



LA PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD LABORAL EN EUROPA

ANDREA SÁNCHEZ

Directora de DuPont Sustainable Solutions para España y Portugal

ÍNDICE

- 1.- INTRODUCCIÓN
- 2.- SEGURIDAD Y RENTABILIDAD, ¿COMPLEMENTARIAS O EXCLUYENTES?
- 3.- MENOS PALABRAS, MÁS ACCIÓN
- 4.- RESPONSABLES SÍ, IMPUTABLES NO
- 5.- ¿ÉXITO SIN SUPERVISIÓN?
- 6.- CONCLUSIÓN



I.- INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos se enfrentan a dificultades: la recuperación de la economía global es lenta, la población activa europea envejece, los precios de las materias primas aumentan y las medidas, aparentemente opuestas, de aumento de la producción y reducción de plantillas, dificultan la obtención de buenos resultados económicos. Entre todos estos retos, la seguridad puede ser pasada por alto ya que, en gran medida, el coste de un entorno de trabajo inseguro no se manifiesta hasta que se produce un incidente o accidente. Los beneficios derivados de invertir en seguridad son muy pocas veces tangibles. Dada la persistentemente alta tasa de lesiones y accidentes mortales en el lugar de trabajo —cada año mueren en la Unión Europea 5.720 personas en accidentes laborales¹—, es obligado preguntarse: ¿qué es lo que estamos haciendo mal?

Para arrojar cierta luz sobre el asunto, DuPont ha liderado una encuesta a directivos de 300 importantes empresas europeas sobre su percepción en materia de seguridad laboral y sus estrategias de implementación. La conclusión es que el problema no reside en la falta de atención a la seguridad y ni siquiera en la falta de voluntad de mejorarla, si no que la seguridad, no suele ser una prioridad más allá del cumplimiento de la ley y de la mejora de la imagen corporativa y, con

mucha frecuencia, los líderes no parecen trasladar sus palabras a acciones, lo cual se manifiesta en la falta de claridad acerca de la responsabilidad en materia de seguridad y en el uso superficial de medidas de refuerzo. En el presente documento se analizan en detalle los resultados de esta encuesta.

LOS EXPERTOS COINCIDEN EN QUE UNA MEJORA DE LA SEGURIDAD CONTRIBUYE A LA RENTABILIDAD DE MUCHAS FORMAS: AUMENTO DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL Y FÍSICA DE LOS EMPLEADOS PARA CON LA EMPRESA, REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE LA PLANTILLA Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.- SEGURIDAD Y RENTABILIDAD, ¿COMPLEMENTARIAS O EXCLUYENTES?

Como explicaba un entrevistado, “las empresas se crean para generar beneficios; lo demás es secundario. La seguridad es deseable, pero obviamente la ren-

tabilidad tiene prioridad”. Esto podría sugerir que seguridad y rentabilidad son dos factores interdependientes entre sí. No obstante, los expertos coinciden en que una mejora de la seguridad contribuye a la rentabilidad de muchas formas: aumento de la implicación emocional y física de los empleados para con la empresa, reducción de la rotación de la plantilla y mejora de la productividad². Los resultados de esta encuesta muestran que los directivos son conscientes de la existencia de una relación causa-efecto entre seguridad y buenos resultados empresariales. De hecho, el 95% de los encuestados en Europa (el 98% en España) creen que una mejora de la seguridad conlleva mejores resultados empresariales. ¿Por qué esto no se traduce en menos accidentes y lesiones?

La encuesta saca a la luz algunos datos importantes, en particular relativos a la prioridad estratégica dada a la seguridad. Cuando se pidió a los encuestados identificar las tres principales prioridades estratégicas de sus empresas, la gran mayoría de los participantes mencionaron el aumento de la productividad, la mejora de la calidad y la reducción de costes. Los participantes españoles fueron los que con más frecuencia mencionaron la seguridad como una alta prioridad (el 86% de los participantes), seguidos de los portugueses (64%) y los polacos (63%), en tanto que franceses y alemanes registraron cifras mucho menores (el 50% y el 10%,

¹ Estas cifras han sido obtenidas de Eurostat. Los datos presentan estadísticas hasta el año 2007.

² Un informe de Goldman Sachs publicado en octubre de 2007, observó que las empresas que no gestionan adecuadamente la Seguridad e Higiene en el Trabajo presentaron peores resultados financieros que las que sí lo hacían entre noviembre de 2004 y octubre de 2007 (“Goldman Sachs JBWere Finds Valuation Links in Workplace Safety and Health Data”, Goldman Sachs JBWere Group, octubre de 2007). Este postulado ha sido también apoyado por un estudio denominado “A Data-Based Evaluation of the Relationship Between Occupational Safety and Operating Performance (Journal of SH&E Research Vol. 4, nº 1, primavera de 2007), así como por la American Society of Safety Engineers, que señala la existencia de “una correlación positiva directa entre la inversión en seguridad y la consiguiente rentabilidad de la inversión” (White Paper on Return on Safety Investment, American Society of Safety Engineers, junio de 2002).

Tabla 1:
Principales prioridades estratégicas expresadas por los encuestados, con pistas y sin pistas*

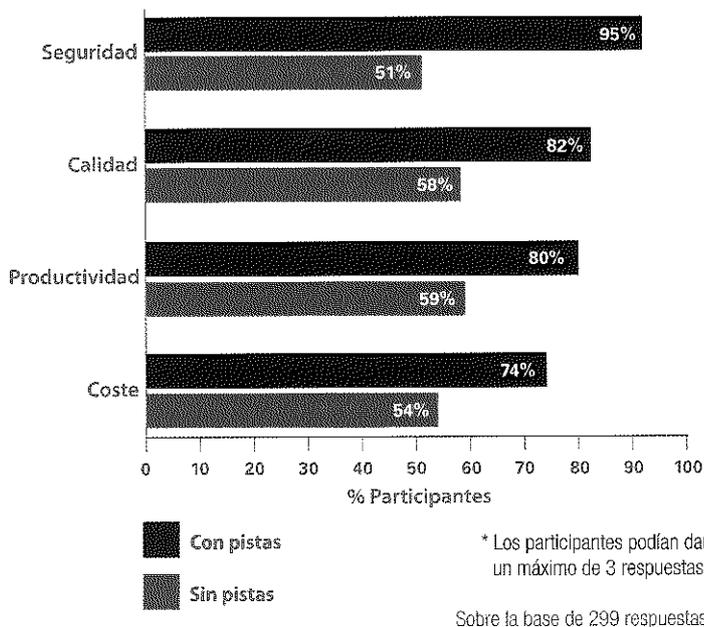
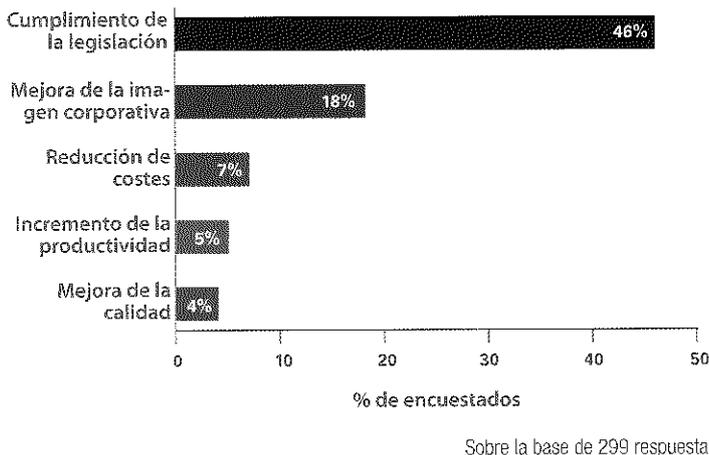


Tabla 2:
Motivos citados para explicar la importancia estratégica de la seguridad



respectivamente). Por contraste, cuando se facilitó a los encuestados una serie de posibles respuestas para que eligiese la más acorde a sus opiniones, entre las que se hacía referencia a la seguridad, la gran mayoría de los participantes dijeron que la seguridad

tenía para ellos una alta prioridad estratégica, con una media del 95% (véase la tabla 1). Esta discrepancia indica que en muchos países la seguridad queda olvidada, a menos que sea sugerida, en lugar de ser reconocida como un valor básico plenamente integra-

EXISTE UNA DIFERENCIA ENORME ENTRE EL COMPROMISO VERBAL - LA DEFINICIÓN DE NORMAS AMBICIOSAS - Y CUESTIONES MÁS CONCRETAS, COMO LA IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS LIGADOS A RESULTADOS EN MATERIA DE SEGURIDAD O INVERSIONES EN ESTE ÁREA.

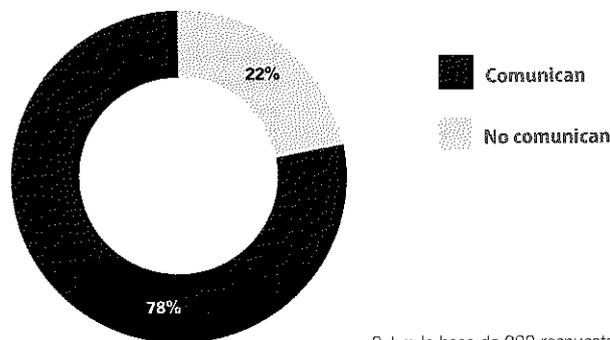
do en la política corporativa; es decir, un factor que determina las decisiones empresariales.

Sólo una tercera parte de los encuestados indicaron que sus empresas medían el coste asociado a la seguridad. Además, cuando en una empresa no se registra ningún incidente o lesión durante un plazo de tiempo prolongado, la inversión en seguridad deja de ser una prioridad para la empresa. Sin embargo, un alto directivo entrevistado señaló que "si consideramos el precio a pagar por la falta de seguridad nos daremos cuenta qué poco cuesta practicarla".

Considerando que la complacencia y la falta de atención pueden fácilmente difundirse por toda la empresa e influir en el nivel de atención que cada persona asigna a la seguridad, debería considerarse la motivación sobre la que se basa la implementación de medidas de mejora de la seguridad. No es de extrañar que la gran mayoría de los participantes en la encuesta creen que el cumplimiento de la legislación y el mantenimiento de la imagen corporativa son los principales factores que llevan a invertir en la seguridad laboral (véase la tabla



Tabla 3:
% de encuestados que creen que sus directivos comunican adecuadamente su compromiso con la seguridad



2). Esto es especialmente cierto en España, donde el 56% de los participantes citó el "cumplimiento de la legislación" como principal factor motivador.

3.- MENOS PALABRAS, MÁS ACCIÓN

Un elemento esencial en cualquier programa de gestión de la seguridad es el claro compromiso de los directivos

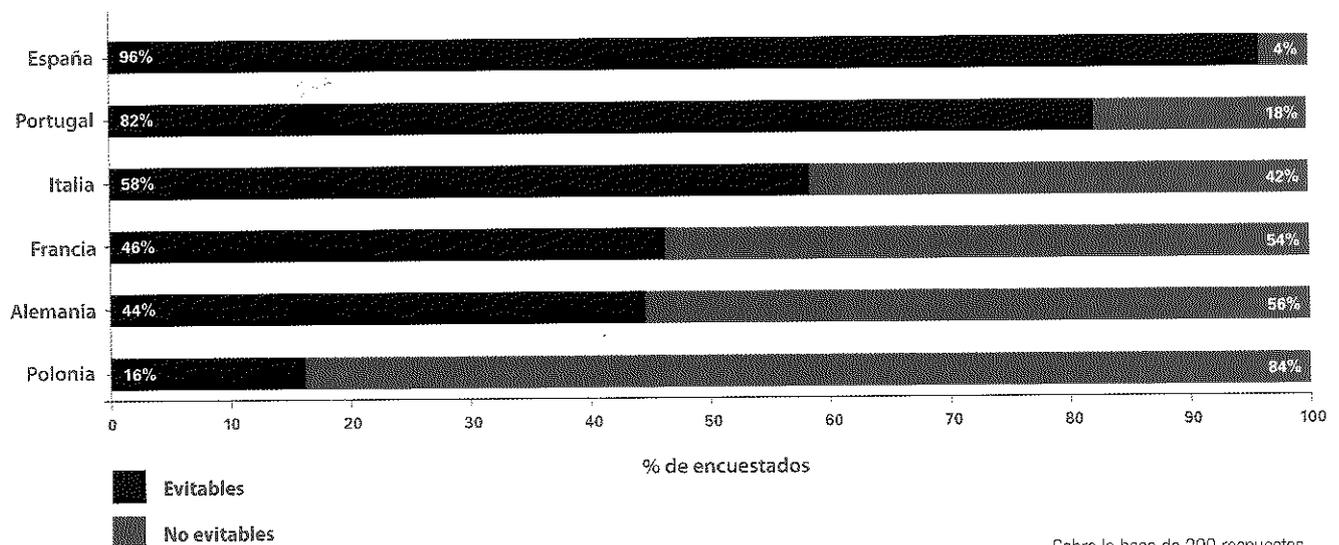
para con la misma (véase la tabla 3). No obstante, este estudio ha revelado que, a pesar de que no escasean los compromisos verbales, es menos probable que los directivos trasladen las palabras a hechos específicos para mejorar la seguridad.

Esta desconexión está vinculada a la falta de creencia en que es posible prevenir todas las lesiones. Cuando se preguntó a los entrevistados si estaban o no

de acuerdo con este enunciado, sólo la mitad de los participantes afirmó que las lesiones se podían evitar. Si un determinado número de incidentes o accidentes se considera aceptable, y los directivos, así lo expresan, obviamente los empleados carecerán de inclinación a aprender de accidentes y situaciones inseguras, aumentando por tanto la probabilidad de accidentes.

Es interesante destacar la gran disparidad geográfica: cuanto más hacia el sudoeste (España y Portugal), más probabilidades existen de que los encuestados creen que las lesiones son evitables. De hecho, la gran mayoría de los encuestados españoles cree que todas las lesiones pueden evitarse (96%) (véase la tabla 4). Esto puede estar relacionado con el tipo de industria, pues sectores industriales con un alto índice de mano de obra no cualificada, como el sector de la construcción, tienen más tendencia a creer que los accidentes pueden evitarse.

Tabla 4:
% de encuestados que creen que todas las lesiones son evitables



Sobre la base de 299 respuestas

Aunque la mayoría de los encuestados alabaron el compromiso de sus líderes para con la seguridad, menos de una tercera parte de dichos directivos participan en reuniones sobre seguridad, y sólo una quinta parte cree haber adoptado una decisión basándose en sus efectos sobre la seguridad laboral. En España, donde el 44% de las empresas manifestaron que sus altos directivos demuestran su compromiso participando en reuniones de seguridad, solamente el 24% de las empresas mantiene reuniones o debates sobre esta materia más de una vez al mes.

Además, como refleja la tabla 5, solamente la mitad de los participantes en la encuesta declaran que sus empresas realizan auditorías de seguridad más de una vez al mes. Francia presenta un porcentaje menor (22%). En Europa también se observa una falta de atención a la formación en materia de seguridad: sólo la mitad de las empresas ofrece más

QUEDA CLARO QUE EXISTE UNA AUSENCIA DE LIDERAZGO CLARAMENTE ENFOCADO HACIA LA SEGURIDAD, LO CUAL REDUCE LA EFICACIA DE CUALQUIER SISTEMA DE GESTIÓN.

de 10 horas de formación anuales. Sobre este particular, España presenta la cifra más alta, con un 52% de participantes con más de 15 horas anuales de formación en seguridad.

El abismo entre lo dicho y lo hecho queda confirmado al pedir a los participantes que describan en detalle los elementos de sus sistemas de gestión de seguridad. Como puede verse en la tabla 6, existe una diferencia enorme entre el compromiso verbal —la definición de normas ambiciosas— y

cuestiones más concretas, como la implementación de objetivos ligados a resultados en materia de seguridad o inversiones en este área. El 90% de los encuestados españoles cree que sus directivos adoptan periódicamente medidas para mejorar la seguridad. Junto con los encuestados portugueses, fueron también quienes más veces declararon que sus directivos comunicaban y demostraban con acciones palpables su compromiso para con la seguridad (86% en ambos países). Sin embargo, sólo el 58% de los encuestados españoles piensa que sus empresas han definido objetivos ambiciosos para mejorar la seguridad. Por lo que respecta a las inversiones, el 80% de los participantes españoles cree que sus empresas realizan inversiones significativas en seguridad, pero solamente el 68% considera que se le dedican suficientes recursos humanos.

Lo más sorprendente en todos los países es que los encuestados que peor califican a sus propias empresas, en todas las categorías, son los profesionales de HSMA (Higiene, Seguridad y Medio Ambiente). Por lo general, este grupo actúa como promotor y también como brazo ejecutor de las políticas de seguridad. Si expresan una baja opinión de los sistemas de gestión de seguridad vigentes, es evidente que existe una falta de acción por parte de los directivos.

La mayoría de las empresas encuestadas investigan los incidentes después de que éstos ocurran y sólo la mitad investiga los conatos (método preventivo de investigación que resulta ser uno de los mejores métodos mediante el cual las empresas pueden identificar potenciales problemas y abocarse a soluciones para evitar futuros accidentes de similar naturaleza).

Tabla 5:
Uso de medidas de seguridad preventivas

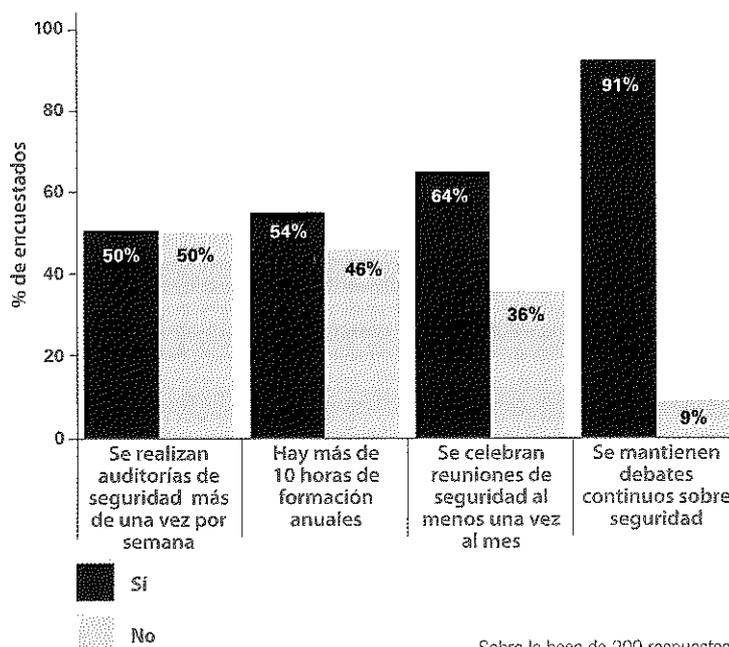
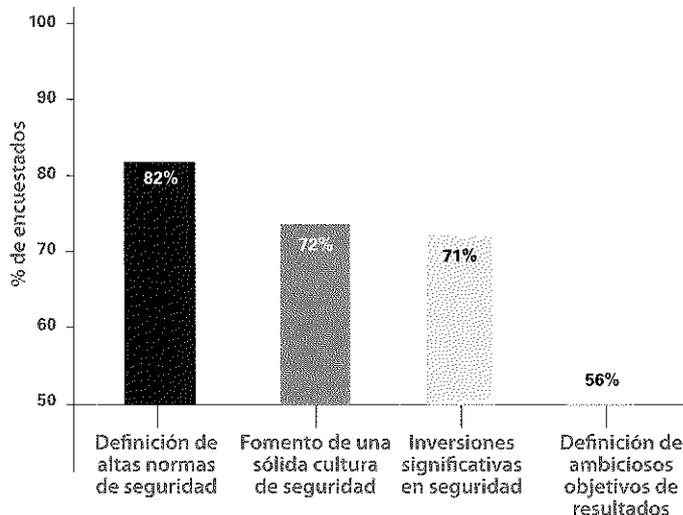




Tabla 6:
Medidas adoptadas por los directivos para demostrar su compromiso para con la seguridad



Sobre la base de 299 respuestas

En resumen, queda claro que existe una ausencia de liderazgo claramente enfocado hacia la seguridad, lo cual reduce la eficacia de cualquier sistema de gestión. Si los líderes no pueden garantizar el compromiso para con la seguridad, ¿quién lo hará?

4.- RESPONSABLES SÍ, IMPUTABLES NO

Muchos de los encuestados coinciden en que un elemento fundamental para que la infraestructura de seguridad sea eficaz es delegar autoridad suficiente en los empleados para hacer cumplir las medidas de seguridad necesarias. Esto queda demostrado en las respuestas de los encuestados que coinciden en un 92% en no considerar extraño que un compañero de trabajo haga comentarios sobre trabajar de forma poco segura. Sin embargo, en cuanto a estar facultados para interrumpir actividades con el fin de evitar lesiones, el porcentaje de acuerdo es menor: el 82%. Los participantes de Francia, Portugal

e Italia se mostraron más reacios en comparación con los de otros países.

Resulta sorprendente la falta de acuerdo entre los encuestados acerca de qué departamento o persona es responsable de los resultados en materia de seguridad (véase la tabla 7). La gran mayoría se siente responsable, pero no imputable. En España, por ejemplo, aunque el 70% de los encuestados manifestó que la "seguridad está considerada como un esfuerzo de todo el grupo, en el que cada empleado vela por la seguridad de los demás",

AUNQUE LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS ACEPTA LA RESPONSABILIDAD, EXISTE UNA CLARA AVERSIÓN A LA IMPUTABILIDAD: NADIE DESEA QUE SE LE ACHAQUEN MALOS RESULTADOS.

son menos propensos a declararse responsables de su propia seguridad y de la de otros (42%).

Considerando todos los países, el grupo más dispuesto a aceptar la responsabilidad personal es, de forma esperada, el de profesionales de HSMA, aunque sólo en un 41%. Aquí se observa otra contradicción: el 30% de las empresas delega autoridad a los departamentos de HSMA, pero menos de la mitad de los mismos dice estar obligados a rendir cuentas por los resultados en la materia. Esto indica que la estructura de gestión de la seguridad no es tan clara como podrían creerlo los encuestados.

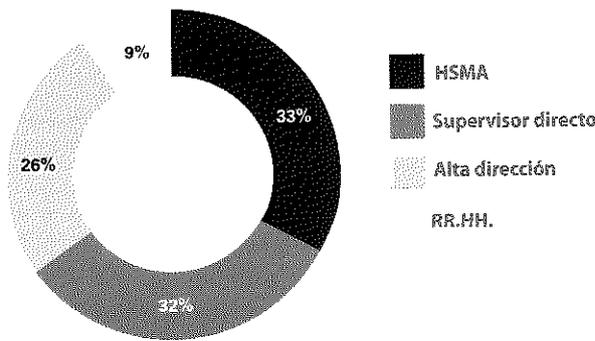
Aunque la mayoría de los encuestados acepta la responsabilidad, existe una clara aversión a la imputabilidad: nadie desea que se le achaquen malos resultados. A menos que la imputabilidad sea claramente definida y asignada por los directivos, nadie se siente obligado a rendir cuentas. Los datos sugieren que los líderes ni piden cuentas de los resultados ni ponen los medios para que los empleados se sientan respaldados para actuar a favor de la seguridad.

5.- ¿ÉXITO SIN SUPERVISIÓN?

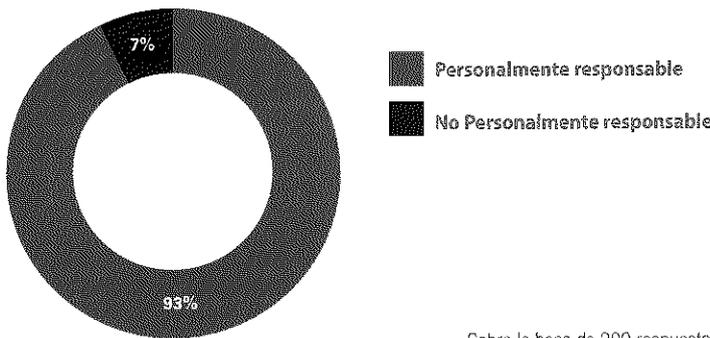
Los mecanismos de refuerzo son otra importante herramienta de seguridad. Sin embargo, en pocas empresas encuestadas se utilizan de manera exhaustiva o coherente mecanismos tales como la definición de objetivos, el seguimiento de resultados o los incentivos en materia de seguridad, a nivel individual, departamental o de empresa.

En una de cada cinco empresas los empleados declaran no

Tabla 7:
Imputabilidad: cargo citado por los encuestados como imputable de los resultados de seguridad



Responsabilidad: % de los encuestados que se sienten personalmente responsables de los resultados de seguridad



Sobre la base de 299 respuestas

tener objetivos individuales de seguridad. Sin ellos, carecen de un patrón de medida con el cual comparar los resultados de seguridad y, en consecuencia, pueden aceptar un alto porcentaje de frecuencia como normal porque ha sido constante durante varios años. Los participantes españoles fueron en este aspecto los que obtuvieron la mayor puntuación: el 98% manifestó tener objetivos o metas específicos en materia de seguridad.

Una de las herramientas más eficaces para mejorar los niveles de seguridad es incentivarla, vinculándola al salario, y realizando un seguimiento de los progresos. Sin embargo, menos de la mitad

de las empresas encuestadas incentivan la seguridad de este modo. En España en particular, solamente el 40% de los participantes vincula salario, calificación y progreso profesional de los ejecutivos con los resultados de seguridad. También fueron las únicas empresas que dieron cuenta de la existencia de algún tipo de seguimiento individual de los resultados de seguridad.

La supervisión de la seguridad midiendo indicadores de futuro y de pasado¹ proporciona a las empresas información útil sobre las medidas preventivas y reactivas que podrían adoptar. Como puede verse en la tabla 8, solamente el 37% de las empresas emplea

ambos tipos de indicadores. Quizá lo más sorprendente es que un número prácticamente equivalente no utiliza, o no sabe que se utilicen, indicadores dentro de sus empresas. También llama la atención que uno de cada cuatro profesionales de HSMA no mida el rendimiento en materia de seguridad. De todos los países, España tiene el segundo mayor porcentaje de empresas en las que no se miden los indicadores clave de rendimiento (KPI) en materia de seguridad (48%), lo cual cuestionaría respuestas anteriores que señalaban que el 98% de las empresas participantes habían definido objetivos o metas específicas en materia de seguridad. Portugal ocupó el segundo lugar en porcentaje de empresas que no miden los resultados de seguridad, en tanto que los alemanes son quienes más tienden a utilizar indicadores adelantados y retrasados, con un 56%.

LA SUPERVISIÓN DE LA SEGURIDAD MIDIENDO INDICADORES DE FUTURO Y DE PASADO PROPORCIONA A LAS EMPRESAS INFORMACIÓN ÚTIL SOBRE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS QUE PODRÍAN ADOPTAR.

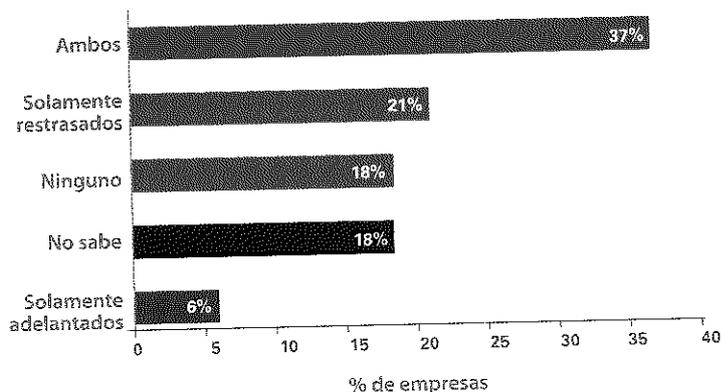
Considerando los puestos ocupados por los participantes en la encuesta (altos ejecutivos, profesionales de seguridad, directores de fábricas, gerentes de RR.HH.), esta situación lleva a cuestionarse cuál es el grado

¹ Los indicadores de futuro permiten anticipar resultados futuros, mientras que los de pasado miden los resultados ya obtenidos.



Tabla 8:

Porcentaje de empresas que utilizan KPI



Sobre la base de 299 respuestas

real de supervisión. Porque, efectivamente, sin supervisión es imposible evaluar la eficacia de un sistema de gestión de seguridad, evaluar los riesgos, responsabilizar a los empleados o definir un plan de mejoras.

6.- CONCLUSIÓN

Los datos sugieren la falta de un compromiso global por parte de los directivos. Aunque queda claro que se entiende bien la importancia de la seguridad, no suele ser una prioridad más allá del cumplimiento de la ley y de la mejora de la imagen corporativa. Con mucha frecuencia los líderes no parecen trasladar sus palabras a acciones, lo cual se manifiesta en la falta de claridad acerca de la imputabilidad y en el uso superficial de medidas de refuer-

zo. Esto es especialmente cierto en España, donde, por lo general, la percepción de la seguridad es altamente positiva, pero no existe un seguimiento de sus resultados. Algunas de estas situaciones están bastante extendidas, como ha señalado repetidamente DuPont Sustainable Solutions, el área de consultoría en seguridad y sostenibilidad de DuPont, en sus 38

LOS DATOS SUGIEREN LA FALTA DE UN COMPROMISO GLOBAL POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS. AUNQUE QUEDA CLARO QUE SE ENTIENDE BIEN LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD, NO SUELE SER UNA PRIORIDAD MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO DE LA LEY Y DE LA MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA.

años de trabajo con empresas de todos los sectores. En última instancia, estas carencias pueden afectar al sistema de gestión de seguridad, mermar su eficacia general y manifestarse en forma de tasas de frecuencia de incidentes o accidentes reiteradamente altas.



Es obvio que la mayoría de las empresas tienen al menos elementos básicos de gestión de seguridad, pero sin un impulso y un compromiso sostenidos, los resultados de seguridad se estancan. La falta de un enfoque coordinado y de un compromiso para con la seguridad implican que las lesiones y accidentes mortales seguirán afectando a las empresas europeas, obstaculizando sus esfuerzos por mantener sus cuentas de resultados y, en casos muy graves, poniendo en entredicho su misma supervivencia.