

# Cultura preventiva en la encrucijada

## *Safety culture at the crossroad*

P. Boix<sup>a</sup>

Recientemente el Observatorio de Salud Laboral (OSL) llevaba a cabo un estudio *delphi* sobre estrategias para la mejora del sistema preventivo español basado en las opiniones de un amplio grupo multidisciplinar de profesionales de la prevención. En el informe final<sup>1</sup> llama la atención la paradoja de que el mayor consenso conseguido corresponde al objetivo de “promover el compromiso y la responsabilidad empresarial en materia de prevención” como máxima prioridad estratégica, mientras que, por el contrario, hay muy poco acuerdo sobre cuáles deberían ser las acciones pertinentes para conseguir dicho objetivo. Es decir, los profesionales consultados vienen a decir “es importante pero no sabemos cómo hacerlo”.

La paradoja, sin embargo, es sólo aparente, pues no es más que el reflejo del estado de la cuestión respecto a lo que denominamos “cultura preventiva”, un concepto que la mayoría de autores coincide en considerar “aún mal definido”<sup>2</sup> y que incluso algunos, con mayor rotundidad, han llegado a calificar de “concepto en caos”<sup>3</sup>.

A pesar de todo, el punto fuerte y aparentemente incuestionable sigue siendo que es necesario que los trabajadores perciban un compromiso sincero y visible de la dirección<sup>4</sup> para que las prácticas preventivas se asienten de manera estable y generalizada en toda la empresa. La percepción de este compromiso es lo que constituye el clima preventivo<sup>5</sup> sobre el que debe asentarse una cultura organizacional capaz de tener un impacto en las actitudes y comportamientos relacionados con la reducción de riesgos<sup>6</sup>.

Más que ante una paradoja estamos, pues, en una encrucijada. Hablamos de cultura preventiva como un *desideratum* pero sin saber muy bien a qué nos estamos refiriendo ni cómo medirlo y, mientras tanto, corremos el riesgo de tomar un camino equivocado. Pero si equivocamos el camino, además de llegar a donde no queríamos ir, tendremos que acabar deshaciendo lo andando para volver al punto de partida, todo lo cual, cuando de objetivos sociales se trata, dificulta y retrasa enormemente su consecución. Echar a andar sin ton ni son, no parece una buena opción para promover una cultura social favorable a la prevención.

Sin embargo, tampoco es lógico permanecer expectantes

frente a un reto del que parece depender el éxito final de todo el sistema preventivo y que probablemente es una de las claves para que las normas de que nos hemos ido dotando funcionen definitivamente de forma sostenida y eficaz. Necesitamos pues, a un tiempo, profundizar en el marco conceptual y contar con “indicaciones robustas” sobre pautas de actuación<sup>7</sup>.

Desde un punto de vista operativo, y situándonos de nuevo en la encrucijada, lo que podemos hacer para empezar es ir descartando aquellos caminos que no parecen llevarnos a buen puerto.

Uno de ellos es el de ignorar las condiciones de riesgo y fiarlo todo al comportamiento seguro de los trabajadores. Ambas variables no son independientes, por lo que el sueño empresarial de lograr que cada trabajador tenga conciencia del riesgo en todo momento y ponga por delante la seguridad en cualquier contexto, se ha revelado una auténtica quimera. No se puede crear cultura a base de elaborar normas sin eliminar riesgos<sup>7</sup>. Es muy difícil lograr una conciencia colectiva a base de sumar individuos conscientes y resulta más operativo promover prácticas organizacionales que acaben impregnando los valores y asunciones individuales<sup>8</sup>.

En este contexto, debe tenerse en cuenta el principio de que la actuación de los líderes es crucial para determinar la cultura de la organización. Los líderes crean cultura en relación con aquello a lo que prestan atención. Solamente cuando las estrategias de comportamiento se aplican a los directivos, pueden tener un potencial impacto en el cambio de las prácticas organizacionales<sup>9</sup>.

Conviene, además, desechar pautas incoherentes respecto al objetivo final buscado. Así, por ejemplo, los sistemas de sanción rutinaria por los errores pueden favorecer la ocultación de los mismos e impedir que se investiguen adecuadamente<sup>10</sup>. La autocomplacencia también actúa en contra de una cultura del aprendizaje, tan esencial para la prevención. La tendencia a la simplificación, por su parte, impide explorar las verdaderas motivaciones de los comportamientos de las personas. Hay que ser cautelosos con los éxitos, estar atentos a los fracasos y ser conscientes de las complejidades.

Por otra parte, en relación con la medición de resulta-

<sup>a</sup> Unión de Mutuas. Área de I+D+i.

**Correspondencia:**  
Pere Boix i Ferrando  
Unión de Mutuas  
C/ Llíria, 70  
46500 Sagunt  
pboix@uniondemutuas.es

dos, se debería tener presente que la reducción de las tasas de lesiones por accidente de trabajo, con ser importante, no siempre es el mejor indicador de la calidad de la cultura preventiva, ya que lo que se debería medir es el grado de esfuerzo observable mediante el que una organización centra continuamente su atención y sus acciones hacia la mejora de la salud y seguridad<sup>11</sup>.

En definitiva, a pesar de las incertidumbres, podemos estar en condiciones de explorar los caminos hacia una cultura preventiva teniendo en cuenta, al menos, algunas indicaciones: 1) que hay que empezar por los directivos más que por los trabajadores; 2) que el campo organizacional es más importante que el individual; 3) que inicialmente es más operativo incidir sobre las prácticas que sobre los valores; 4) que se trata de un proceso de aprendizaje cuyos resultados no siempre son visibles a corto plazo.

Sólo son algunas pistas, pero suficientes para empezar a andar. Al fin y al cabo, lo importante de los primeros pasos no es la distancia recorrida sino darlos en la buena dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Observatorio de Salud Laboral. OSL: WP05-002. Prioridades estratégicas en salud laboral desde el punto de vista de los profesionales. Aportaciones para la elaboración de la Estrategia Española en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo [citado 29 oct 2006]. Disponible en: <http://www.osl.upf.edu/>
2. Gudenmund FW. The nature of safety culture: a review of theory and research. *Saf Sci.* 2000;34:215-57.
3. Zhang H, Wiegmann D, Thaden T, Sharma G, Mitchell A. Safety Culture: a concept in chaos. Proceedings of the 49 Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society. Santa Mónica: Human Factors and Ergonomics Society; 2002
4. Garcia AM, Boix P, Canosa Ch. Why do workers behave unsafely at work. Determinants of safe work practices in industrial workers. *Occup Environ Med.* 2004;61:239-46.
5. Zohar D. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *J Appl Psychol.* 1980;65:96-102.
6. Schein EH. Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 1992.
7. Fleming R, Lardner R. Strategies to promote safe behaviour as part of a health and safety management systems. Report 430/2002. Health and Safety Executive [citado 29 oct 2006]. Disponible en: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_html/2002/crr02430.htm](http://www.hse.gov.uk/research/crr_html/2002/crr02430.htm)
8. Hopkins A. Safety, culture, mindfulness and safe behaviour: converging ideas? Working Paper num. 7. National Research Centre for OHS Regulation. 2002 [citado 29 oct 2006]. Disponible en: <http://www.eh.doe.gov/ism/library/docs/scm.pdf>
9. Reason J. Managing the risks of organisational accidents. Aldershot: Ashgate; 1997.
10. Pidgeon N, O'Leary M. Man-made disasters: why technology and organisations (sometimes) fail. *Saf Sci.* 2000;34:15-30.
11. Cooper MD. Towards a model of safety culture. *Saf Sci.* 2000;36:111-36.