



MOVILIZANDO LAS EMOCIONES PARA CREAR CULTURA DE SEGURIDAD POSITIVA

The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. E. Schein.

En la actualidad es innegable la importancia que cobran los aspectos menos tangibles de la seguridad, es decir, las potenciales debilidades organizacionales y culturales que crean condiciones latentes para que se produzcan sucesos indeseados. ANAV ha recorrido un largo camino en la construcción participativa de una cultura de seguridad positiva en sus instalaciones para crear una visión común ante la seguridad. Los retos clave sobre los que ha diseñado la mejora de su cultura de seguridad son: la alineación de los aspectos de cultura de seguridad, el fomento del "liderazgo demostrado en seguridad" y la obtención de una actitud positiva ante la seguridad mantenida en el tiempo, lo que es una de las garantías para una operación a largo plazo.

LA CULTURA DE SEGURIDAD: UNA CUESTIÓN DE ACTITUD

Desde una perspectiva histórica los enfoques de seguridad han transitado por tres fases: la técnica, la de los sistemas de gestión y la de la actividad humana (Figura 1).

El primer enfoque de la seguridad se fundó bajo una concepción técnica tras el objetivo de lograr tecnologías cada vez más

fiables que minimizaran los fallos de equipos e instalaciones. Durante los años 80 del siglo XX, se produjeron una serie de grandes accidentes industriales que dieron como resultado el aumento de las exigencias reglamentarias y la implementación de los sistemas de gestión de la seguridad. Las mejoras en las tasas de accidentabilidad fueron un hecho constatado hasta que se produjo un estancamiento de las mismas. Es en



JOSÉ LUIS RAMOS

Jefe del Grupo de Calidad.

FRANCISCO MORAGAS

Jefe de Factores Humanos y Organización

EQUIPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA

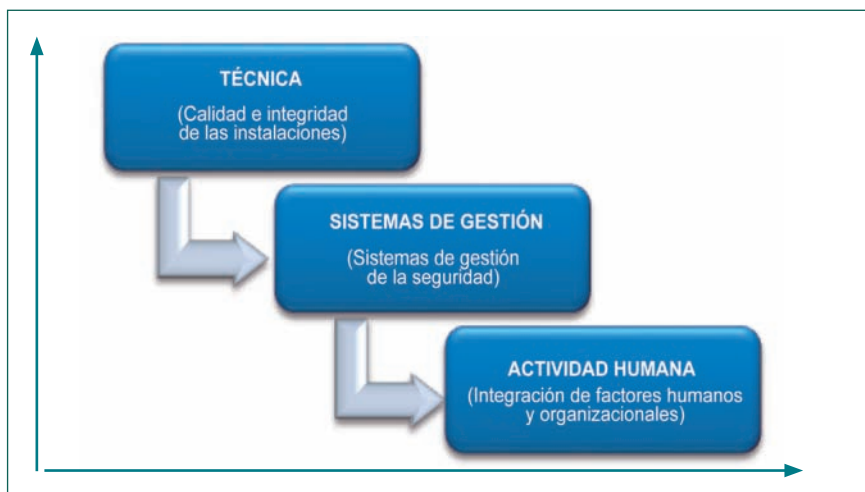


Figura 1. Evolución histórica enfoques de seguridad industrial. FONCSI, 2013.

este momento cuando nace un enfoque relacionado con los aspectos menos tangibles de la seguridad, los relacionados con la actuación humana. A partir del inicio del milenio se inicia un enfoque centrado en los factores humanos, es decir, el contexto en el que operan las personas. Afloran en este momento debilidades organizacionales y culturales que son las condiciones latentes para que se produzcan los fallos técnicos y humanos.

Para comprender el término *cultura de seguridad* es necesario entender antes el de *cultura organizacional*. Edgar Schein indicó que, si un grupo de personas comparten una serie de experiencias donde deben afrontar problemas, ese conjunto de experiencias conformará una visión compartida del mundo que les rodea y del lugar que ocupan en él. Para llegar a esa visión común es necesario que se produzcan suficientes experiencias comunes y durante un tiempo suficiente. En una

organización la interacción entre sus miembros crea una forma de ser y de comportarse que surgen al tratar de alcanzar metas comunes. Poco a poco, comienza a producirse la cohesión del grupo y a generar significados compartidos, es decir, a crear cultura.

Los términos de *clima* y *cultura de organización* generan confusión y, en ocasiones, se intercambian. El *clima* es la atmósfera existente en un determinado momento que refleja la forma en que sus miembros perciben, experimentan y reaccionan con su entorno. La *cultura* es el conjunto de los valores, actitudes, experiencias y hábitos existentes entre los grupos que interactúan entre sí. Para poder diferenciar ambos conceptos es necesario profundizar en dos aspectos como son la *percepción* y la *actitud*. La *percepción* es un proceso complejo de construcción de representaciones mentales, a través de la información, que recogen nuestros sentidos y la *actitud* está

afectada por el conjunto de creencias y de sentimientos que predisponen al individuo a comportarse de una determinada manera generando un acercamiento, respuesta positiva, o una evitación, respuesta negativa.

Tanto el clima, como la cultura son fenómenos que sienten y experimentan las personas, pero el clima suele ser un aspecto consciente, mientras que la cultura entra a formar parte de los códigos de conducta inconscientes a un nivel mucho más profundo.

Cooper indica que cultura de seguridad es una subfaceta de la cultura organizacional que afecta a las actitudes y comportamientos de sus miembros hacia la seguridad. Guldenmund plantea un modelo de cultura de seguridad en capas bajo el que subyace el modelo de cultura de organización de Schein. La cultura de seguridad la conformaría un núcleo o corazón en el que se encuentran las asunciones básicas (creencias, actitudes) rodeado por las capas de valores adoptados (principios y valores) y artefactos (comportamientos, procesos), Figura 2.

El clima de seguridad estará representado por las dos capas más externas y la cultura de seguridad integrará las tres capas del modelo debiendo de profundizar en las asunciones básicas.

Cuando un individuo se integra en un nuevo grupo debe de acomodarse y hacer suyos los valores y creencias del mismo a través de un proceso adaptativo derivado de su necesidad de pertenencia al grupo y de sentirse aceptado, valorado y querido. Para la creación de cultura de seguridad positiva es necesario crear el contexto de aprendizaje social necesario, siendo especialmente importante el comportamiento de los líderes, y profundizar en las creencias, actitudes y valores de cada individuo.

El modelo típico de la evolución de una cultura de seguridad es el que vemos en la Figura 3.

LA CULTURA DE SEGURIDAD EN ANAV

El concepto de *cultura de seguridad* es complejo, por lo que disponer de un modelo de referencia facilita la realización de diagnósticos y el establecimiento de actuaciones de mejora.

En el año 2014, ANAV decide migrar al modelo de cultura de segu-

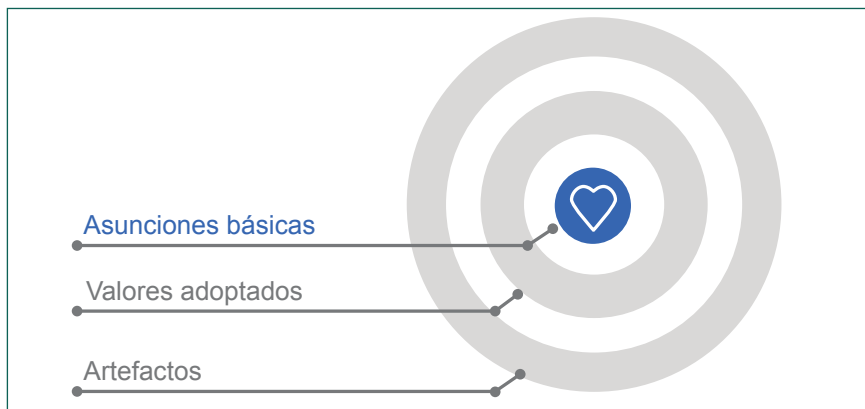


Figura 2. Adaptación propia de Guldenmund (2000). Modelo de Cultura de seguridad.

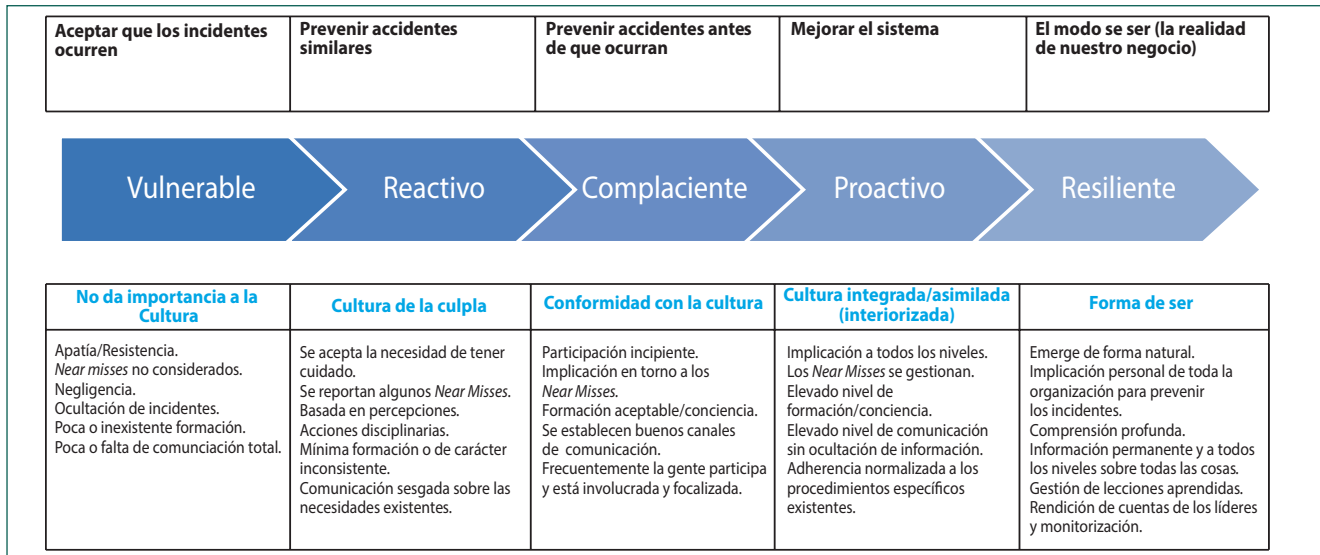


Figura 3. Modelo típico CSM de maduración.

ridad apoyado por WANO y por INPO en su documento INPO 12-02: *Traits of a healthy nuclear safety culture*. La ventaja de este modelo es que está basado en una definición específica de cultura de seguridad a través de diez rasgos que son desarrollados por atributos. Estos rasgos se encuentran agrupados en tres grandes pilares: el del compromiso personal, el del compromiso de la Dirección y el de los sistemas de gestión que evidencian la importancia de los diferentes roles, tanto el individual, como el organizacional.

ANAV representa su modelo de cultura de seguridad con la ilustración de la Figura 4.

En el ámbito de la cultura de seguridad ANAV lleva a cabo dos tipos de actuaciones al amparo del modelo de INPO en su guía 12-012: *actuaciones de diagnóstico y actuaciones de mejora*. Las actuaciones de diagnóstico muestran el estado de salud de la cultura de seguridad en un momento determinado y las de mejora permiten avanzar en la consolidación de la cultura deseada. Las primeras consisten en la realización de evaluaciones de cultura de seguridad tanto a través de una entidad independiente en las evaluaciones externas, como con medios propios tanto con elementos de monitorización continua como con las evaluaciones internas. Las segundas están enfocadas en la propuesta de acciones para la mejora de los aspectos que se en-

cuentran menos fortalecidos dentro de la organización.

ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD EN ANAV

ANAV ha desarrollado una estrategia de promoción de cultura de seguridad fundamentada en los siguientes ejes estratégicos:

- 1- Cambio de paradigma en relación a los contenidos utilizados: de "explicar" qué es cultura de seguridad a "hacer" cultura de seguridad mediante la incidencia en los valores, comportamientos y creencias (aspectos de cultura de seguridad) necesarios para que exista.
- 2- Selección y priorización de aspectos de cultura de seguridad con el objetivo de lograr efectividad y eficiencia organizativa y diseño de

actuaciones de refuerzo transversales a toda la organización.

- 3- Diseño de contenidos de sensibilización explorando la vía de la estimulación emocional con el fin de provocar cambios conductuales sostenidos en el tiempo.

INNOVACIONES EN ANAV PARA EL FOMENTO Y MEJORA DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

Basándose en la estrategia expuesta en el apartado anterior, ANAV ha abordado el fomento de la cultura de seguridad enfocándose en tres retos clave:

La alineación de los aspectos de cultura de seguridad, el fomento del liderazgo demostrado en seguridad (lo que se hace) y la promoción de la actitud positiva hacia la seguridad a través de las emociones (lo que se cree).

En este sentido, se ha realizado el ejercicio de alinear aquellos aspectos de cultura de seguridad que deben ser reforzados en cada momento. Así, para cada ciclo de 18 meses se realiza una selección y priorización del conjunto de aspectos a reforzar trabajando de manera transversal en toda la instalación para obtener la visión común deseada que es la clave para construir cultura. Las vías utilizadas, entre otras, son los programas de liderazgo, la formación continua general o los planes de refuerzo de cultura de seguridad en empre-



Figura 4.



sas colaboradoras, una iniciativa que ya se encuentra asentada dentro de la organización.

Para forjar cultura de seguridad es indispensable que exista una visión común, tanto en el personal propio como en el de las empresas colaboradoras que día a día trabajan en la instalación. Desde el año 2011 en ANAV se han efectuado diferentes actuaciones orientadas a que se produzca ese alineamiento. Inicialmente, las acciones se concretaban en encuentros conjuntos con los diferentes coordinadores de los contratos donde se evidenciaba el compromiso adquirido por las principales empresas colaboradoras con la entrega de planes de mejora de cultura de seguridad. En ese momento esos planes aún no disponían de un seguimiento efectivo, pero sembraron el germen de la inquietud para desarrollar y afianzar una propuesta metodológica en este sentido y en el año 2015, fruto del trabajo conjunto, en el marco de Unesa, se elaboró una guía para homogeneizar el modelo de interacción entre empresas.

ANAV comienza a implementarla en el año 2016 en una primera fase piloto que, tras concluir con éxito, se fue haciendo extensiva a mayor número de empresas colaboradoras, lo que se traduce en una intervención sobre más de 700 personas de empresas colaboradoras.

Por otro lado, los líderes en la organización, en cualquier nivel jerárquico, aportan visibilidad y capacidad de influencia, guía u orientación hacia sus colaboradores, de ahí que deben de ser considerados como figuras claves en la promoción de cultura de seguridad. Como decía E. Schein, *"The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture"* (lo único de importancia real que hacen los líderes es crear y gestionar la cultura).

Para ejercer su liderazgo, y crear la cultura deseada, estos necesitan competencias específicas. Dwight D. Eisenhower apuntaba que "el liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres porque él quiere hacerlo". En este sentido, en una organización se logra construir la cultura deseada cuando los líderes están alineados con el modelo de cultura elegido y los trabajadores reconocen a dichos líderes como ejemplo a seguir, interiorizando y haciendo suyos los valores y creencias (asunciones básicas) que subyacen al comportamiento que exhiben

éstos. No debe obviarse el poder del denominado aprendizaje vicario, es decir, el aprendizaje adquirido por observación e imitación. Ya Albert Schweitzer, filósofo alemán, citó que "el ejemplo no es lo que más influencia a personas, es lo único".

En el ámbito de las actuaciones sectoriales de Unesa, ANAV impulsó el desarrollo del proyecto de "píldoras de liderazgo", cuyo objetivo era fomentar algunas características, comportamientos y habilidades del líder a través de entrenamientos en 14 escenarios competenciales, es decir, introducir a la persona en un contexto en el que tenga que poner en práctica determinadas competencias (conocimientos, actitudes y habilidades), Figura 5.

Como ejemplo de implementación de este proyecto está la administración de la píldora *Formalid* cuyo objetivo es desarrollar liderazgo a través de la impartición por parte del líder de algún tipo de acción formativa, mejorando su visibilidad y demostrando su compromiso con la misión, visión y valores de la organización promoviendo su rol como líder (comunicador, comprometido, alineado, etc.). En este caso, los jefes deben de impartir el capítulo de cultura de seguridad dentro del programa de formación continua general de ANAV.

Desde hace algún tiempo se está aplicando en ciclos esta píldora que consiste en una sesión de preparación previa para los líderes en la que

se les facilitan técnicas para hablar en público, los mensajes clave organizativos a transmitir y los materiales didácticos necesarios para realizar la formación. Posteriormente, los líderes realizan la formación en cascada descendente. El beneficio de esta actuación es la mejora del liderazgo demostrado en seguridad, así como el fomento de valores y creencias en comunicación descendente. Además, los aspectos de cultura de seguridad trabajados durante estas sesiones están alineados con los establecidos por la organización.

Otros seminarios, ampliamente implantados, como el DPM (Desarrollo Profesional del Mando) o el DPS (Desarrollo Profesional del Supervisor) son elementos relevantes para dotar de competencias a los líderes de la organización.

Finalmente, otro de los aspectos clave para reforzar la cultura de seguridad en ANAV es la promoción de la actitud positiva hacia la seguridad a través de las emociones.

Cada persona es diferente, tiene valores, creencias y actitudes particulares, que se van forjando a lo largo de la vida por sus vivencias individuales. Las asunciones básicas de cada persona no pueden ser impuestas, si no que aparecen y se acomodan a través de las emociones humanas. Citando a Umberto Maturana, "todas las acciones humanas se fundamentan en lo emocional con independencia del espacio operacional en el que surjan, y



Figura 5. Píldoras del liderazgo.



Figura 6.

no hay ninguna acción humana sin una emoción que la establezca como tal y la tome como posible acto". Una emoción es un estado subjetivo que implica una experiencia, una respuesta fisiológica y una respuesta conductual que es observable por otros. Las emociones provocan cambios conductuales sostenidos en el tiempo, es decir, las emociones permiten reforzar o eliminar comportamientos.

Teniendo en cuenta esto, en los últimos años, ANAV ha hecho un cambio de enfoque en los contenidos del módulo de cultura de seguridad de la formación continua general que se imparte a todos los trabajadores. Inicialmente, el enfoque de la formación consistió en refrescar o instruir al personal en contenidos directamente relacionados con la temática, a partir de un modelo de impartición magistral. Actualmente se buscan contenidos que despierten curiosidad o inquietud, que sorprendan, que lleven a una reflexión personal. El método para reforzar los aspectos de cultura de seguridad está enfocado a la estimulación de la parte emocional de las personas para obtener una actitud ante la seguridad mantenida en el tiempo. El planteamiento metodológico inicial estaba centrado en la mejora de los conocimientos de las personas, sin embargo en la actualidad está asumido y superado que ANAV cuenta con una plantilla altamente cualificada y que dispone de un sistema de gestión muy robusto que recoge prácticas operativas y expectativas de comportamientos por lo que es necesario completar la estrategia

centrándose en la movilización de las emociones.

Con este objetivo, los contenidos ni siquiera requieren estar vinculados directamente con la temática, aunque sí lo estará la reflexión final a la que lleguen los participantes, o los valores y creencias de los que se pretende tomen consciencia.

El diseño de las sesiones formativas se ha ido depurando de manera progresiva a través de los diferentes ciclos desde unos inicios en los que el objetivo era la toma de consciencia frente a los riesgos en la campaña **Y cuando trabajas, ¿Juegas o conduces?**, hasta los diseños actuales centrados en ligar la parte operativa del trabajo con situaciones de la vida cotidiana como en la campañas **¿Tú qué haces para no equivocarte?** y **Las colonias de Salva** para reforzar las herramientas de prevención del error humano *check-list*, *pre-job* y *post-job*, respectivamente. En estos cursos se explican historias relacionadas con la vida diaria. En la primera una acción tan cotidiana como hacer la lista de la compra y el uso de la lista de comprobación o *check-list* para no olvidar nada. En la segunda, la historia de un niño que se va de colonias, cuyo momento clave trata de trazar la equivalencia entre el momento en que la madre le da los últimos consejos a su hijo y el instante en el que el supervisor indica los aspectos clave del trabajo y los aspectos de seguridad al equipo de trabajo que procede a realizar una tarea compleja (*pre-job*). Surgen las siguientes reflexiones grupales: ¿Alguien se cuestiona el repaso de aspectos clave en la escena fami-

liar? ¿Por qué sí se cuestiona su utilidad en el ámbito laboral? El objetivo de la última metodología didáctica ha sido la estimulación de la parte emocional de las personas para conseguir cambios conductuales sostenidos en el tiempo.

CONCLUSIONES

Para crear cultura es necesario que las personas compartan una serie de experiencias que conformarán una visión compartida en la forma de hacer y de pensar del grupo. ANAV diseña su estrategia de mejora de cultura de seguridad definiendo a alto nivel los aspectos de cultura de seguridad a reforzar de forma transversal en toda la organización. El reto es conseguir que las personas sientan suyos esos comportamientos, valores, creencias y actitudes acerca de que la "seguridad más que una prioridad es un deber". Para conseguirlo ANAV desarrolla sus actuaciones enfocándose en tres retos clave: la alineación de los aspectos de cultura de seguridad a reforzar de forma homogénea en toda la organización (lo que se dice), el fomento de un liderazgo demostrado en seguridad (lo que se hace) y la promoción de una actitud positiva hacia la seguridad a través de las emociones (lo que se cree) en la firme convicción que **UNA CULTURA DE SEGURIDAD NO SE DECRETA, SE CONSTRUYE**, tanto internamente por la propia organización y sus miembros, como externamente por las partes interesadas desde sus propias posiciones y responsabilidades. ■