

Clima de Seguridad (Safety Climate)

Autores: Leandro Doglio y Marco Trabucchi

**Pluspetrol
CEC International Argentina**

**ldoglio@pluspetrol.net
marco.trabucchi@cecinter.com.ar**

**www.pluspetrol.net
www.cecinter.com.ar**

Sinopsis

La idea de medir el Clima de Seguridad en las organizaciones no es nueva, sin embargo no esta muy difundida en los países de habla hispana.

Particularmente en Argentina, la Ley de Higiene y Seguridad insta a las empresas a evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo identificando peligros y evaluando riesgos pero de Clima de Seguridad no se menciona nada y por lo tanto este tema no es tratado en la mayoría de los casos, sobre todo en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

Este trabajo se centra en un análisis de la información recabada por distintas vías, sobre todo utilizando los trabajos del Dr. Dov Zohar, respecto de este tema.

Las ideas fuerza principales son:

1. Definición de clima y cultura de seguridad y su interrelación.
2. Elementos principales del clima de seguridad.
3. Identificación de las fuentes del Clima de Seguridad en una organización.
4. Describir algunas metodologías relacionadas con las métricas utilizables en la medición.
5. La tercera edad de la seguridad, cambiando del cumplimiento al liderazgo diario en seguridad.

Finalmente, a modo de conclusiones, y en base a los puntos anteriores, se detallan las ventajas y desventajas de este tipo de medición y su interrelación con el resto de los elementos de la gestión de SySO (tomando como modelo la OHSAS 18.001).

Introducción

- Zohar (1980) usa el término “Clima de Seguridad” para describir lo que captura la percepción de los empleados sobre el rol que juega la Seguridad dentro de sus organizaciones.
- Gonzalez-Roma et al. (1999) se refieren al Clima de Seguridad como una medida descriptiva que refleja la percepción del Valor de la Seguridad por parte de la fuerza laboral y sus actitudes en consecuencia, dentro de una organización en un determinado momento.
- Budworth (1997) indica que medir el Clima de Seguridad es tomar la “temperatura de Seguridad” de una organización.

Según el Advisory Committee of Safety in Nuclear Installations, Cultura de Seguridad es el producto de valores, actitudes y creencias, competencias y patrones de comportamiento individual y grupal que

determina el compromiso con la gestión de la Seguridad y Salud de la organización y el estilo y preeficiencia de esa gestión. Esta definición relaciona la cultura de Seguridad a actitudes, pensamientos y comportamientos individuales y grupales.

La Cultura de Seguridad tiene dos grandes componentes que están relacionados entre sí:

- El marco determinado por la Política, procedimientos y acciones de gestión (lo que la organización es)
- Las respuestas colectivas individuales y grupales (sus creencias, valores y comportamientos)

Los términos Cultura de Seguridad y Clima de Seguridad pueden usarse ambos para describir las maneras en las cuales los miembros de las organizaciones dan sentido a la seguridad general de su ámbito de trabajo.

Sin embargo, la Cultura de Seguridad existe a un nivel más alto, relacionándose a las políticas y metas generales, vale decir que no se puede crear una buena cultura de seguridad sin antes tener un buen clima de seguridad.

Asimismo Clima de Seguridad se puede usar para describir los resultados más tangibles de una Cultura de Seguridad.

Por ejemplo, como la gente percibe y describe la importancia dada por la organización a los aspectos de seguridad en un momento dado y como se ve que las disposiciones locales los reflejan. **Cuando la gente no se siente cuidada por la organización supone lo contrario.**

En efecto, clima laboral ha sido descrito en las organizaciones como las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos. Así, el Clima de Seguridad describe un aspecto de la organización que está influenciado por la manera en que la gente se comporta y por como piensan y sienten los temas de Seguridad.

Desarrollo

Quienes interactúan mayormente con el clima de seguridad de una organización son los Líderes:

- Los intercambios verbales diarios entre el líder y el personal son la fuente clave de influencia social (temas de trabajo concretos).
- El contenido simbólico o subliminal, tal como es recibido y decodificado por el receptor, identifican los profundos mensajes que moldean la cultura, es decir:
 1. Las verdaderas prioridades entre metas y demandas que compiten entre ellas.
 2. Las políticas formales vs. los reconocimientos informales (discrepancias).
 3. Valores declarados vs. vividos (apertura vs. autoridad).
 4. Palabras vs. acciones (p. ej. habilitación vs. control, “walk the talk”).
- Los líderes Senior en definitiva crean la cultura de la organización asegurando un buen clima de seguridad
- De la misma forma los líderes de grupos crean sub-climas en cada unidad (Modelo Multinivel).

Finalmente los Directores deben tomar el desafío de la Cultura de Seguridad.

Sus actuaciones pueden cambiar la cultura de Seguridad:

- Modificar los supuestos básicos: de Seguridad-como-lesión a Seguridad-como-confiabilidad organizacional
- Revertir las prioridades utilizando el alto poder de reconocimientos frecuentes.
- Apalancar la cultura para mejorar el clima de Seguridad como la vía de influenciar el desempeño de los empleados.

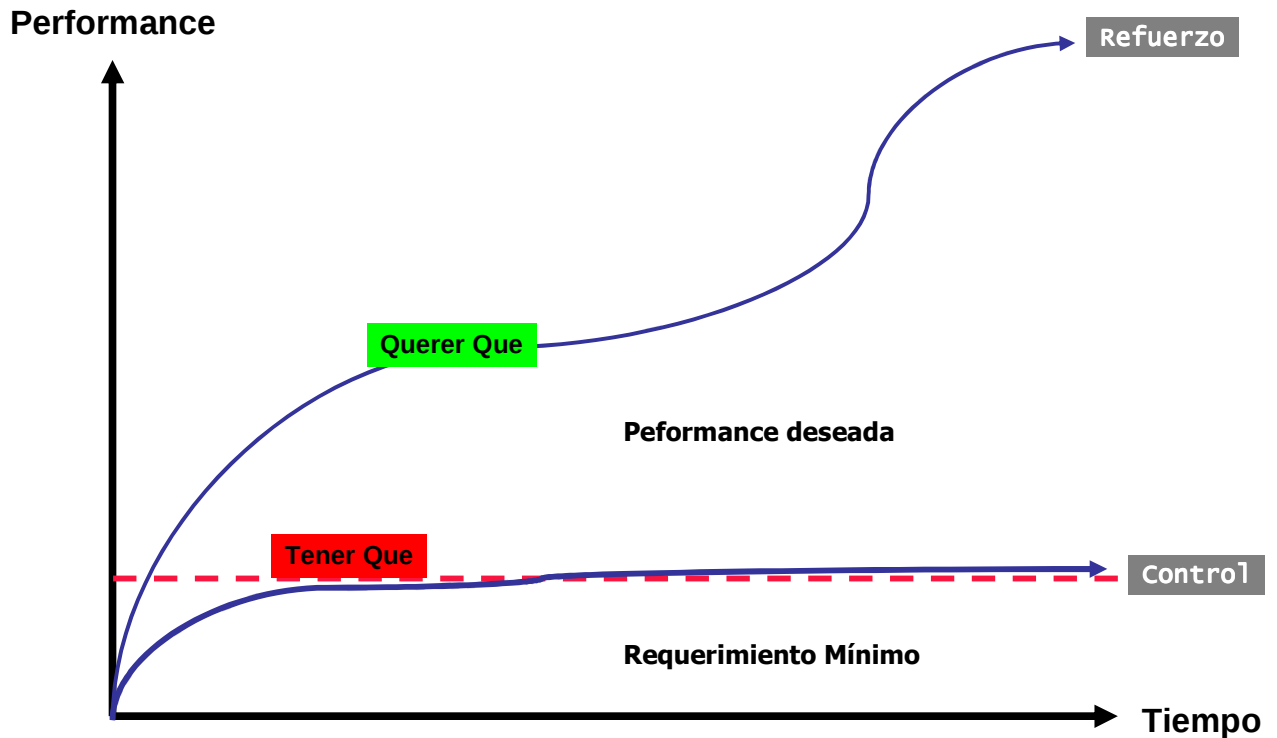


Fig. 1

Según el Modelo de 3 “franj” de Schein una Cultura Organizacional contiene:

- Una “Fanja Profunda”: Suposiciones compartidas acerca de la naturaleza humana en el mundo, el trabajo, la gestión, la Seguridad (profundamente arraigadas).
- Una “Fanja intermedia”: Valores y creencias declarados que justifican las políticas y metas de la compañía (pero las discrepancias crean ambigüedades). P. ej.: Seguridad como número 1 vs. Seguridad sin afectar la eficiencia.
- Una “Fanja superficial”: Amplio rango de expresiones visibles o artefactos (fáciles de ver pero difíciles de interpretar). P. ej.: Muchas reglas de Seguridad; entrenamiento basado en las reglas.

El Clima organizacional refleja las evaluaciones compartidas (socialmente verificadas) del lugar de trabajo. Por ejemplo cual comportamiento es esperable que sea recompensado y apoyado.

Estas percepciones compartidas son valiosas en situaciones ambiguas: demandas operacionales que compiten (p. ej. Seguridad vs. Producción) o políticas declaradas vs. Políticas vividas.

El Clima de Seguridad revela la prioridad percibida, el valor, de actuar en forma segura, como esto es evaluado y mutuamente verificado por los empleados (las acciones diarias de los líderes son ejemplos o pruebas principales de este axioma).

El Clima es un indicador de las prioridades **reales**:

- Prácticas de supervisores y pares en situaciones donde Seguridad y Producción presentan **demandas que compiten entre sí**.
- El personal pone especial atención en tales situaciones porque proporcionan la más clara indicación de las **verdaderas prioridades** (comportamientos modelo que deben ser seguidos).
- Los líderes estratégicos y los supervisores pueden adoptar **prioridades divergentes** (Modelo Multinivel), resultando en niveles de clima diferentes entre el nivel organizacional y el nivel de los distintos grupos.

Pero, sin métricas el clima permanece inmanejable, ya que como es sabido lo que no se mide difícilmente puede mejorarse.

Es necesario usar una escala de Clima de Seguridad cuyos ítems se refieren a las prácticas de supervisores y pares en situaciones del día a día, donde Seguridad parece competir con otras prioridades.

Medición del Clima de Seguridad

La importancia de medir el Clima de Seguridad se basa en la hipótesis de que los comportamientos seguros de trabajo (y, así, su recíproca, comportamientos inseguros) son consecuencia del Clima de Seguridad existente.

Las organizaciones que se embarcan en un proceso de medición del Clima de Seguridad posiblemente estarán ya comprometidas con la mejora continua a través de una variedad de técnicas, utilizadas a través del tiempo.

Estas organizaciones, por lo general, continuarán apoyando y monitoreando la tecnología y los sistemas de Seguridad y emplearán personal competente.

Sin embargo, sólidas prácticas y procedimientos no son adecuados si son solo implementadas mecánicamente.

Estas prácticas requieren un Clima de Seguridad adecuado para que sean fructíferas. Existe también una alta posibilidad que el desempeño en Seguridad tienda a una meseta luego de una escalada de mejora y que ulteriores mejoras sean vistas como difíciles o imposibles de lograr. Promoviendo o manteniendo un predominante buen Clima de Seguridad puede habilitarse a la organización a salir de esta meseta de desempeño en Seguridad antes nombrada, por lo que se convierte en una parte importante del proceso de la mejora de la gestión de la Seguridad.

Los beneficios inmediatos son conocer el Clima de Seguridad y poder elaborar los planes de acción correspondientes, optimizando luego el direccionamiento de los recursos.

Alcanzando y manteniendo un positivo Clima de Seguridad se proveerá un ambiente en el cual mejoras en el desempeño en Seguridad serán vistas como posibles en el seno de la organización.

Existen varios métodos generales que pueden ser usados para indagar y obtener información sobre el Clima de Seguridad.

Más específicamente, se puede:

- pedir a los individuos que evalúen sus percepciones y actitudes; tema que puede ser inferido de alguna forma en elemento 4.4.3.2 de la OHSAS 18.001
- observar a las personas e instalaciones y evaluar comportamientos y condiciones de trabajo; tema pedido por elemento 4.3.1 de la OHSAS 18.001
- analizar documentos utilizados en la organización, por ejemplo el examen de procedimientos de seguridad, registros de eventos y bases de datos de accidentes.

Se puede utilizar metodologías que aprovechan varios de estos métodos, para darnos una descripción más completa.

En particular, estas metodologías utilizan:

- encuestas de actitud y escalas de evaluación de los comportamientos;
- entrevistas informales profundas con individuos o grupos de individuos;
- Reuniones de “Focus group”
- Análisis de registros y bases de datos;
- Análisis de documentos utilizados.

Técnicamente este enfoque es conocido como Triangulación, es decir, el uso de varios métodos para mejorar la efectividad de un estudio particular (Fig. 2).

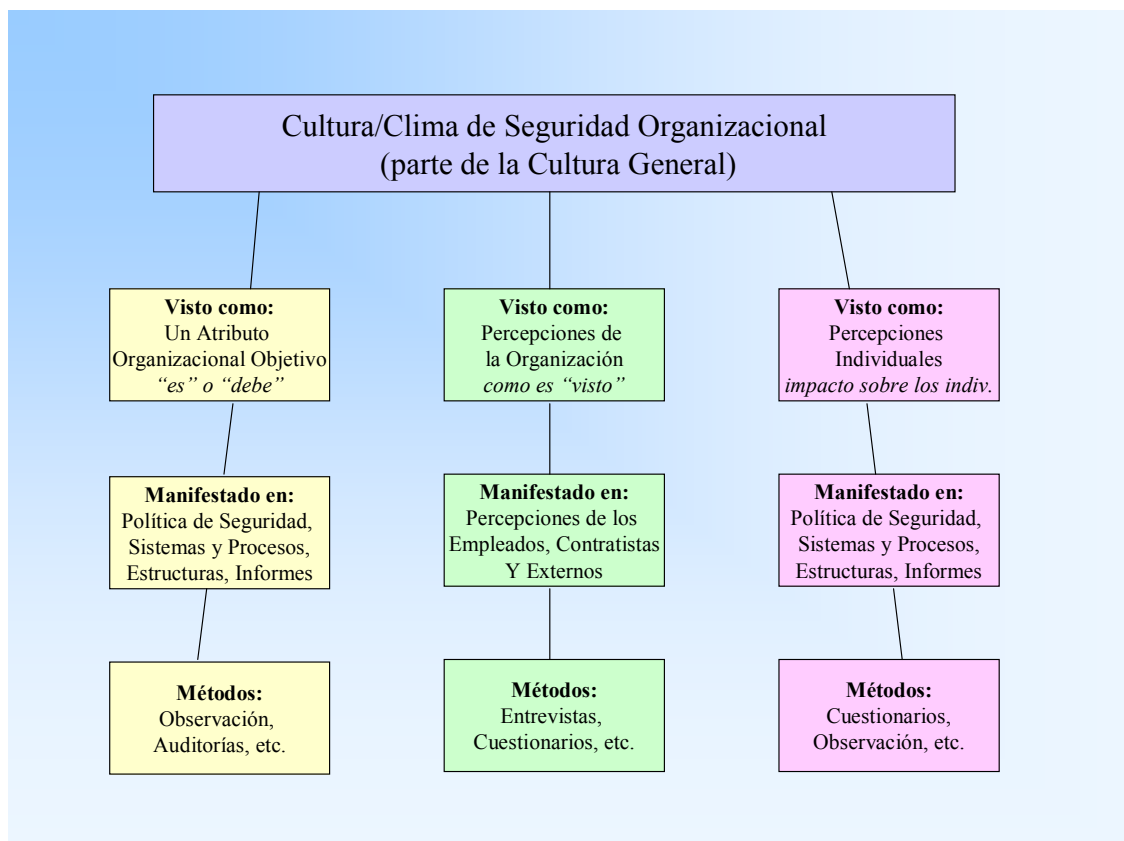


Fig. 2

Para utilizar este modelo deben existir adecuados indicadores y mediciones de Clima de Seguridad, como, por ejemplo, la manera en que los individuos perciben el proceso de gestión de la seguridad o la organización cumple con los objetivos detallados en su Política. La evaluación del Clima de Seguridad puede llevarse a cabo con este modelo utilizando una variedad de métodos. Las mediciones resultantes son la métrica de las percepciones y actitudes individuales respecto de la Seguridad.

Las mediciones pueden colocarse en una matriz de evaluación que las relaciona con los métodos utilizados y con las principales interfases entre sistemas.

Las relaciones entre las interfases de distintos sistemas (que es el objetivo de este proceso de evaluación), los métodos utilizados y las mediciones resultantes (o indicadores de clima) pueden graficarse en una matriz de clima. Un ejemplo de este tipo de registro se ve en la Fig. 3, pero pueden incorporarse otras mediciones complementarias en cada una de las celdas de la matriz.

		Interfases de sistemas		
Métodos		Organización / Ambiente	Grupos de trab. / Sist. organiz.	Sist. organiz./ grupales / individuales
	Cuestionarios de actitud	Compromiso Gerencial, Ambiente laboral	Soporte del ambiente, Involucración	Apreciación del riesgo, Prioridades personales
	Focus group / Entrevistas	Estilo de gestión	Cooperación	Valores compartidos
	Observaciones directas e indirectas	Cumplimiento del Sistema de Gestión	Comportamientos seguros	Comportamientos seguros

Fig. 3

Graficar y monitorear el Clima de Seguridad utilizando los indicadores y/o la matriz descrita, provee una evaluación del Clima de Seguridad de la organización en un momento dado. La repetición de estas mediciones luego de un tiempo determinado permite evaluar los cambios y tendencias resultantes de cualquier programa de mejora, así como verificar si las fortalezas en determinadas áreas se mantienen.

La evaluación del Clima de Seguridad provee una posibilidad de verificar la Cultura de Seguridad predominante si abarca una diversidad de métodos, de modo de construir un cuadro lo más completo posible, proveyendo una variedad de mediciones válidas y confiables.

Para tener un cuadro completo es necesario obtener la percepción de empleados de todos los niveles y áreas de la organización. Proveer un cuadro completo del clima actual puede ayudar también para identificar diferentes problemas en diferentes áreas. Por ejemplo, aquellos que trabajan en Producción pueden tener una percepción diferente de los problemas de los que trabajan en Mantenimiento.

Para realizar un estudio de clima se necesitan determinadas competencias o habilidades para:

- realizar entrevistas
- observar a otros en su lugar de trabajo
- resumir los datos de las mediciones
- priorizar acciones a raíz del estudio
- monitorear el proceso de implementación de las acciones.

Modelos de medición

Se desarrollaron distintos modelos de medición del Clima de Seguridad. Sherif Mohamed (2002) desarrolló el modelo indicado en la Fig. 4 para la industria de la Construcción.

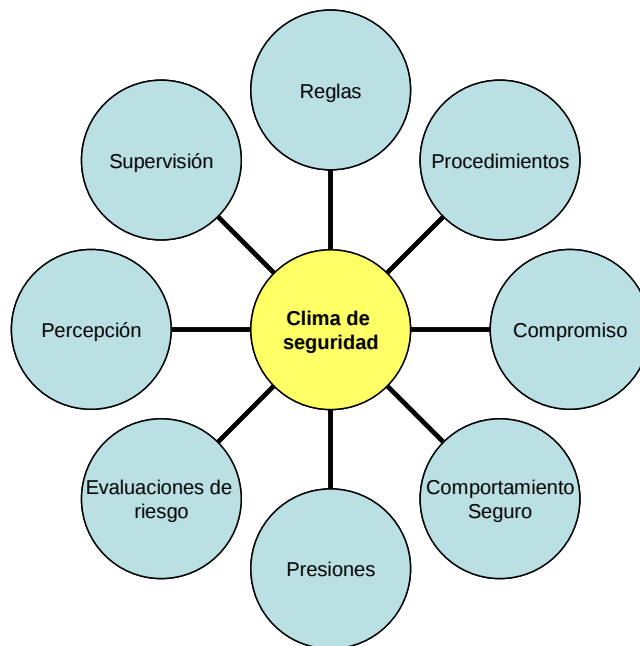


Fig. 4

El modelo desarrollado por la Offshore Safety Division of the Health and Safety Executive se basa en dimensiones o actitudes en cuatro amplias áreas:

- ***Contexto organizacional***
Compromiso gerencial
Comunicación
Prioridad de la Seguridad
Reglas y procedimientos de Seguridad
- ***Ambiente social***
Soporte del ambiente
Involucración
- ***Apreciación individual***
Prioridades personales y Necesidad de Seguridad
Apreciación personal del riesgo
- ***Ambiente de trabajo***
Ambiente físico de trabajo

Se han desarrollados preguntas específicas para realizar la evaluación en cada una de las dimensiones.

Conclusiones

La medición del clima de seguridad es algo que en forma empírica estamos haciendo constantemente, es quizás en este escenario en el que se nota más la tendencia a generalizar nuestra opinión sobre si el clima es “bueno” o “malo”.

Vale decir que en situaciones en las cuales la performance de seguridad dista de ser la ideal podemos hablar de una **polarización** de este clima de seguridad.

Polarización que nos lleva ver distintos grupos o etapas de percepción y comportamiento:

- Clima de seguridad Positivo: la gente entiende cual es el motivo por el cual se encaran los temas de seguridad y es participe en ellos (Mejora Continua)
- Clima de seguridad Negativo: la seguridad es una imposición, ello nos lleva necesariamente al escenario de que cuando los contralores relajan su control la performance baja (ver también Fig. 1).

El cumplimiento forzado de las variables en seguridad conduce inevitablemente al comportamiento de **“tener que”** el cual debe ser manejado mediante una estricta supervisión y control para que resulte efectivo.

Ahora bien, un mayor conocimiento de los riesgos y, en general, de la tolerancia a que la gente se equivoque, pero en un marco de mejora continua, y el uso de reconocimientos y estímulos nos lleva al comportamiento de **“querer que”** lo que también aumenta la motivación en general, la responsabilidad y sustenta la mejora de la cultura de seguridad.

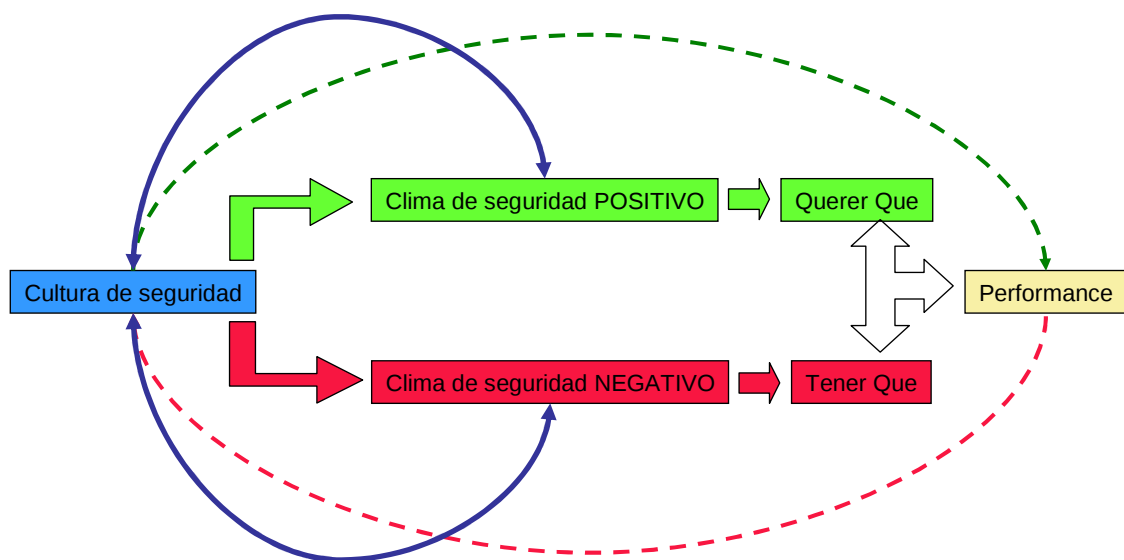


Fig. 5

Como la Cultura de Seguridad es una entidad dinámica que está cambiando continuamente, es necesario un entendimiento claro de los procesos y actitudes que tienen impacto sobre los comportamientos

relacionados con la Seguridad para determinar el Clima de Seguridad predominante. Evaluar el Clima de Seguridad en una organización requiere la medición de un número amplio de dimensiones

Bibliografía

- The development and evaluation of Safety Climate measure as a diagnostic tool in Safety Management. N. Buthworth, J. Institution Occupational Safety and Health 1 (1997), 19-29.
- The validity of collective climates. Gonzalez-Roma V., Peiro J., Lloret S. y Zamora A. J. Occupational and Organisational Psychology 72 (1999) 109-122.
- Safety Climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications”. Don Zohar, J. Appl. Psychol. 65 (1) (198), 96-101.
- Management values, Leadership and Safety Climate. Dov Zohar, Summit meeting, Copenhagen, 2007.
- Safety Climate Measurement. Offshore Safety Division of the Health and Safety Executive.
- Safety Climate in Construction Site Environments. Sherif Mohamed. J. Construction Engineering and Management. Sept/oct. 2002. 375-384
- Measurement of Safety Climate: A Component Analysis. Dominic Cooper, Institute of Occupational Safety & Health Meeting, Pearson Park Hotel, 1st Feb.1995.
- Measuring safety climate: identifying the common features. R. Flin, K. Mearns, P. O’Connor, R. Bryden, Safety Science 34 (2000) 177-192.