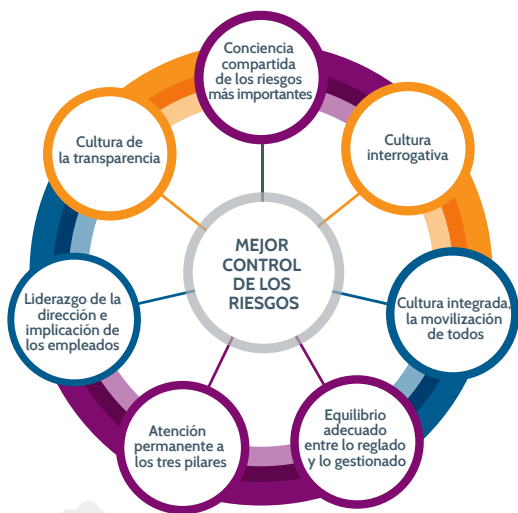


[illegible]

LOS ATRIBUTOS DE UNA CULTURA DE SEGURIDAD EFICAZ

- La cultura de algunas organizaciones es más propicia que la de otras a tener en cuenta el tema de la seguridad cuando se toman decisiones. La buena noticia es que muchos estudios han podido identificar cuáles son sus características.
- El Icsi propone agruparlas en siete grandes atributos: es un excelente punto de partida para saber dónde centrar los esfuerzos para lograr el cambio y avanzar hacia una cultura de seguridad integrada.



CONCIENCIA COMPARTIDA DE LOS RIESGOS MÁS IMPORTANTES

“Centrarse en
lo esencial”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Compartir los
resultados de los
análisis de riesgos y
de los estudios de
peligros

Habilitar la discusión
acerca de los riesgos
y ponerse de acuerdo
sobre cuáles son los
más importantes

Utilizar indicadores que
muestren el control
existente sobre los ries-
gos mayores, más allá de
la tasa de frecuencia



CONCIENCIA COMPARTIDA DE LOS RIESGOS MÁS IMPORTANTES

- Las organizaciones se enfrentan a varios tipos de riesgos: accidentes leves, accidentes graves o mortales, accidentes mayores.
- Los riesgos más graves son los que representan la mayor amenaza para la organización. Estos riesgos mayores varían en función de la actividad: caída de altura, incendio, explosión, riesgo eléctrico, riesgo vinculado con el transporte, violencia contra los empleados, etc.
- En muchas empresas, la seguridad se gestiona utilizando la tasa de frecuencia (Tf) que refleja los accidentes que han ocurrido, en su mayoría leves. Sin embargo, centrarse exclusivamente en disminuir la Tf puede hacer que la organización no se prepare adecuadamente para enfrentar los riesgos más graves.
- Es necesario contar con una política específica de prevención de riesgos mayores y elegir indicadores especialmente dedicados a orientar la gestión de la seguridad. Es preciso examinar los cuasi accidentes (accidentes con un alto potencial de gravedad) y aprender de ellos.
- A nivel interno, es necesario afirmar regularmente que es posible prevenir los accidentes graves, para combatir así el fatalismo.



Institut pour une culture
de sécurité industrielle

ATENCIÓN PERMANENTE A LOS TRES PILARES

“La seguridad técnica,
las reglas y las personas
son indisociables”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Comprobar que el nivel de la seguridad técnica es el adecuado, y mantenerlo

Dotar al sistema de gestión de un sentido que lo acerque más a la realidad en el terreno

Integrar realmente a los factores humanos y organizacionales en todas las etapas, desde el diseño hasta la operación



ATENCIÓN PERMANENTE A LOS TRES PILARES

- Las preocupaciones relacionadas con la seguridad han pasado por varias fases cronológicas de desarrollo: en cada una, nuevas dimensiones se han ido sumando a las anteriores.
- Al principio, la seguridad se basaba en medidas técnicas: integridad de las instalaciones, sensores de fallas, sistemas de protección automática, etc.
- Posteriormente, las organizaciones desarrollaron sistemas de gestión de la seguridad: formalización de procesos, procedimientos y reglas, etc.
- Finalmente, se reconoció la importancia de los factores humanos y organizacionales, y se tuvo en cuenta al individuo, la situación de trabajo, los colectivos de trabajo, la organización y la gestión.
- Estos tres "pilares de la seguridad" no son independientes: cuando están juntos promueven una actividad humana segura



EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE LO REGLADO Y LO GESTIONADO

“Anticipar lo mejor posible y
hacer frente a lo imprevisto”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Encontrar el equilibrio
adecuado entre
lo reglado y lo
gestionado en función
de la actividad de la
empresa

Preparar, ejecutar
y controlar de
manera rigurosa las
operaciones sensibles

Anticiparse a las
situaciones de crisis:
formar a los actores,
realizar simulacros con
regularidad

Proporcionar a los
responsables locales las
competencias y los recursos
necesarios para gestionar los
imprevistos a su nivel.



EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE LO REGLADO Y LO GESTIONADO

- Existen reglas y procedimientos para producir de manera segura: es lo que se conoce como seguridad reglada.
- Pero la situación en el terreno no siempre se corresponde con lo que se había imaginado. Aquí es donde interviene la seguridad gestionada: se basa en la iniciativa de las mujeres y los hombres que, utilizando sus competencias, reaccionan adecuadamente a las situaciones reales.
- En la seguridad reglada, la organización tiene que ocuparse de identificar las tareas críticas, establecer barreras y redactar procedimientos realistas.
- En la seguridad gestionada, la organización debe reforzar las competencias de los equipos y de la gestión de proximidad, y mejorar la calidad del funcionamiento colectivo y de la vigilancia compartida.
- El equilibrio adecuado entre seguridad reglada y seguridad gestionada varía de un sector a otro. No existe un modelo único.



CULTURA INTEGRAL, LA MOVILIZACIÓN DE TODOS

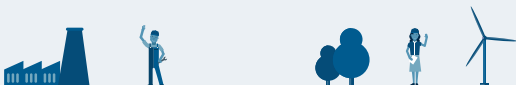
“ Las claves de la seguridad
nunca están en manos de
una sola persona ”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Implicar a todos los actores:
gerentes, operadores, áreas
de apoyo, instancias de
representación del personal,
proveedores de servicios, etc.

Promover la
cooperación y abordar
las dificultades entre las
distintas áreas



CULTURA INTEGRAL, LA MOVILIZACIÓN DE TODOS

- Nadie tiene, por sí solo, todos los conocimientos necesarios en materia de seguridad.
- La seguridad no es un tema exclusivo de las áreas de HSE y Operaciones. Es necesario tenerla en cuenta en todas las decisiones que se toman, en todas las áreas: dirección, compras, política industrial, ingeniería, recursos humanos, etc.
- Las instancias de representación del personal y las empresas externas son aliados esenciales en materia de seguridad.
- Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta la seguridad: cursos de integración para nuevos operadores y directivos, tiempo de permanencia en el puesto de trabajo para evitar un turnover excesivo, etc.



LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN E IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

“Implicarse personalmente para movilizar mejor”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS



LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN E IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

- En función del nivel de implicación en la seguridad de la dirección y de los empleados, se pueden identificar cuatro grandes tipos de cultura de seguridad: fatalista, vinculada a la profesión, vinculada a la gestión, integrada.
- La mayoría de las empresas de riesgo han desarrollado una cultura de seguridad predominantemente vinculada a la gestión, que tiene fortalezas (formalización de las prácticas, inversiones importantes, etc.), pero también debilidades (procedimientos elaborados por expertos alejados del terreno, enfoque centrado en la seguridad reglada, etc.).
- El desafío consiste en avanzar hacia una cultura de seguridad integrada que promueva la participación de todos los niveles de la gestión y de los operadores en las cuestiones de seguridad.
- Es necesario que las áreas de apoyo, las instancias de representación del personal, las empresas externas y las partes interesadas externas participen en las discusiones sobre seguridad.



CULTURA INTERROGATIVA

“Dudar significa aprender”



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Desarrollar la capacidad de dudar: a nivel individual, colectivo y organizacional

Estar atento a la realidad del terreno y a los pormenores de las operaciones

Fomentar los reportes, las alertas y la vigilancia compartida

Investigar las causas profundas tanto de los eventos preocupantes como de los éxitos, y aprender de ellos.



CULTURA INTERROGATIVA

- El control de los riesgos nunca está totalmente asegurado: la organización debe mantener constantemente una vigilancia compartida, incluso después de muchos años sin accidentes graves.
- Fomentar una cultura inquisitiva significa reflexionar sobre la seguridad antes de decidir o de actuar.
- La organización fomenta el análisis de los eventos no deseados. El objetivo no es encontrar culpables, sino comprender y tratar las debilidades organizacionales que los han provocado.
- La organización fomenta la recuperación y el análisis de experiencias. Aprende de lo que ha sucedido y adapta en consecuencia sus sistemas, sus procedimientos, sus programas de formación, etc.



CULTURA DE LA TRANSPARENCIA

“Liberar la palabra”

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN



ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Desarrollar una cultura justa y equitativa que explicita tanto el derecho a cometer errores como las prácticas de reconocimiento/sanción.

Mantener la coherencia entre las palabras y los hechos.

Fomentar la recuperación y el análisis de experiencias, ser transparente tanto interna como externamente.



CULTURA DE LA TRANSPARENCIA

- La coherencia entre las palabras y los hechos crea un clima de confianza y de libertad de expresión entre los actores de la organización.
- Se identifican los riesgos de silencio organizacional y se actúa sobre ellos mediante una política explícita y compartida de reconocimiento y sanción, que diferencia el error de la infracción. De eso se trata la cultura justa.
- Para fomentar la transmisión de información a los niveles superiores, los directivos valoran positivamente los reportes y les dan seguimiento.
- La comunicación interna y externa sobre la seguridad refleja la realidad.

