

HACIA UNA CULTURA PREVENTIVA Y DE EXCELENCIA: CONVERSACIONES

Por

Manuel Bestratén Belloví 1. Práxedes Real Arias 2. Juan José Rodríguez Fernández 3.

1Consejero Técnico INSHT. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2 Servicio Prevención Riesgos Laborales Área Sanitaria VII-Mieres-Servicio de Salud del Principado de Asturias. 3 Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales

RESUMEN

El propósito de este artículo es sintetizar los factores clave de éxito en un proceso de cambio cultural, para conjugar plenamente responsabilidad y eficiencia, elementos imprescindibles en cualquier organización.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to summarize the key success factors in a process of cultural change to fully combine accountability and efficiency are essential elements in any organization.

PALABRAS CLAVE:

Cultura, prevención, organización.

KEY WORDS:

Culture, prevention, organization.

1.- Introducción

El objetivo de este artículo es sintetizar en base a nuestros conocimientos y experiencia los factores clave de éxito en un proceso de cambio cultural, para conjugar plenamente responsabilidad y eficiencia. Algo que resulta hoy imprescindible para conseguir la pervivencia de cualquier organización.

Cultura es lo que representa de valores, normas y pautas de conducta compartidas y asumidas de manera natural por una organización y que todos sus miembros tienen interiorizadas. Es lo que guía los *comportamientos* habituales de las personas. Por supuesto, la cultura es algo que cada organización asume inconscientemente y/o voluntariamente, pero que precisa de una política y de un liderazgo participativo para que pueda evolucionar de manera adecuada a tenor de los intereses colectivos existentes. La cultura de una sociedad y también la de una organización está en permanente evolución. Se va configurando por una serie de hechos históricos, sociales y económicos que se van asumiendo. Precisamente las crisis, como la actual, aceleran los cambios culturales. La propia legislación, en la medida que refleja un sentir colectivo, va generando modos de cultura empresarial que se

generalizan y que cada empresa va modelando de acuerdo a sus circunstancias y a su voluntad expresa. Hay un cambio cultural “macro” que presumiblemente debiera perseguir toda organización, pero éste se va conformando gradualmente con cambios culturales de menor escala y que se plasman en nuevas maneras de proceder en las actividades concretas cotidianas.

Lamentablemente, han prevalecido hasta nuestros días las teorías de Milton Friedman, premio Nobel de Economía (1971) y sus seguidores. Ahí se encuentra la razón de fondo de la cultura de empresa que ha imperado, aquella que basada en la codicia, antepone los beneficios económicos de unos pocos a costa de los otros. Tales teorías, llevadas según ha sucedido, a una liberalización extrema y a la ausencia de verdaderos mecanismos de control en el sistema financiero, construido sobre valores ficticios y engañosos, han conducido a la crisis económica internacional del año 2008, uno de cuyos resultados es una pérdida generalizada de confianza en el propio sistema, en todos los ámbitos. La *ética* y la *transparencia* en la gestión empresarial, como base de la confianza de cualquier actividad, vuelven a ocupar el papel protagónico que siempre les había correspondido y que todo buen empresario sabe perfectamente están en la esencia de cualquier actividad económica seria y con futuro. Ante las teorías citadas, enterradas definitivamente por dicha crisis, surge con fuerza el pensamiento de los últimos premios Nóbel de Economía, desde Joseph E. Stiglitz (2001) a Paul Krugman (2008), con planteamientos radicalmente diferentes. Los principales activos de las empresas son intangibles y mesurables, y por tanto, capaces de ser gestionados. Ahí están, la reputación de una firma, su capacidad innovadora, su nivel de especialización y de competencias, su dignidad en el trabajo, entre otros aspectos, en cuya esencia están las personas que los hacen a todos ellos posibles. Esta crisis, necesaria, a pesar de los graves daños sociales que está generando, evidencia razones de fondo de la equívoca cultura empresarial existente.

El cambio cultural es un proceso que ha de ser cuidadosamente gestionado. No es fácil llevarlo a buen término. La inercia de los sistemas es tremenda y es natural que existan múltiples frenos ante los temores y la incertidumbre que el mismo cambio comporta. Uno de los primeros pasos es entender lo mejor posible donde estamos y hacia donde vamos. Se generan una serie de paradigmas, ya que muchos de los tópicos en que se fundamenta la acción empresarial, se vienen abajo por mostrarse ineficaces.

La existencia de un nivel de desconfianza de los comportamientos esperados de los trabajadores, ha generado mecanismos de supervisión y control a veces excesivos para asegurar la productividad y calidad esperada. Ello conlleva que se retroalimente un creciente control para evitar las desviaciones o la dejadez. Como alternativa, surgen los mecanismos de autocontrol, basados en *la confianza, la información, la formación y la transparencia*, mucho más potentes y efectivos. Ante la tradicional asignación de funciones en puestos y tareas, aparece el *desarrollo de competencias* de los trabajadores para promover su desarrollo profesional y personal, y con ello alcanzar el nivel de *excelencia en el trabajo* que es deseable. Las personas competentes cuando disponen de los medios propios necesarios y delegación de poder suficiente para actuar en espacios de libertad, van mucho más allá de los estándares de calidad establecidos y aportan todo su potencial creativo. Ello requiere cambios sustanciales en el concepto mismo de dirigir, para convertirlo en un *liderazgo participativo*, el cual precisamente lo que persigue es generar

confianza, adoptando para ello una actitud de servicio y de apoyo total a los miembros de la organización. La gestión por procesos, clave de todos los sistemas normalizados y motor de una producción eficiente, como alternativa a la tradicional gestión por funciones, también comporta que las tradicionales estructuras piramidales se limiten considerablemente para evitar barreras y se logre que lo que realmente prevalezca sea el trabajo en equipo, las alianzas y las redes de cooperación. Las normas y los estándares a cumplir no habrían de eliminarse pero sí enriquecerse sustancialmente con los valores, los códigos de actuación y un conjunto de estímulos a la innovación. Es insuficiente aceptar solo el trabajo bien hecho, es necesario que el trabajo sea realizado siempre de la mejor manera posible y con un alto valor añadido, cuidando especialmente los detalles que son los que permiten calificarlo de excelente. Si lo pensáramos mejor, deberíamos dejar de hablar menos de sistemas de gestión para hablar más de personas competentes que son la clave de los mismos.

La experiencia nos demuestra que la prevención funciona eficazmente cuando se integra en una política global de excelencia. Venimos de una cultura preventiva reactiva y hemos de alcanzar y consolidar una cultura preventiva pro activa a través de la aplicación de sistemas preventivos eficaces. Los procedimientos con los que éstos se fundamentan, son los instrumentos para consolidar hábitos y con ellos cultura de empresa. Solo de esta forma la prevención dejará de ser un coste, para que siendo gestionada como inversión, llegue a poder generar valor en un sentido amplio.

La empresa ha de ser consciente de que está inmersa en un contexto que le demanda cambios, que pueden devenir en oportunidades. El primero es la *feminización* de las estructuras directivas de las organizaciones. El papel de la mujer en un marco de igualdad puede representar por ella misma avances significativos en decisiones de valor estratégico, gestionando ámbitos esenciales en la empresa. El ambiental ha sido un fracaso histórico del gestor hombre. Segundo, la *multiculturalidad*, derivada del fenómeno de la inmigración, de trascendencia en este país, y que confiere a las empresas una magnífica oportunidad de enriquecer su visión del mundo y poder proyectarse mejor. Cabe reseñar también el *cambio generacional* que se está produciendo en las empresas con la incorporación de lo que se denomina la generación “Einstein”, jóvenes bien preparados, educados en la sociedad del bienestar y del consumo, que han crecido en democracia, con opinión y una amplia capacidad de actuación desde la niñez. A pesar de su aparente desinterés por muchas cosas, son muy selectivos en sus decisiones y como explica Boschman (5) son “más rápidos”, “más listos” y “más sociables” que sus progenitores, no estando dispuestos a tolerar organizaciones convencionales que no les ofrezcan lo que demandan, por supuesto unas condiciones de trabajo dignas. Pero tengamos en cuenta que es con su talento, como habrán de construirse las organizaciones que prevalezcan.

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

2.- La esencia del proceso de cambio.

El objetivo de cambiar la conducta de las personas no puede resolverse solo con el esquema convencional de *Analizar – Planificar – Actuar*, al que estamos acostumbrados. El corazón del cambio real está en las emociones y por ello se requiere un planteamiento complementario, no alternativo, más potente que el anterior. Se trata de incorporar el proceso: *Ver – Sentir – Cambiar*, que aunque menos cómodo de gestionar, influye de manera más contundente en los comportamientos asumidos.

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

Cuando los miembros de una empresa, perciben un problema en algún momento del proceso de cambio, posiblemente unos lo vean con cierta complacencia, otros con resignación, y hasta algunos con impotencia para resolverlo. Se trata entonces de crear situaciones claras dotadas del atractivo o dramatismo suficiente, para ayudar a que el mayor número de personas y sobre todo las que están implicadas lo vean como suyo, como suya, la posible solución. Las visualizaciones acertadas despiertan sentimientos para favorecer la confianza, el optimismo y la urgencia, y por el contrario debieran aminorar los temores, la complacencia o el inmovilismo.

A continuación se exponen cinco elementos concatenados y entrelazados, que hemos considerado esenciales para un cambio cultural exitoso. Generar cultura preventiva debe formar parte ineludible de un proceso de construcción de la Excelencia.

3.- Necesidad y urgencia

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

Es vital tener claridad de lo que el cambio persigue, pero hay que dar forma a la visión y hacerla pronto realidad. El papel del buen liderazgo es mostrar el camino, y mejor trabajar conjuntamente para diseñarlo, demostrando la urgencia de la situación. La sensación de emergencia controlada no debe generar miedos o angustias, del todo contraproducentes.

Hay que generar emociones con evidencias, muy concretas y sin abstracciones, tan favorecidas por la mente racional. Una presentación basada en hechos honestos, sin coerción y que se pueda ver fácilmente, influirá en los sentimientos de las personas. La dirección debe a su vez realizar acciones inmediatas en coherencia a lo planteado, para demostrar su compromiso. En materia preventiva, acciones como mostrar interés por las carencias preventivas y su resolución en plazo, fijar objetivos preventivos y de calidad, asociándose a éstos las retribuciones variables, visitar los lugares de trabajo para interesarse por la resolución de problemas, etc. son buenos ejemplos.

4.-Conducción del proceso

Es importante el papel de la Dirección o del Comité de dirección como órgano rector de todo sistema. Es lo que permite consensuar y aprobar una política de empresa, para darle el espaldarazo necesario, y neutralizar a alguna individualidad en su estructura que no estuviera aun en sintonía. Pero tal Comité, aunque necesario, no es suficiente para conducir el proceso. Habría que crear otro tipo de órganos, secundados por los órganos preventivos (Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, trabajador designado y delegados de prevención) los cuales, también deben adquirir un papel clave en el proceso. El *grupo conductor* para que pueda ser efectivo, debe estar integrado por personas idóneas relacionadas con el proyecto en cuestión, y demostrar que trabaja en equipo, para lo que se requiere confianza mutua. Pero, ¿de qué tipo de personas estamos hablando?. Se trata de personas íntegras, con capacidad de liderazgo y credibilidad en la organización, preparación adecuada, y con información relevante sobre aspectos clave de funcionamiento de la empresa, del medio en el que ésta opera, y de ser posible, con cierta representatividad. Es el Comité de dirección quien debe respaldar al equipo conductor que se constituya, el cual debería estar abierto a cambios, siempre que las circunstancias, por tensiones, dificultades excesivas, o apertura de nuevos temas lo demanden. Incorporar a personas significativas es también una manera de demostrar a los demás la importancia del esfuerzo, así como el privilegio de formar parte de un proyecto de trascendencia. Debiera trasladarse por tal equipo, en todo momento, una imagen unitaria y de compromiso con el cambio. Aunque dicho equipo no debiera asumir papel directivo en la organización, es simplemente el que lidera el proceso, con el apoyo de dirección, y es hasta cierto punto corresponsable del mismo.

En las empresas de cierto tamaño, a medida que va evolucionando el cambio puede resultar conveniente formar equipos adicionales a niveles inferiores, que ayuden a conducirlo, en sus propias unidades funcionales. Entonces el equipo conductor se va ampliando a modo de red. En todo caso, los responsables de las unidades funcionales deben implicarse plenamente y cooperar activamente con el equipo conductor. También es recomendable que alguna persona de cada unidad, aparte del responsable de la misma, se implique directamente en el proyecto para facilitar su implantación. No se trata de conferir nuevas responsabilidades a las personas en el proceso colectivo de cambio, se trata de respetar y potenciar las que en el fondo, les corresponden como gestores y beneficiarios del mismo.

Representantes de los órganos preventivos de la empresa deben formar parte del equipo conductor, tanto para aportar sus criterios técnicos como especialistas, como para aportar su

visión enriquecedora ante las nuevas formas de organizar el trabajo y la generación de nuevas conductas. Sería igualmente impensable un equipo conductor que no tuviera miembros con representación sindical.

Las reuniones de trabajo del equipo conductor, y su procedimiento de trabajo, debieran ser cuidadosamente gestionados.

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

5.-Visión y estrategia acertadas

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

En la visión habrá que cuidar muy bien lo que se dice y cómo se dice. Se trata de diseñar escenarios de futuro posibles, aunque estos se vayan luego construyendo con indicadores parciales medibles. Hay que dibujar con claridad adonde vamos. La visión debe expresarse por escrito de manera sencilla y explicarse honestamente para reflexionar sobre ella a fin de que todo el mundo se sienta copartícipe. No se puede confiar totalmente en que los mandos transmitan la visión a su manera, ya que hay que asegurar credibilidad y fe en la misma. Por eso hay que cuidar como se desarrolla su difusión. Las nuevas tecnologías están ayudando a la comunicación de manera muy creativa

En una *visión* se busca cambiar la manera de pensar, para adentrarse en un territorio hasta cierto punto desconocido, al carecer de experiencia propia. Desde luego, los planes, aunque sean estratégicos, nunca motivan tanto como una visión atractiva y posibilista, que llegue al corazón de las personas. Ofrecer mejores condiciones de trabajo o una mejor calidad de servicio a los clientes, son siempre visiones estimulantes. En cambio, reducir gastos innecesarios nunca motivará lo suficiente, aunque lo primero sea difícil de cumplir sin considerar esto último. Una acción útil suele despertar entusiasmo y orgullo profesional.

La *velocidad* es también un factor estratégico que debe ir asociado a la visión. La cuestión es bien simple; en el mundo actual se requiere que la respuesta sea moverse con la mayor celeridad posible. Es necesario que se vean pronto una serie de acciones concretas en coherencia a la visión aprobada y el mayor número posible de personas actúen para hacerla

realidad. Hay que reforzar las palabras con hechos. Si por ejemplo, la visión es promover la innovación a todos los niveles, debe haber en consecuencia, no solo procedimientos ágiles, para que surjan y se apliquen propuestas de mejora, se valoren y se reconozca a quienes las hacen, si no también, un conjunto de acciones adicionales como por ejemplo, implantar innovaciones tecnológicas, apertura de unidades de I+D+i y redes de cooperación con universidades, política de puertas abiertas, etc. Todo ello para que todo el mundo perciba rápidamente que la situación ha cambiado y ahora la opinión de las personas es mucho más importante que antes, y esto es provechoso para todos.

6.-Actuaciones sistematizadas

Dado que los procedimientos de determinadas actividades, constituyen el recurso fundamental para generar nuevas conductas, habremos de cuidar su diseño e implantación. Tales actuaciones deben ser la respuesta inmediata a la visión de cambio acordada. Hay aspectos esenciales que diríamos es imprescindible plantearlos, como una cultura fundamentada en la Innovación, la Formación continua, la Participación y en general dar la debida importancia a las Personas. A continuación sintetizamos algunas actividades preventivas unitarias en coherencia a tales valores, que a tenor de nuestra experiencia resultan muy provechosas por incidir plenamente en la mejora de comportamientos. Tengamos en cuenta que sus principales aportes son pedagógicos y de estímulo a la acción de mejora a todos los niveles con la implicación de los mandos, esencial como muestra de compromiso y ejemplo. No obstante, los procedimientos no son más que instrumentos, lo importante son los resultados que perseguimos con ellos, que van ineludiblemente asociados a que, quienes los aplican los vean como muy útiles, al facilitar la implantación de cambios de todo tipo. La formación específica para la aplicación de los procedimientos es de vital importancia, pero también lo es la formación mutua derivada del diálogo entre mandos y trabajadores para la adopción de las consecuentes mejoras. La formación permanente es realmente el instrumento fundamental para un cambio cultural. Nos referiremos exclusivamente a las actividades que representan una implicación directa de mandos, como la observación del trabajo, la propuesta de mejoras, la investigación de incidentes y el control del orden y la limpieza.

La observación del trabajo es la actividad preventiva por excelencia, que todos los modelos de cambio cultural aplican sistemáticamente, ya que está especialmente concebida para el análisis y mejora de comportamientos. Partiendo de que todo trabajo es mejorable, se genera un proceso de reflexión constructiva entre observador y observado para corregir desviaciones, establecer nuevos métodos y encontrar en la manera de trabajar, la coherencia necesaria con la visión establecida. Tal actividad es a su vez una excelente manera de controlar la eficacia de la formación recibida por los trabajadores y el cumplimiento o necesidad de instrucciones escritas de trabajo.

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

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

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

7.-Perseverancia y consolidación

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

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

De la misma manera que habría que cuidar la *interiorización de los valores* culturales en el nuevo personal, mediante un programa de acogida que lo asuma, también es necesario establecer mecanismos de *medición y valoración* de la contribución de las personas al proceso de cambio. Ello podría reflejarse en el sistema de retribución salarial, en la promoción profesional u otro tipo de reconocimientos. En todo caso deben reconocerse siempre los esfuerzos realizados y compartir colectivamente los logros para seguir avanzando.

Cultura preventiva y cultura de excelencia no son solo aspectos relacionados. *La Prevención es una parte de la Excelencia* y por ello, habremos de generar indicadores y sistemas de medida afines, que nos permitan controlar su desarrollo y su influencia mutua. Hay modelos de análisis y un conjunto de “ratios” de medida que nos deberán ayudar.

También es oportuno reseñar que es conveniente efectuar un seguimiento de cómo las actuaciones desarrolladas en la línea establecida, pueden tener relación con las posibles mejoras en los índices de productividad, eficiencia y competitividad, que de obrar acertadamente la tienen, siempre que no hubieren circunstancias adversas fuera de control.

Por ello habría que manejar indicadores a nivel micro, relacionados con el plan de trabajo y en el ámbito global de empresa, que evidentemente serán motivo de reflexión y de posible estímulo.

Para concluir, generar y consolidar cultura preventiva, además de ser una exigencia legal y cívica, es una necesidad esencial para la sostenibilidad empresarial.