercarse a él y establecer una nueva comunicación. En este caso, para reconocer el esfuerzo realizado con objeto de cambiar su comportamiento, felicitándole por ello.

De manera inmediata se volverá a mostrar la preocupación por su salud y el sentimiento de tranquilidad que genera saber que, aunque el riesgo se materialice en un suceso, el trabajador tendrá preservada su salud, evitando cualquier daño.

Como cierre de esta acción, el superior deberá ofrecerse para resolver cualquier duda sobre las cuestiones que afecten a su salud. Además, planteará la continuidad de sus acciones para dar respuesta a las observaciones y reticencias que éste realizó durante esta comunicación.

Como ya se mencionó anteriormente, *“lo importante es que lo importante sea realmente importante”*, y si la salud del trabajador es importante de una forma sincera para el superior jerárquico, se debe demostrar que así es.

Si no fuera de esa manera, es mejor no intentar este tipo de acción para cambiar su comportamiento, pues se percibirá que es una mera pose y desacreditará cualquier otra acción en este sentido.

Y esta acción debe ser constante, pues el secreto de su éxito es precisamente la constancia. Cambiar cuesta mucho y máxime si son hábitos o rutinas adquiridas desde largo tiempo, por lo que hay que ser perseverantes.

Este planteamiento o actuación no quiere decir que se renuncie al principio de autoridad que toda organización debe tener presente.

Así pues, si una vez realizada esta actuación en dos o tres ocasiones y si el trabajador no cambia de comportamiento y/o actitud, se deberá ejercer el principio de autoridad.

Este se aplicará explicando que la salud, como ya se ha dejado claro en las anteriores ocasiones, es una prioridad para el líder, además de una responsabilidad de la empresa, quien está obligada a protegerla. De no hacerlo así, aparte de incumplir los propios valores de la cultura de la empresa, se tendrían que asumir las responsabilidades legales que se deriven de ello.

En esta situación se le comunicará al trabajador que su comportamiento no es acorde con la cultura de la organización y que el superior implicado en el proceso no quiere ni puede asumir el posible daño. Tanto por la factura personal que ello le puede provocar, así como por la posible responsabilidad legal derivada, si bien esto último debe tratarse como una cuestión secundaria, pues lo relevante es la salud del trabajador.

Se le ofrecerá una última oportunidad para cambiar su comportamiento, volviendo a recalcar los posibles daños a su salud, que es la preocupación principal del superior, y se le informará de qué consecuencias se derivarán en caso de no hacerlo e incumplir con esa obligación de llevar los EPI.

Es recomendable que en caso de iniciar este proceso, se comience por los aspectos positivos, es decir, por las acciones observadas y que van en la línea de evitar y protegerse de los riesgos, tales como:

- ✓ En la actividad de formación has incluido los aspectos de la seguridad de los trabajadores. Eres un buen profesional.
- ✓ He observado que estás utilizando los guantes para cortar el precinto de esas cajas. Esa es una buena práctica para eliminar los incidentes en las manos; te felicito.
- ✓ Has bajado las escaleras agarrado a los pasamanos. Esto es muy positivo para tu seguridad, evitando que puedas caer y hacerte daño.
- ✓ He visto que has aprobado la compra de un nuevo equipo para la sección de mecanizado. Veo que antes de dar tu visto bueno has consultado al departamento de prevención. Enhorabuena.
- ✓ Observo que todo el personal de tu departamento colabora activamente en los asuntos de seguridad y salud laboral. Estás haciendo una buena labor con él.

Resulta evidente que también habrá que intervenir cuando se observen acciones no acordes con la seguridad, como las siguientes:

- ✓ No te pusiste las gafas antes de llenar el envase. Creo que no es lo adecuado para ese trabajo.
- ✓ Me parece que no es la mejor manera de impartir la formación sin incluir los temas de seguridad.
- ✓ Cuando levantabas esa caja, tu posición no fue del todo correcta.
- ✓ Estas haciendo trabajos de mantenimiento en esta máquina sin “cerrar”. Creo que alguien como tú, con tu experiencia, debería pensar en cómo hacer ese trabajo de una forma más segura.
- ✓ Los asuntos de seguridad no aparecen en la valoración que haces de tu personal, lo que no es coherente con nuestra cultura.
- ✓ Cuando encargaste el trabajo al personal de esa contrata no observé que hicieras referencia a ningún tema relacionado con su seguridad. No es la mejor forma de implicarles en nuestra cultura sobre ello.

No se debe caer en la tentación de dar la solución para las situaciones de riesgos que se detecten, pues podría ser incluso contraproducente. Tendrá que ser la solución que aporte el trabajador sobre el que estamos tratando de influir para cambiar su comportamiento. En todo caso, si el trabajador no supiera la medida que debe adoptar o bien no quisiera aportarla, se recomienda hacer otra acción que podría consistir en buscar el “saber hacer” del grupo o de algún otro trabajador que pudiera sugerir una posible solución a la situación detectada.

# Resumen y conclusiones

Todo lo expuesto a lo largo de la presente publicación, se puede sintetizar y concluir en los puntos siguientes:

- 1º Es necesario hacer otra prevención además de la que ya se está haciendo, pues la actual parece que ha cubierto su recorrido y no permite avanzar en la mejora de los resultados de accidentalidad.
- 2º Hay que integrar la seguridad y salud laboral en la gestión de cada persona en la organización, y para ello habrá que definir las funciones y responsabilidades de cada uno.
- 3º Se puede utilizar la seguridad y salud laboral para generar compromiso del personal de las organizaciones, superando el objetivo de evitar los daños y ayudando a construir una mejor salud en las personas, y a su vez en las empresas donde desarrollan su labor.
- 4º El liderazgo que se tiene que ejercer dependerá del contexto en el cual se desee aplicar, del colectivo a quien se necesite liderar o de la persona sobre la que sea necesario influir, así como de los diferentes objetivos que se persigan.
- 5º No se puede asegurar que un tipo de liderazgo sea mejor que otro. La mezcla de estilos es clave para lograr la eficacia y efectividad, y dependerá de las habilidades y destrezas del líder seleccionar el mejor estilo.
- 6º El liderazgo que aquí se propugna debe estar basado en el ejemplo y la participación, que serán claves para lograr el cambio de comportamientos.
- 7º No existe liderazgo sin sinceridad y humildad, cuestiones de importancia capital para conseguir que las personas hagan líderes a otras y ayuden a conseguir los objetivos propuestos.
- 8º Como estrategia fundamental, se debe poner en valor a las personas y su integridad, por lo que habrá que huir de las descalificaciones personales (tú nunca, tú siempre...), centrando el mensaje en las acciones observadas.
- 9º La constancia debe ser el caballo de batalla a domar si se quieren modificar comportamientos, atendiendo a que si se quiere cambiar el de los otros, el primero a corregir es el propio.

Todas estas acciones relacionadas con el liderazgo para ajustar o cambiar la conducta de las personas, no deben ser una justificación para no continuar mejorando las condiciones de trabajo.

Se necesita seguir invirtiendo esfuerzos y recursos para una mejora continua de los aspectos físicos y organizativos relacionados con los diferentes riesgos que puede generar el trabajo, además de potenciar aquellos aspectos positivos con los que debe estar dotada la actividad laboral.

La visibilidad de estos esfuerzos hará mucho más fácil la función del líder para la consecución de los objetivos del grupo o equipo relacionados con la seguridad y salud laboral. De no ser así, podría ser la excusa perfecta para que las personas no tengan una predisposición hacia el cambio solicitado.

Como apoyo a lo considerado en esta publicación, se incorpora al final de la misma un anexo que incluye una relación con ***Los siete principios de liderazgo en materia de seguridad***, confeccionada por el Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI).



# Bibliografía

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>¿Existe la suerte? Las trampas del azar</b>	Nassim Nicholas Taleb	PAIDÓS
<b>Accidentes normales</b>	Charles Perrow	Modus Laborandi, S.L.
<b>Antifrágil</b>	Nassim Nicholas Taleb	PAIDÓS
<b>Barreras y prevención de accidentes</b>	Erik Hollnagel	Modus Laborandi, S.L.
<b>Comprender el trabajo para transformarlo</b>	Guérin, Laville, Daniello y otros	Modus Laborandi, S.L.
<b>Construir la seguridad</b>	René Almalberti	Modus Laborandi, S.L.
<b>Decídate: cómo tomar las mejores decisiones</b>	Chip Heath y Dan Heath	GRUPO PLANETA
<b>El Cisne negro</b>	Nassim Nicholas Taleb	PAIDÓS
<b>El error humano</b>	James Reason	Modus Laborandi, S.L.
<b>Entrevista clínica, manual de estrategias prácticas</b>	Francesc Borrell y Carrió	Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria
<b>Fiabilidad humana, carga mental y ergonomía</b>	José Niño Escalante	Fundación MAPFRE
<b>Ingeniería de la Resiliencia</b>	Erik Hollnagel y otros	Modus Laborandi, S.L.
<b>Inteligencia intuitiva</b>	Malcolm Gladwell	TAURUS
<b>La acción humana en los sistemas de alto riesgo</b>	René Amalberti	Modus Laborandi, S.L.
<b>La contribución humana</b>	James Reason	Modus Laborandi, S.L.
<b>La gestión de los grandes riesgos</b>	James Reason	Modus Laborandi, S.L.
<b>La inteligencia fracasada</b>	José Antonio Marina	ANAGRAMA
<b>La lógica del fracaso</b>	Dietrich Dörner	Modus Laborandi, S.L.
<b>La meta</b>	Eliyahu M. Goldratt Jeff Coc.	Ediciones Díaz de Santos, S.A.
<b>Qué hacen los líderes</b>	John P. Kotter.	Ediciones Gestión 2000

<b>El liderazgo centrado en principios</b>	Stephen R. Covey	Espasa Libros S.L.U.
<b>Cómo ganar amigos e influir en las personas</b>	Dale Carnegie	Editorial Elipse
<b>Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz</b>	Stephen R. Covey	Espasa Libros S.L.U.
<b>Las claves del cambio. Una guía de campo</b>	Dan S. Cohen	Editorial Deusto
<b>Al frente del cambio</b>	Dan S. Cohen	Editorial Empresa Activa
<b>No jefes sino líderes</b>	John Adair Peter Reed	FC Editorial
<b>La motivación intrínseca en el trabajo</b>	Kenneh W. Thomas Ramón Areces	Editorial Universitaria
<b>Psicología del Trabajo</b>	Paul Muchinsky	EDICIONES PARANINFO, 2000
<b>Intereses y resolución de conflictos de las principales figuras en materia preventiva</b>	Ramón Pérez Merlos Carlos Martínez Corral Rafael Ruiz Calatrava	Editorial Tirant Lo Blanch
<b>La paradoja</b>	James C. Hunter	Editorial Empresa Activa
<b>Pensar rápido, pensar despacio</b>	Daniel Kahneman	Editorial Debate
<b>Como ser un líder</b>	Daniel Goleman	Ediciones B, S.A.
<b>Las trampas del deseo</b>	Dan Ariely	Editorial Ariel
<b>How</b>	Dov Seidman	Editorial Aguilar
<b>El japonés que estrelló su tren para ganar tiempo</b>	Gabriel Ginebra	Editorial Anagrama
<b>Ideas que pegan</b>	Chip Heath Dan Heath	Editorial Gestión 2000
<b>Decídete</b>	Chip Heath	Editorial Planeta Libros
<b>Primero lo primero</b>	Stephen R. Covey	Espasa Libros S.L.U.
<b>Fluir</b>	Mihaly Csikszentmihalyi	Editorial Kairós, S.A.
<b>Liderazgo</b>	Daniel Goleman	Ediciones B, S.A.
<b>El lado positivo del fracaso</b>	John C. Maxwell	Editorial Grupo Nelson
<b>Las 21 leyes irrefutables del liderazgo</b>	John C. Maxwell	Editorial Grupo Nelson

## Anexo

### Los siete principios de liderazgo en materia de seguridad

(fuente ICSI, 2011)

Principio	Definición y acciones
1	<p><b>Crear la visión de la seguridad (en concordancia con los valores y principios de gestión)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiarse y articular la política de seguridad de la empresa.</li> <li>• Darle a la Seguridad el lugar que merece con respecto a los demás desafíos.</li> <li>• Imaginar el futuro deseado a partir del diagnóstico de seguridad.</li> <li>• Establecer objetivos, medibles y alcanzables.</li> <li>• Construir una visión colectiva.</li> <li>• Definir, a partir de esa visión, los principios de responsabilidad y las expectativas en materia de comportamientos.</li> </ul>
2	<p><b>Otorgar a la seguridad el lugar que merece en el seno de la organización y la dirección, y gestionarla diariamente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar la seguridad en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Aclarar las funciones y atribuciones de cada uno.</li> <li>• Definir un plan de avance de la seguridad que articule la visión anterior.</li> <li>• Identificar sistemáticamente los obstáculos.</li> <li>• Asegurarse de poseer los medios adaptados.</li> </ul>
3	<p><b>Compartir la visión de la seguridad -influir, convencer y fomentar la difusión de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordar regularmente los objetivos y las expectativas en materia de comportamientos.</li> <li>• Actualizar mensajes.</li> <li>• Ser claro en la comunicación.</li> <li>• Organizar y promover la observación y la detección de situaciones de riesgo, incluida la de las señales débiles.</li> <li>• Instaurar un clima de confianza y privilegiar la transparencia.</li> <li>• Promover la creación de buenas prácticas, fomentar y apoyar las iniciativas.</li> <li>• Recordar que la seguridad depende de todos.</li> </ul>

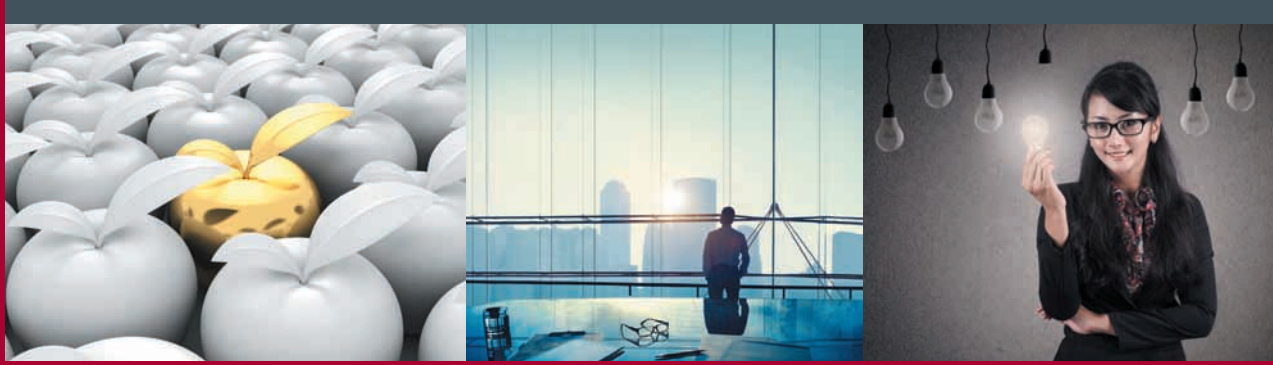


<b>4</b>	<b>Ser creíble –dar ejemplo y ser coherente–</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurarse de que todos los actores tienen la competencia suficiente para interiorizar los objetivos de seguridad.</li><li>• Ser competente, equitativo e íntegro a la hora de juzgar la seguridad.</li><li>• Dar ejemplo en el respeto de las exigencias de seguridad y de los compromisos, incluso en situaciones anómalas.</li><li>• Implicarse personalmente en la implantación del plan de acción de seguridad.</li><li>• Ser capaz de poner en tela de juicio y cuestionar incluso la actitud de los superiores.</li><li>• Argumentar las decisiones.</li></ul>
<b>5</b>	<b>Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar intercambios para resolver problemas de seguridad.</li><li>• Garantizar medios de coordinación que permitan una visión global de los riesgos.</li><li>• Fomentar que se compartan herramientas y los métodos de trabajo.</li><li>• Acercar a los trabajadores funcionales y a los que trabajan sobre el terreno.</li><li>• Velar por que todos se sientan integrados y sean solidarios.</li><li>• Hacer converger objetivos aparentemente contradictorios.</li><li>• Asegurarse de que las prácticas de grupo tradicionales no se opongan a la transparencia y al progreso colectivo.</li></ul>
<b>6</b>	<b>Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar visitas.</li><li>• Implicar a las empresas contratistas en las visitas sobre el terreno, fomentar y favorecer el acceso al mismo a los directivos de dichas empresas.</li><li>• Destacar lo que va bien y recordar las lecciones aprendidas de accidentes pasados.</li><li>• Organizar reuniones periódicas con los profesionales de distintas especialidades.</li><li>• Detectar las dificultades para la aplicación de las consignas y buscar soluciones de forma colectiva.</li><li>• Hacer llegar a los actores correspondientes los resultados obtenidos.</li><li>• Reunirse con las víctimas de los accidentes.</li></ul>
<b>7</b>	<b>Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poner de relieve las buenas prácticas de seguridad.</li><li>• Elegir los momentos clave para recompensarlas y sensibilizar.</li><li>• Comunicar serenamente cuáles son los comportamientos inaceptables y las reglas sancionadoras (que pueden ser de distinto grado) derivadas de los mismos.</li><li>• Analizar cuidadosamente el contexto (entorno técnico y organizativo, marco regulador) antes de imponer cualquier sanción, y velar por mantener la justicia y la equidad.</li><li>• Saber justificar las sanciones con total transparencia.</li></ul>









**FREMAP**

*Mutua Colaboradora con la  
Seguridad Social nº 61*

[www.fremap.es](http://www.fremap.es)  
<http://prevencion.fremap.es>