

Lo esencial de la cultura de seguridad

Entender qué es la cultura de seguridad

La cultura de seguridad es un conjunto de maneras de hacer y de maneras de pensar ampliamente compartidas por los actores de una organización en lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades:

- no es posible cambiar de manera duradera los comportamientos en materia de seguridad sin hacer evolucionar la manera de ver la seguridad y su importancia de todos los actores,
- no es posible cambiar las maneras de pensar sin hacer evolucionar los mensajes concretos emitidos por la línea jerárquica.

La cultura de seguridad refleja el lugar que la cultura organizativa concede a la seguridad en todas las decisiones, departamentos, puestos y niveles jerárquicos.

Compartir una visión de los riesgos más importantes

Un enfoque desde el punto de vista de la cultura de seguridad debe centrarse prioritariamente en los riesgos más graves, aquellos que suponen una mayor amenaza para la supervivencia de la organización. Este enfoque tiene más posibilidades de ser consensuado, de implicar a todos los actores y puede afectar también a los riesgos menos graves, mientras que lo contrario no se da.

Los riesgos más importantes pueden ser diferentes según las actividades, ubicaciones y funciones, pero deben ser conocidos y compartidos por todos los actores de la organización.

La reflexión sobre los riesgos más importantes integra a aquellos que afectan a los empleados propios, a los subcontratados, a los clientes y alledaños, al medio ambiente, a las instalaciones y a la continuidad de las operaciones.

Actuar sobre los resultados en materia de seguridad gracias a 3 pilares

Actuar sobre la cultura de seguridad supone una perspectiva integral de la seguridad, a través de acciones coherentes sobre las dimensiones técnica, de gestión de la seguridad y de los factores humanos y organizativos. La perspectiva de «cultura de seguridad» no puede ser un paliativo para una acción insuficiente en estos tres ámbitos.

La consideración de los factores organizativos y humanos debe ocupar un mayor espacio en las estrategias de seguridad.

Evaluar la cultura de seguridad, un diagnóstico de la situación

El diagnóstico es un punto de partida indispensable para toda organización que pretenda hacer evolucionar su cultura de seguridad. Se centra tanto en las prácticas de las diferentes categorías de actores como sobre sus percepciones sobre la gestión de la seguridad. Cuanto más se difunda este diagnóstico entre todas las partes implicadas, mayores serán las posibilidades de movilizarlas posteriormente.

El diagnóstico no constituye un objetivo en sí mismo. Es preferible no iniciar este tipo de proceso si la organización no está preparada para afrontar y tratar colectivamente los problemas (a menudo profundos) que revele el diagnóstico.

Encontrar el equilibrio adecuado entre seguridad reglada y gestionada

No existe una «mejor» cultura de seguridad absoluta, sino culturas de seguridad más o menos adaptadas al entorno que debe gestionar la organización. Cada entidad debe tomar sus decisiones estratégicas para tratar de ser ejemplar dentro de sus limitaciones y no importar modelos procedentes de otros contextos.

El refuerzo de la seguridad gestionada como complemento de la seguridad reglada, siempre necesaria, es una vía de avance a menudo subexplotada. Mientras que la seguridad reglada suele ser producto de una estrategia centralizada y reglamentaria, consolidar la seguridad gestionada supone que la organización invierta en las competencias de los agentes y de los directivos —en particular en su capacidad de mediación—, que promueva los márgenes de maniobra de los directivos de proximidad, el debate entre profesionales y la discusión colectiva del REX.

Implicar a la dirección y a los actores del terreno

El camino por recorrer, para la mayoría de las empresas avanzadas en materia de seguridad, es pasar de una cultura de seguridad directiva a una cultura de seguridad integrada. Esto supone que expertos y dirección prevean las situaciones de riesgo y escuchen las aportaciones del personal del terreno en cuanto a las condiciones reales de las operaciones.

Una cultura de seguridad integrada implica la búsqueda de un liderazgo fuerte por parte de la dirección, una mayor implicación de los empleados y de sus representantes en materia de seguridad, la redefinición de la función de los expertos en HSE y fluidez en las interacciones entre departamentos y con las empresas externas.

Desarrollar la cultura de seguridad, un proyecto a largo plazo

La evolución de la cultura de seguridad requiere un verdadero proyecto de cambio, con un amplio consenso sobre el estado inicial de la cultura de seguridad y una visión compartida sobre el nivel de cultura de seguridad que se desea en el futuro.

La evolución de la cultura no atañe únicamente a la seguridad: debe basarse en transformaciones profundas de las distintas dimensiones de la organización y del estilo de gestión.

Hacer evolucionar la cultura de seguridad lleva tiempo. La mejora de los resultados en materia de seguridad es una práctica continua, que requiere un enfoque iterativo sobre un fondo de compromiso constante por parte de todos.

Fijar objetivos: 7 atributos para una cultura de seguridad integrada

Las características de una cultura organizativa favorable a la consideración de la seguridad son conocidas y se agrupan en siete grandes atributos. Para dirigirse hacia una cultura de seguridad integrada, hay que combinar un enfoque estratégico, la voluntad de movilizar a todos los actores y una selección reducida de procesos clave sobre los que trabajar.

Mejorar la seguridad beneficia a toda la organización

La perspectiva de cultura de seguridad propone mejorar los resultados en materia de seguridad trabajando sobre los elementos fundamentales del funcionamiento de la organización.

Desde este punto de vista, la seguridad es un factor estratégico para reforzar los resultados globales de la empresa.

Al tratarse de un tema que puede consensuarse, la prevención de los riesgos más importantes constituye un buen punto de partida para trabajar sobre la organización. Todos los avances afectarán no solo al ámbito de la seguridad, sino potencialmente a todos los demás.