

DIPLOMADO

GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

Módulo 1: Entendiendo la Cultura de Seguridad

Sesión 1: Introducción a la Cultura de Seguridad

La cultura de seguridad en la empresa: qué es y cómo implementarla más allá de los conceptos y teorías.

La cultura de empresa o cultura corporativa no es un concepto nuevo, y su interés existe desde que existen las organizaciones humanas como una entidad con personalidad propia. La cultura es a la organización lo que la personalidad es a la persona, dicen los expertos. Por tanto, la cultura es algo así como la firma o sello personal de una empresa.

Contiene la historia y trayectoria de una organización, incluidos sus mitos y anécdotas, sus éxitos y fracasos, sus cambios y adaptaciones. Es algo dinámico que se va haciendo (o deshaciendo) día a día, es como el libro de la vida de la organización, que van escribiendo todos los que la forman. Todo ello va cristalizando en unos valores, que determinan los modos de ser y estar en la organización las personas que la integran, así como el modo de ser y estar dicha organización en la sociedad, en su sector, en el mercado, en el mundo.

Dichos valores son elementos de la cultura en la medida en que se comparten y son útiles a las personas que integran la organización, en la medida en que son instrumentos válidos para la toma de decisiones, así como para orientar el comportamiento de las personas. Como los valores suelen ser formulaciones abstractas, y muchas veces idealizadas, conviene aterrizarlos en actitudes, las cuales son más tangibles y también modificables o educables. Además las actitudes determinan al final los comportamientos: si hablamos de seguridad y prevención, la actitud positiva o negativa hacia la misma determina el comportamiento seguro o inseguro de las personas.

La cultura contiene un importante ingrediente de creencias, que consisten en pequeñas narraciones y argumentos, muchas veces no escritos o explicitados, acerca de lo que consideramos bueno o malo, válido o no válido, verdadero o falso, necesario o innecesario, aceptable o no aceptable. Dichas creencias suelen ser inconscientes, con fuerte apego emocional, consideradas como verdades, y por ello muchas veces son difíciles de modificar. Pueden ser limitantes o posibilitantes, reactivas o proactivas. En general todo el mundo habla de ellas, pero pocas veces se explicitan y se ponen encima de la mesa: algo absolutamente necesario si deseamos desenmascarar las que nos limitan o están detrás de los comportamientos de riesgo, y también para acordar las que están más alineadas con los valores y actitudes que deseamos, lo que supone escribir juntos un *credo compartido*.

El *credo compartido* es una de las mejores formas de ser proactivos con lo que nos beneficia a nivel de seguridad y prevención y de no perder energía, esfuerzos estériles, en perseguir y castigar las creencias limitantes o negativas: redactemos nuestro credo de la seguridad y la prevención, acordemos ese decálogo, y ese sólo ejercicio ahuyentará a los malos espíritus de las creencias limitantes, las eclipsará sin necesidad de perder tiempo, energías y dinero en perseguirlas. Seamos proactivos también en la pedagogía de la cultura de seguridad.

Veamos un ejemplo de decálogo tipo credo, llamado “Cuando conducimos con cuidado” compilado por el consultor y sociólogo industrial Dr. César García-Rincón de Castro de forma colaborativa en un taller formativo con una empresa de logística, en el que facilitó a los participantes la frase incompleta “*Cuando conducimos con cuidado...*” que fueron completando con aportaciones de todos, y al final acordaron las diez siguientes mejores y más frecuentes ideas:

Cuando conducimos con cuidado...

- Respetamos la vida propia y la de los demás conductores.
- Somos embajadores visibles de una ética del cuidado.
- Comunicamos los valores de nuestra empresa a los clientes y la sociedad.
- Logramos objetivos y resultados más valiosos y ecológicos.
- Cuidamos a nuestros clientes y sus productos.
- Somos más felices y hacemos más felices a los clientes.
- Ponemos cuidado en todo lo demás que hacemos.
- Somos un proveedor fiable, seguro y honesto.
- Decimos con orgullo y convicción que somos una empresa responsable.
- Somos un lugar atractivo donde otros están deseando trabajar.

Hagamos este ejercicio: Nuestro Credo de la Seguridad (hacer con MentiMeter), haciendo lo mismo. Formulemos una frase incompleta, como por ejemplo “Cuando producimos con cuidado...”, “Cuando construimos con cuidado...”, “Cuando atendemos con cuidado...”.

Si leemos atentamente el decálogo que seleccionaron los propios trabajadores/as participantes en la dinámica, observaremos que hay muchos valores contenidos en el mismo, tanto es así, que la dirección de la misma se sorprendió gratamente de que sus valores culturales estuviesen más presentes de lo que ellos pensaban: “eso es porque hacéis un buen trabajo de comunicación y socialización de dichos valores” les respondió el consultor. Esos valores importantes que aparecen son:

- Respeto por la vida.
- Ética del cuidado.
- Función social de la empresa.
- Ecología y medio ambiente.
- Los clientes son lo primero.
- Felicidad en el trabajo.
- Honestidad.
- Fiabilidad.
- Sentimiento / orgullo de marca.
- Atracción de talento.

Conviene saber bien a qué nos referimos con los constructos psicosociales de valor, creencia y actitud, los cuales forman parte de casi todas las definiciones y referencias acerca de la cultura corporativa o de empresa, pero muchas veces se confunden y no se comprenden con claridad. Y lo que es más importante: no pasan de los papeles, los discursos y las declaraciones de intenciones, es decir, no llegan a integrarse en los puestos de trabajo y tareas.

- a) **Valores.** Son criterios de comportamiento, brújulas que orientan la acción humana ante situaciones de elección: prescriben el comportamiento correcto o bueno, frente al comportamiento/s incorrecto o poco bueno / dañino. Representan todas aquellas cosas valiosas y humanas por las que merece la pena apostar y luchar, y por ello, ante situaciones de incertidumbre y adversidad, se convierten en criterios de discernimiento y decisión. Por tanto otorgan una importante dimensión axiológica al trabajo, a la seguridad y prevención en nuestro caso.
- b) **Creencias.** Consisten en ideas y convicciones acerca de las personas, de uno mismo, del propio trabajo, de la prevención y la seguridad en nuestro caso, formuladas como frases y sentencias breves, que solemos asumir como verdades, y por ello no las sometemos a crítica ni a revisión, además están fijadas de forma emocional. Son como un credo interiorizado de forma inconsciente que se convierte en patrón de comportamiento. Por ello es tan importante *elaborar credos compartidos* en las empresas, en cuya redacción participen los propios trabajadores, decálogos poético-normativos que se conviertan en *programas de creencias* que se vayan instalando en los mapas de pensar, tanto individuales como colectivos, en los meta-programas mentales.
- c) **Actitudes.** Las actitudes representan patrones estables de comportamiento ante determinadas realidades llamadas “objeto de actitud”. Y la cultura de seguridad, en sus diversas expresiones, incluidos los códigos y protocolos de comportamiento

seguro (normas), es también un *objeto de actitud*. Como tales patrones socializados (aprendidos) e interiorizados en las personas, están formados por cadenas lógicas PENSAR-SENTIR-HACER, de modo que lo que se piensa del objeto de actitud es coherente con lo que se siente ante el mismo y con lo que se hace (o no se hace). Las actitudes no son neutras, sino que nos posicionan a favor o en contra del objeto de actitud, de modo que los trabajadores/as pueden estar a favor o en contra, en diferentes grados, de la seguridad y salud en el trabajo. Por ello hablamos de actitudes positivas y negativas. La buena noticia es que las actitudes son modificables: se puede cambiar el signo de las mismas influyendo en cualquiera de sus tres dimensiones (pensar-sentir-hacer) o en todas ellas a la vez.

Para trabajar los valores en clave de seguridad y protección, recomiendo hacer el ejercicio del *Escudo Personal de Valores*, en un primer momento, y en un segundo lugar, hacer nuestro escudo protector colectivo. Porque en realidad los valores son un escudo personal que nos protege de todo aquello que pueda atacar nuestra integridad física, psicológica o moral. ¿En qué consiste este ejercicio?

Los escudos en la antigüedad se utilizaban para proteger en la batalla. Actualmente el concepto de escudo protector ha tomado una variedad de acepciones y situaciones metafóricas que van más allá de la mera protección física. Así hay escudos virtuales, electrónicos, psicológicos, etc. *Los valores de la persona son un auténtico escudo protector psicológico en situaciones de incertidumbre y de riesgo mental*. Cuando nuestros valores son firmes, claros y están bien arraigados, es difícil que nos vengamos abajo. Esa claridad de valores es uno de los principales ingredientes de eso que conocemos hoy como “resiliencia”: capacidad de resistir, de rehacerse y de adaptarse flexiblemente a la adversidad.

Yo suelo recomendar que cada cual dibuje su escudo protector de sus valores en una hoja de cartulina o cartón, previamente silueteada con forma de escudo y con cuatro cuarteles: los cuarteles del escudo son sus diferentes subdivisiones. En dicha hoja pondrá las cuatro cosas más importantes que considera en su vida, una en cada cuartel, aquellas que le definen y que son las que le ayudan y defienden en las dificultades de la vida y de cada día.

En cada uno de los cuarteles se ha de dibujar algo que nos defina y sea importante en nuestra vida. Puede acompañar dicho dibujo de una palabra explicativa a modo de valor importante: esto es importante para poner palabra a lo que realmente valoramos y deseamos para nosotros y los demás. Para ello conviene proveer al participante o cliente de rotuladores de colores.

Una vez que cada cual ha dibujado su escudo, ahora los ponemos en común y vemos en qué medida coincidimos en valores importantes, como la amistad, la familia, las creencias, etc. La clave de este ejercicio metafórico es *caer en la cuenta de nuestro escudo de valores, y ayudarnos de él para protegernos* contra la desidia, la chapuza, el riesgo sin sentido o la mediocridad. *No hay mayor seguridad en la vida que conducir nuestras acciones orientadas por el GPS de nuestros valores*: con ello siempre llegaremos donde deseamos llegar nosotros, y no donde a veces se empeñan otros que lleguemos por la vía rápida o cómoda, pero menos segura.

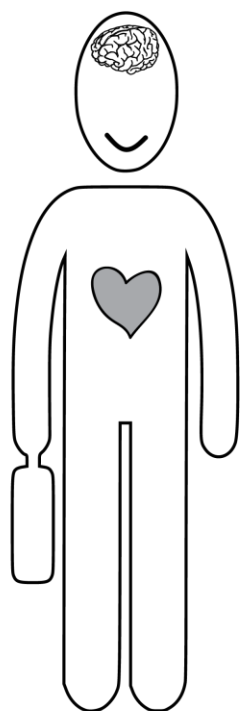
Al poner en común nuestros valores, observaremos que *tenemos valores comunes*, y que incluso esos valores comunes están relacionados con los valores de la cultura de la empresa, y esta identificación colectiva y corporativa de valores es una de las claves de éxito para el compromiso con dichos valores y lo que significan y protegen. Si observamos a nuestro alrededor, todas las ciudades y pueblos tienen su escudo identificativo, que representa, o debiera representar, valores importantes, lo mismo que los equipos deportivos, etc. Realizar el ejercicio de nuestro escudo de valores de la seguridad y salud en el trabajo, incluso diseñarlo y dibujarlo, hasta podemos llegar a serigrafiarlo en nuestra ropa de trabajo, es una buena dinámica de *clarificación de valores* de la cultura corporativa.

Respecto de las actitudes, como he avanzado, son realmente modificables y educables si atendemos a sus tres dimensiones y las tenemos en cuenta en nuestras acciones formativas:

- a) Dimensión COGNITIVA. Se trata de aportar datos, fundamentos, reflexiones y argumentos realmente convincentes que pongan en valor la necesidad y la verdad en torno al cuidado, la salud y la seguridad en el trabajo. Dichos aportes provocan muchas veces inconsistencias mentales y disonancias en las personas con creencias erróneas o contrarias a la salud y seguridad, y esa necesidad de resolver la incongruencia cognitiva, muchas veces por sí sola es suficiente para cambiar el modo de pensar al respecto, y consecuentemente sentir y hacer, por la misma necesidad de coherencia del patrón actitudinal. Pero esa información aportada ha de ser buena, cierta, fiable y demostrable.
- b) Dimensión COGNITIVA. Es una de las más potentes para cambiar de actitud. Muchas veces basta una experiencia emocional fuerte, tanto agradable como desagradable, para provocar por sí misma el cambio de sentido a favor o en contra (positivo o negativo) del objeto de actitud. Pensemos, por ejemplo, en un accidente de trabajo propio o de un compañero/a y su impacto emocional, o su oportunidad para demostrar que “si no hubiera estado con la protección adecuada” el daño hubiera sido irreversible.
- c) Dimensión COMPORTAMENTAL. Implica no sólo el querer hacer las cosas de una determinada manera, sino también el poder y el saber hacerlas. Adquirir las destrezas adecuadas en salud y seguridad, también influye en el modo de pensar y sentir, porque la propia seguridad personal en el manejo de herramientas y procesos se traduce en autoestima y percepción de control en la propia seguridad. Tanto la ignorancia como la incompetencia son enemigos de la salud y seguridad en el trabajo.

Para trabajar actitudes respecto de un aspecto importante de la empresa, como es el que aquí nos ocupa, la salud y seguridad en el trabajo, César García-Rincón de Castro nos propone hacer dos retratos robot o prototipos del trabajador/a muy a favor de esa actitud frente al trabajador/a muy en contra de esa actitud, de tal modo que los propios participantes definan cómo PIENSA, cómo se SIENTE y cómo ACTÚA cada uno de los dos tipos de persona:

Retrato-robot persona que está MUY a FAVOR

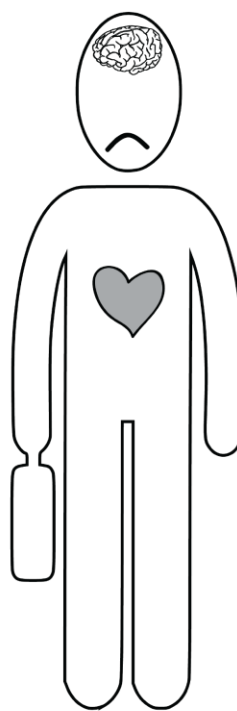


Suele opinar...

Suele sentirse...

Suele trabajar...

Retrato-robot persona que está MUY en CONTRA



Suele opinar...

Suele sentirse...

Suele comportarse...

Este ejercicio que se realiza añadiendo notas adhesivas, o notas electrónicas en formato on-line (en herramientas digitales de lienzo de trabajo), es muy práctico, porque *permite clarificar la actitud adecuada* en sus tres dimensiones y por comparación con la actitud inadecuada. El resultado del mismo es *un espejo donde mirarse cada cual* y reconocerse en uno de los tipos, o en ambos en distintas ocasiones. Definir y clarificar bien una actitud en un ámbito socio-laboral es el primer paso para poder educarla y socializarla en dicho ámbito: haces este ejercicio con los trabajadores arroja *una información muy valiosa para el departamento de formación*.

Caso práctico: **La subcultura de los motoristas repartidores.**

César García-Rincón de Castro (2021).

En una conocida cadena de restauración especializada en hamburguesas de diseño, se viene observando de forma preocupante en los últimos meses un incremento de accidentes, conflictos y sanciones de tránsito, remitida también por la policía local a través de varias denuncias vecinales, en concreto en el restaurante-delegación más grande e importante de la cadena.

La empresa decide entonces contratar servicios de consultoría para tratar de averiguar la causa de los mismos y ponerle remedio. Observan que todos los motoristas de dicho restaurante (un grupo de 10 repartidos en dos turnos de trabajo) han realizado correctamente los procesos de socialización de la empresa, así como la formación específica en salud y seguridad en el trabajo. Así mismo, todos ellos tienen larga experiencia en el trabajo y no consta que consuman sustancias psicoactivas.

Tras estas primeras investigaciones, los consultores deciden hacer con ellos un taller facilitando algunas dinámicas para poder observar los valores, creencias y actitudes de los motoristas hacia su trabajo. En dicha investigación, remiten los siguientes resultados:

1. Lo que más les gusta de su trabajo es el momento de charla/espera con los demás motoristas, donde hablan de sus cosas, juegan con sus smartphones, etc. Pero cada vez que llaman a uno para un pedido, supone un fastidio personal por abandonar la reunión, y los demás del grupo le retan a volver lo antes posible, además hacen algunas apuestas.
2. Lo que menos les gusta de su trabajo es todo el proceso de entrega al cliente, desde buscar el portal y la calle, llegar hasta la vivienda y entregar el pedido, dado que además es una zona de gente muy acomodada, de grandes casas y lujos que contrastan con el tipo de vida que llevan los repartidores.
3. Confiesan que compiten entre ellos cuando salen a la vez a hacer entregas de pedidos, a ver quien llega antes de regreso, incluso comparten sus ubicaciones y durante el trayecto se envían notas de voz por whatsapp.
4. Realizada una dinámica de sus valores más importantes (el escudo de los valores) aparecen como valores esenciales el riesgo y la aventura, las emociones fuertes, ser uno mismo y hacerse a sí mismo, tener motos y carros de lujo, y la amistad. No aparecen valores relacionados con la familia, labrarse un futuro o crecer profesionalmente.
5. Realizada la dinámica de los perfiles de actitud a favor o en contra de la salud y seguridad en el trabajo, sus pensamientos, sentimientos y comportamientos van más bien en dirección del sujeto que está en contra de dicha actitud.
6. En las conversaciones con ellos, se intuye que no son felices haciendo este trabajo, salvo el momento de reunión, conversación y amistad con los demás motoristas.
7. Finalmente, se decide hacer con ellos un “Credo del motorista”, para examinar sus creencias, y para ello se utilizó la frase incompleta: “Para ser un motorista de éxito en esta empresa hay que...”, en la que aparecieron muchas creencias erróneas relacionadas con las conductas de riesgo, la atención al cliente, la relación con jefes y supervisores, etc.

Los consultores concluyen que existe *una subcultura* en este grupo de motoristas, contraria y desafiante a la cultura empresarial de seguridad y salud en el trabajo.

Preguntas para trabajar este caso:

1. ¿Qué acciones y decisiones iniciales tomaríais desde la empresa ante el informe de los consultores?
2. ¿Cómo se puede afrontar o disipar la subcultura de este grupo para que se integren en la cultura buena y deseada por la empresa?
3. ¿Cómo aprovechar único rasgo positivo del *valor de la amistad* para alinearlos con la cultura de salud y seguridad en el trabajo? ¿Cómo empezar a trabajar por ahí?
4. ¿Es posible que exista esta subcultura en otros equipos de motoristas de la marca?
5. ¿Qué creencias erróneas o limitantes pensáis que escribieron en el ejercicio del credo del motorista (“Para ser un motorista de éxito en esta empresa hay que...”)?
6. ¿Qué pensamientos y conductas pensáis que escribieron en el ejercicio de los dos tipos o retratos-robot de actitud muy a favor y actitud muy en contra?