



Organizaciones TEAL y la PRL

Tipos Organizaciones

pág. 1-8

Las organizaciones y la PRL

pág. 9-12

APRENDIENDO CON FREDERIC LALOUX SOBRE COMO “REINVENTAR LAS ORGANIZACIONES “

La lectura del Libro **“Reinventar las organizaciones “ de Frederic Laloux**, nos ha hecho pensar en como los distintos tipos de organizaciones afrontan la gestión de la PRL .

Laloux, de una manera simple y brillante, nos demuestra que **es posible evolucionar hacia modelos organizativos que generen un mayor bienestar para las personas y que, a la vez, aseguren la sostenibilidad económica de las organizaciones**. Lo que supone que es posible alcanzar los objetivos de la prevención de riesgos y que esto no implique que la organización lo entienda como una disminución de la rentabilidad.

¿Es posible que nuestra visión actual del mundo limite la forma en que pensamos en Prevención ? ¿Podríamos inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y más significativa si cambiásemos nuestro sistema de creencias?

“Reinventar las organizaciones “ nos muestra diferentes tipos de organizaciones que conviven en el mundo actual, pero que se generaron bajo un nivel de conciencia correspondiente a la época que les toco vivir.

Einstein sostuvo en una ocasión que **no era posible resolver los problemas desde el nivel de conciencia del que habían surgido**. ¿Necesitamos entonces un cambio de nivel de conciencia para resolver los problemas de la prevención de riesgos laborales (PRL)?

“Reinventar las organizaciones “ nos muestran diferentes tipos de organizaciones, que operan bajo diferentes etapas evolutivas y los avances que estas han supuesto en la evolución de las organizaciones.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

IMPULSIVAS (ROJAS)

CONFORMISTAS (ÁMBAR)

ORIENTADAS AL LOGRO (NARANJA)

ORGANIZACIONES PLURALISTAS (VERDES)

ORGANIZACIONES EVOLUTIVAS
(AZULADAS- TEAL)

ROJAS

Altamente reactivas

-

Aparecen en momentos de gran inestabilidad

-

Ejemplo de estas organizaciones sería la mafia

-

Para comprender su funcionamiento podríamos utilizar la metáfora "manada de lobos"



ORGANIZACIONES IMPULSIVAS (ROJAS)

Este tipo de **organización no se suele presentar en el ámbito empresarial**. Són organizaciones **altamente reactivas** que funcionan de manera inestable y bajo la imposición para mantener el poder. **Aparecen en momentos de gran inestabilidad** (Guerras,). Un ejemplo de este tipo de organizaciones sería la **Mafia** y una metáfora para comprender su funcionamiento sería **"una manada de lobos "**

ORGANIZACIONES CONFORMISTAS (ÁMBAR)

Són organizaciones que planifican a medio y a largo plazo y crean **estructuras organizativas estables**. Cualquier persona puede ser reemplazada por otra que se haga cargo de la misma función en el proceso. Incluso el jefe es reemplazable en una sucesión ordenada, y así las organizaciones ámbar pueden sobrevivir por siglos

Estas organizaciones **luchan por el orden y la predictibilidad**. El cambio les resulta sospechoso y son **apropiadas en contextos estables** en los que se puede planificar el futuro a partir de la experiencia pasada. Operan con el supuesto oculto de que hay una sola forma correcta de hacer las cosas y de que el mundo es (o debería ser) inmutable. En ellas, se piensa en la cima y se actúa en la base.

Ejemplos de este tipo de organizaciones serían la **Iglesia, las fuerzas armadas, la educación pública, los gobiernos** y una metáfora para comprender su funcionamiento sería **"ejercito "**

Diferentes tipos de organizaciones

Según esta perspectiva ÁMBAR, los trabajadores son por lo general **débiles, deshonestos y urgidos de orden**. Hay que **supervisarlos y decirles lo que se espera de ellos**.

La gestión participativa parece ridícula; para obtener resultados, **la gestión dependerá del orden y del control**

La información sólo se comparte en la medida de lo necesario y los **trabajadores son prescindibles** por lo que no se potencian los talentos individuales

Las organizaciones ÁMBAR piensan que **no es necesaria la protección de peligros imprevisibles** si seguimos las normas. Y són muy **jerarquizadas con funciones muy identificadas**.

Estas organizaciones han inventado y generalizado el **uso de títulos, rangos y uniformes para reforzar la identificación de las funciones**

Los trabajadores no rivalizan, lo que implican cierta apatía y estancamiento en sus trabajo. La posibilidad de ascenso o modificación de sus funciones es difícil si no disponen de los criterios formales establecidos por la organización. Esto lleva a que muchas veces **sean ascendidos quienes cumplen con los criterios formales y se deje de lado a los más capaces**.

La estabilidad personal consiste en **interiorizar un personaje socialmente aceptable distanciado de nuestra naturaleza única**, de nuestros propios deseos, necesidades y sentimientos. Esto provoca que se bloqueen los mecanismos de creatividad individual.

AMBAR

Estructuras organizativas estables

-

Luchan por el orden y la predictibilidad

-

Apropiadas en contextos estables

-

Ejemplo de estas organizaciones sería la iglesia

-

Para comprender su funcionamiento podríamos utilizar la metáfora "ejército"

-

Hay que supervisar a los trabajadores y la gestión dependerá del orden y el control

-

Se refuerza la identificación de funciones y es difícil ascender

-

Se crea un personaje aceptable y se considera el trabajo para toda la vida, identificando al individuo con su trabajo



En ellas existe un **"Nosotros" versus "ellos"** (por ejemplo, departamento de prevención vs departamento de ingeniería y producción). Por lo que un recurso para desviar el conflicto de un grupo es culpar a otros de los problemas y errores.

Las organizaciones ÁMBAR se esfuerzan por ser **autocontenidas y autónomas en lo posible**; uno no debería necesitar del mundo exterior. Lo que no facilita la colaboración con agentes externos que podrían aportar a la organización

Los trabajadores ÁMBAR asumen que **el trabajo es para toda la vida** y gran parte de la vida social de la gente transcurre en torno a la organización.

ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL LOGRO (NARANJAS)

En las organizaciones NARANJA ya **no se cree que estas són un universo fijo gobernado por reglas inmutables**, sino un mecanismo de relojería complejo, cuyo funcionamiento interno y leyes naturales es posible investigar y comprender.

En ellas **no hay un bien ni un mal absolutos** y la **efectividad sustituye a la moral** como criterio para tomar decisiones. La mejor decisión es la que lleva al **mejor resultado**

Así mismo, en ellas podemos **cuestionar la autoridad**, las normas grupales y el statu quo heredado.

Las organizaciones NARANJA son **innovadoras y emprendedoras**, pero también tienen un **lado oscuro**: són codiciosas, corporativistas , cortoplacistas, endeudadas, sobreconsumistas, y , explotadoras de recursos y ecosistemas del planeta.

Diferentes tipos de organizaciones

Desde la perspectiva naranja todos los individuos deberían sentirse libres de perseguir su meta y **el más capacitado en su campo debería llegar a la cumbre**.

La visión de una organización NARANJA es **sólidamente materialista**; sólo es real aquello que puede verse y tocarse.

Ejemplos de este tipo de organizaciones serían las **Empresas multinacionales** y una metáfora para comprender su funcionamiento sería **"máquina"**.

Lo que identifica a estas organizaciones es la **innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia**.

Las organizaciones NARANJA mantienen la pirámide como estructura básica, **pero perforan los límites funcionales rígidos** y jerárquicos implementando equipos de trabajo con el fin de acelerar las comunicaciones y promover la innovación.

Para innovar más y más rápido que los demás, **el acceso a la inteligencia de muchos cerebros en la organización** se transforma en una ventaja competitiva.

En estas organizaciones la alta dirección formula una orden general y pasa hacia abajo los objetivos y **no le importa cómo se logran los objetivos mientras se logren**.

En la práctica, sin embargo, el miedo a ceder el control es mayor que su capacidad de confiar en las personas para conseguir objetivos, y siguen tomando desde arriba decisiones.

En la visión del mundo NARANJA la motivación de la gente es el éxito material, motivación que incluso se incentiva por parte de la empresa

NARANJA

No hay un bien ni un mal absolutos i la efectividad sustituye la moral

-

La mejor decisión es la que lleva al mejor resultado

-

Se puede cuestionar la autoridad y se deja de lado el trabajo para toda la vida

-

Son innovadoras y emprendedoras

-

El mas capacitado debería llegar a la cumbre la meritocracia acaba con los símbolos de estratificación jerárquica

-

Són muy materialistas

-

Ejemplo de estas organizaciones serían las multinacionales

-

Para comprender su funcionamiento podríamos utilizar la metáfora "maquina"

-

Identidad se fusiona ahora con nuestra necesidad de ser considerados competentes y exitosos

Aunque en estas organizaciones existe un "Nosotros", los empleados de estas organizaciones realizan lo que se denomina **sandbagging**: apuntan a la expectativa más baja para asegurarse de alcanzar sus objetivos y tener luego derecho a cobrar sus bonus.

En estas organizaciones, **cualquiera puede escalar y nadie está predestinado a permanecer en un puesto.**

El **sistema meritocrático ha dado origen a los recursos humanos modernos y a su arsenal de procesos y prácticas**, que incluyen evaluaciones de desempeño, sistemas de incentivos, planificación de recursos, gestión de talentos, capacitación para el liderazgo y planificación de sucesiones.

Desde la perspectiva NARANJA, **la gente suele dejar de lado el anhelo de tener un trabajo para toda la vida.**

En gran medida, **la meritocracia acaba con los símbolos de estratificación jerárquica** y como la gente cambia de cargo a menudo a lo largo de su carrera, **se debilita la fusión de la identidad con el rango.**

La gente tiende a llevar puesta **una mascara profesional y a representar el papel del rango que ocupan en ese momento** : parecer ocupados pero compuestos, competentes, y con la situación bajo control. Se valora la racionalidad por encima de todo; **es mejor esconder las emociones, las dudas y los sueños detrás de la máscara**, para no mostrarnos vulnerables.

La **identidad ahora se fusiona con nuestra necesidad de ser considerados competentes y exitosos**, y deja de estarlo con nuestro puesto de trabajo.

Diferentes tipos de organizaciones

En el modelo organizativo NARANJA (**organizaciones como máquinas**), la metáfora de la máquina señala que todavía se perciben **desvitalizadas y sin alma.**

Los líderes de estas organizaciones están orientados a la resolución de problemas tangibles y **priorizan las tareas por delante de las relaciones humanas.**

ORGANIZACIONES PLURALISTAS (VERDES)

La visión de las organizaciones VERDES pluralistas es que **la vida de la organización es más que el éxito o el fracaso.**

Ponen en valor la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso.

A las organizaciones VERDES **incomodan el poder y la jerarquía** y les encantaría eliminarlos del todo.

Las organizaciones VERDES sostienen que los **líderes deberían estar al servicio de quienes lideran.**

La perspectiva de estas organizaciones, rompe viejas estructuras, pero **no es tan efectivo para formular alternativas prácticas.** En momentos de crisis se vuelve a la perspectiva naranja.

En muchas de estas organizaciones **los trabajadores son dueños de la empresa en la misma medida y todas las decisiones se toman por consenso**, sin que nadie sea el líder o, de ser necesario, que exista una rotación del liderazgo, puesto que lograr el consenso es a veces difícil.

Uno de los avances conseguidos por estas organizaciones es el **empoderamiento de los trabajadores.**

VERDE

La vida de la organización es más que el éxito o el fracaso

-

Ponen en valor la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso

-

Los líderes deberían estar al servicio de quienes lideran

-

No son tan efectivas para formular alternativas prácticas

-

Las decisiones se toman por consenso

-

Uno de los avances es el empoderamiento

-

Trabajan bajo la perspectiva de diferentes grupos de interés y adquieren sistemas de gestión de RSC

-

Para comprender su funcionamiento podríamos utilizar la metáfora "familia"

-

Ejemplo de estas organizaciones serían las ONG y las organizaciones guiadas por la cultura

Diferentes tipos de organizaciones

El **empoderamiento** se basa en ceder cierto poder de decisión a los que están en contacto directo con los diversos y pequeños problemas cotidianos, de modo que existe la confianza de que podrán encontrar mejores soluciones que los expertos a mayor distancia

Los líderes verdes no sólo deberían ser impasibles solucionadores de problemas, sino líderes servidores, que escuchan a sus subordinados, los empoderan, los motivan y los desarrollan.

En las organizaciones verde, se propone una cultura impulsada por los valores y con un propósito inspirador. **Se confía en que los empleados tomarán buenas decisiones** guiados por los valores compartidos, no por un grueso libro de reglas y normas. Así, poner el foco en la cultura de la organización, otorga a los recursos humanos (RRHH) el papel central

Las organizaciones verdes **trabajan bajo la perspectiva de múltiples grupos de interés (Stakeholders)**. Por lo que adquieren sistemas de **gestión de RSC (Responsabilidad Social Corporativa)**

Los negocios no sólo tienen una responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia la **administración, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, la sociedad en general y el medio ambiente.**

Ejemplos de este tipo de organizaciones sería la **organizaciones guiadas por la cultura y ONG** y una metáfora para comprender su funcionamiento sería **"familia"**

TODOS ESTOS PARADIGMAS DE ORGANIZACIÓN COEXISTEN EN EL TIEMPO, NUNCA ANTES EN LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD HABÍAN COEXISTIDO TANTOS PARADIGMAS.

	Ejemplos actuales	Avances revolucionarios	Metáfora
ORGANIZACIONES IMPULSIVAS (ROJAS)	<i>La mafia Pandillas callejeras Iglesia católica</i>	<i>División del trabajo Autoridad de mando Funciones formales</i>	<i>Una manada de lobos</i>
ORGANIZACIONES CONFORMISTAS (ÁMBAR)	<i>Fuerzas Armadas Sistemas de gobierno Educación pública</i>	<i>Procesos</i>	<i>El ejército</i>
ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL LOGRO (NARANJA)	<i>Empresas multinacionales Escuelas particulares subvencionadas</i>	<i>Innovación Responsabilidad (accountability) Meritocracia</i>	<i>Un máquina</i>
ORGANIZACIONES PLURALISTAS (VERDES)	<i>Organizaciones impulsadas por la cultura</i>	<i>Empoderamiento Cultura impulsada por los valores Modelos de grupos de interés</i>	<i>Una familia</i>
ORGANIZACIONES EVOLUTIVAS (TEAL)	<i>Organizaciones impulsadas por valores y con estructuras de autogestión</i>	<i>Plenitud Autogestión Propósito evolutivo</i>	<i>Organismo vivo</i>

Gestión de una organización TEAL

El siguiente estadio en la evolución de las organizaciones, corresponde al nivel “autorrealizado” de la pirámide de necesidades de Maslow, también se le ha llamado auténtico, integral o TEAL



Según Laloux, se consideran **estadios de primer orden** aquellos que van del **ROJO al VERDE** y **estadios de segundo orden** aquellos que empiezan **a partir del TEAL**. Los de primer orden piensan que su visión del mundo es la única válida y que los demás están peligrosamente equivocados

El cambio a TEAL-Evolutivo sucede cuando aprendemos a **des-identificarnos de nuestro propio ego**. Cuando miramos nuestro ego con perspectiva podemos ver cómo sus miedos, ambiciones y deseos a menudo manejan nuestra vida.

En el estadio TEAL-Evolutivo, cruzamos el abismo y aprendemos a **disminuir nuestra necesidad de controlar a la gente y las situaciones**.

En cuanto a la toma de decisiones

- Desde la perspectiva **Rojo-Impulsivo**, una buena decisión es aquella que me da lo que quiero
- En el **Naranja-Logro**, los criterios para tomar decisiones son la efectividad y el éxito.
- **Verde-Pluralista**, esos criterios están relacionados con la pertenencia y la armonía
- En el **Teal-Evolutivo**, hay un giro de los criterios externos a los criterios internos en la toma de decisiones. Ahora nos preocupa la rectitud interna: ¿Se siente bien esta decisión? ¿Estoy siendo fiel a mí mismo? ¿Está esto alineado con quien siento que estoy llamado a ser? ¿Sirvo al mundo?. (podemos tomar decisiones que quizás parezcan arriesgadas, en las que no hayamos sopesado todos los resultados posibles, pero que armonizan con nuestras convicciones más profundas)

Las organizaciones que trabajan bajo el estadio TEAL-Evolutivo **són auténticas y integrales**, en ellas **no se busca reconocimiento, éxito o pertenencia**

Los individuos de organizaciones TEAL pueden volverse bastante intrépidos al ir tras su vocación. Una vez el ego lo tienen bajo control, **no intentarlo les asusta más que fracasar**.

Las organizaciones TEAL gestionan el error de manera que **no piensan que existan los errores, sino simplemente experiencias que nos señalan una verdad para mejorar**. Ese viaje de aprendizaje lo viven desde una perspectiva positiva de disfrute del proceso.

También **están menos apegadas a los resultados y pueden aceptar con mayor facilidad las verdades a veces desagradables de la realidad**; por consiguiente, el pensamiento racional del teal puede ser informado por los datos con mayor precisión.

TEAL

Corresponde al nivel “autorrealizado” de Maslow

-

Estadio de segundo orden

-

Personas des-identificadas de su propio ego

-

Menos necesidad de control

-

Las decisiones se toman por “consenso” (decisiones basadas en los consejos de personas con conocimiento i /o afectadas)

-

En la toma de decisiones preocupa la rectitud interna

-

Organizaciones auténticas y integrales

-

Para comprender su funcionamiento podríamos utilizar la metáfora “organismo vivo “

-

Ejemplo de estas organizaciones serían las Organizaciones impulsadas por valores y con estructuras de autogestión

-

En ellas no se busca reconocimiento, éxito o pertenencia

Gestión de una organización TEAL

La base en la toma de decisiones en las organizaciones NARANJAS se basa en la racionalidad, en las verdes en las emociones y en las TEAL se prefiere **acceder a todos los dominios del conocimiento**.

En las organizaciones NARANJA, se identifica y valora a las personas según el departamento en el que trabajan, su rango, sus antecedentes históricos o su nivel de desempeño; al separar lo profesional de lo personal; también separan a la organización de sus competidores y del ecosistema en que está inmersa. En estas organizaciones se habla de “equilibrio vida-trabajo”.

Para las personas que transitan hacia el TEAL, estas **separaciones en el trabajo** suelen resultar tan **dolorosas** que a menudo terminan por abandonar la vida en las organizaciones y optar por alguna forma de trabajo independiente: un contexto más espacioso para encontrar la plenitud propia y con los demás como las organizaciones TEAL.

Los trabajadores de organizaciones TEAL cuanto más aprenden a ser **leales a su yo único**, más advierten que sólo son una **expresión de algo más grande**, una red interconectada de vida y conciencia.

Muchos de los males corporativos de hoy están asociados a comportamientos motivados por egos temerosos, por eso, cuando la **confianza reemplaza al miedo**, ¿seguirá siendo la pirámide jerárquica la que proporcione la mejor estructura? ¿Seguiremos necesitando todas las reglas y normas, los presupuestos detallados, los objetivos y las hojas de ruta que hoy dan a los líderes una sensación de control? Quizás haya formas mucho más sencillas de hacer funcionar las organizaciones cuando los miedos del ego se quitan de en medio.

El principio que guía la toma de decisiones de estas organizaciones TEAL es el propósito más que la rentabilidad

Ejemplos de este tipo de organizaciones sería la **Organizaciones impulsadas por valores y con estructuras de autogestión** y una metáfora para comprender su funcionamiento sería “**organismo vivo o sistema vivo**.”

Las organizaciones TEAL pioneras investigadas revelan tres importantes avances revolucionarios:

- **AUTOGESTIÓN.** Las organizaciones TEAL han encontrado la fórmula para operar de manera eficaz incluso a gran escala con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía ni consenso.
- **PLENITUD.** Las organizaciones siempre han alentado a la gente a mostrarse desde una estrecha identidad “profesional” y a dejar en la puerta las otras partes de la propia identidad. A menudo nos piden mostrar firmeza masculina, determinación y fuerza, y esconder nuestras dudas y vulnerabilidad. La racionalidad gobierna mientras nuestros rasgos emocionales, intuitivos y espirituales, suelen percibirse como inoportunos o fuera de lugar. Las organizaciones TEAL han desarrollado un importante conjunto de prácticas que nos invita a recuperar nuestra integridad interior y acudir al lugar de trabajo pertrechados con todo lo que somos.

TEAL

No piensan que existan los errores, sino simplemente experiencias que nos señalan una verdad para mejorar

-

menos apegadas a los resultados

-

Utilizan todos los dominios del conocimiento para tomar decisiones

-

La separación de yo trabajador del yo autentico no existe

-

La confianza reemplaza al miedo

-

No es necesaria la pirámide jerárquica ni las reglas y normas que dan sensación de control

-

El principio que guía es el propósito mas que la rentabilidad

-

AUTOGESTIÓN : sistema basado en las relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía ni consenso.

-

PLENITUD: recuperar nuestra integridad interior y acudir al lugar de trabajo pertrechados con todo lo que somos.

Gestión de una organización TEAL

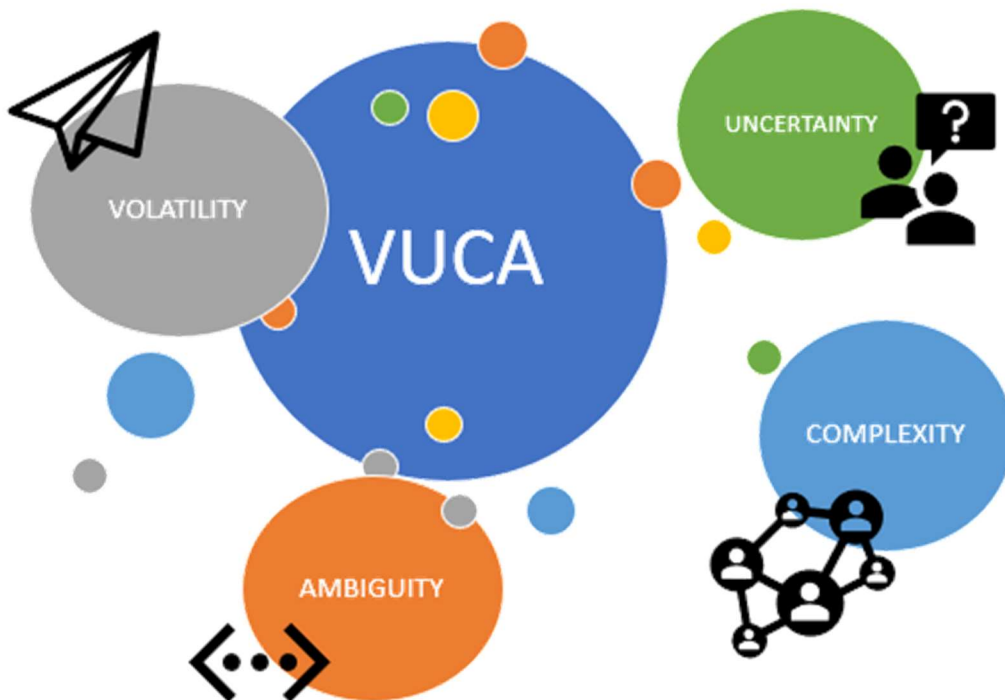
- **PROPÓSITO EVOLUTIVO.** La percepción de las organizaciones TEAL es que poseen una vida y un sentido de orientación propio. En vez de a predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir. En las organizaciones TEAL se asume que la organización tiene un propósito evolutivo propio basado en su potencial que los líderes deben ir descubriendo

Las organizaciones **Verde-Pluralistas** buscan lidiar con el problema de la desigualdad del poder a través del **empoderamiento**, empujan las decisiones hacia abajo de la pirámide, y de ese modo consiguen un mayor compromiso de los empleados. **Pero el empoderamiento exige que alguien en la cima sea lo bastante sabio o noble para delegar parte de su poder.**

Las **organizaciones TEAL** crean estructuras y prácticas organizativas que **no necesitaran del empoderamiento** porque, desde su concepción, todos trabajadores tienen poder y nadie se siente impotente.

En las **organizaciones TEAL** **no hay una jerarquía de jefes y subordinados**, el espacio permite que surjan otras **jerarquías naturales y espontáneas: jerarquías fluidas, basadas en el reconocimiento, las influencias y las habilidades** (a veces llamadas “**jerarquías de realización**”, en lugar de las tradicionales “**jerarquías de dominio**”).

Las **metas a largo plazo** son sustituidas por los **ajustes continuados** para adaptarse al entorno cambiante (**VUCA**) (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) , y el cambio no se gestiona, sucede naturalmente.



VUCA (VOLATIVIDAD , INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD)

TEAL

PROPÓSITO EVOLUTIVO

En vez de a predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir.

No necesitaran del empoderamiento porque, desde su concepción, todos trabajadores tienen poder y nadie se siente impotente

Existen **jerarquías de realización**”, en lugar de las tradicionales “**jerarquías de dominio**”

Las metas a largo plazo son sustituidas por los ajustes continuados para adaptarse al entorno cambiante (**VUCA**) y el cambio no se gestiona, sucede naturalmente.

Las organizaciones y la PRL

La relación entre la **gestión de la prevención de riesgos en diferentes organizaciones** y los diferentes estados de consciencia, que generan formas diferentes de organizarse, nos lleva a reflexionar sobre **como se gestionaría la PRL en una organización TEAL.**

La **gestión de la prevención de riesgos** se ha abordado desde 3 diferentes áreas de actuación:

- **Tecnológica** (métodos de trabajo, equipamiento seguridad y conformidad
- **Gestión** (integración, certificación, capacitación y evaluación de riesgos)
- **Cultura** (Comportamientos, Liderazgo, Responsabilidad, Actitudes)

En las dos últimas **áreas de actuación**, es en las que creemos que la visión de **Frederic Laloux** puede ayudarnos a **vislumbrar otra manera de hacer prevención**

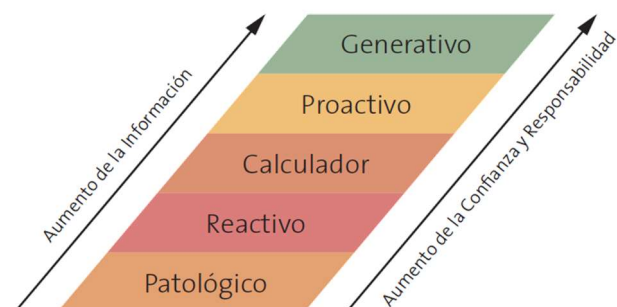
Esta **nueva manera de hacer prevención**, no solo ayudará al presente de las organizaciones si no, en un futuro próximo, a afrontar los **retos que se vislumbran en el escenario 4.0**

En Prevención de riesgos Laborales, **la cultura preventiva** es una serie de valores que son consecuencia de la percepción de las personas que forman parte de la organización. Percepciones sobre:

- El **compromiso de la dirección** en relación al equilibrio-producción / seguridad, gestión efectiva de los riesgos y información a los trabajadores
- La **implicación de la dirección** en diseño de trabajos seguros, capacitación de seguridad y consulta y participación
- La gestión del **trato justo** en la organización
- El **Compromiso colectivo** en cuanto a implicación, cooperación y corresponsabilidad
- El **aprendizaje colectivo** en relación al aprendizaje de errores, a si se habla el día a día de seguridad, y a si hay herramientas para aprender los unos de los otros
- La **Conciencia de riesgos** en relación a la aceptación y tolerancia de los mismos, al respeto de las normas y a la sobreexposición.
- La **Confianza en la prevención**

La **medición de estas diferentes dimensiones de la cultura preventiva** para obtener unos resultados que nos determinen la madurez preventiva de la organización, clasifica a esta en uno de los niveles que se definen en la **escala de cultura preventiva de Parker y Hudson.**

- Patológico
- Reactivo
- Calculador
- Proactivo
- Generativo

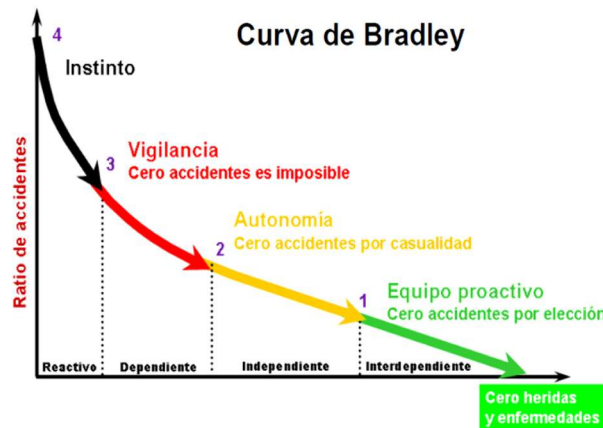


Las organizaciones y la PRL

- **Patológico:** En este nivel la empresa actúa solo en caso de riesgo de sanción
- **Reactivo:** se trata de empresas que actúan cuando algo ha salido mal (accidente).
- **Calculador:** organizaciones que tienen un sistema de gestión de la seguridad en el que miden el desempeño en relación a la seguridad y se revisa el cumplimiento de las normas
- **Proactivo:** Se toman medidas para mejorar en el futuro (mejora continua) Las personas de la organización se preocupan y se involucran en la prevención . Hay mas fluidez en la información y existe un clima de confianza en el que no son necesarias tantas auditorias de desempeño o al menos no con tanta frecuencia.
- **Generativo:** Se trabaja con estándares de seguridad muy altos. Los errores no se consideran un problema si no una herramienta para solucionar problemas de seguridad. La comunicación es perfectamente fluida y bidireccional y el trabajo en confianza es total. La seguridad es una forma de trabajar y la salud de las personas es el valor maspreciado por todos.

Otra manera de analizar cual es el nivel de cultura de seguridad de la organización es la Curva de Brandley (de DuPont) que nos muestra 4 niveles:

- REACTIVO
- DEPENDIENTE
- INDEPENDIENTE
- INTERDEPENDIENTE



En el nivel **REACTIVO** : Seguridad basada en el **instinto**

- **Los trabajadores son parte del problema** y no de la solución
- Ni los trabajadores, ni los mandos, ni la Dirección se sienten **responsables ni comprometidos con la seguridad.**
- Se cree que el principal factor que interviene en los accidentes es la **mala suerte.**
- Se producen accidentes y **se actúa a posteriori**, aplicando medidas precipitadas y no dirigidas a la raíz del problema.

En el nivel **DEPENDIENTE:** Seguridad basada en la existencia de **supervisores.**

- **Los trabajadores siguen siendo parte del problema** y no de la solución.
- **De la seguridad se ocupan los mandos de seguridad**, que establecen reglas, normas y procedimientos para los demás trabajadores.
- El éxito en seguridad se logra cuando se **cumplen esas normas.**
- Se reduce la tasa de accidentes y se asume que **los accidentes se producen por incumplimiento de las normas.**

Las organizaciones y la PRL

Siempre que en una empresa preguntamos **quien es el responsable de la prevención**, estamos realizando una **pregunta “trampa”**, y la mayoría de empresas **REACTIVAS** y **DEPENDIENTES** nos dirigen al **TSPRL (Técnico Superior de Prevención de Riesgos Laborales)** de la empresa. Una gestión más holística y sistémica de la seguridad y salud, implica salir del ámbito técnico de los especialistas en prevención y convertirse en un objetivo compartido por todos, en el que todos se sienten involucrados

En el pasado el accidente se veía sólo como un **error humano** y las medidas de prevención se centraban únicamente en el trabajador. Los escasos éxitos preventivos de este enfoque, han llevado a analizar los accidentes como un fallo de **gestión multidimensional** en el que los **factores organizativos juegan un papel determinante**.

En el nivel **INDEPENDIENTE** : Seguridad basada en la **autoprotección**.

- Los **trabajadores son parte de la solución**, y no del problema.
- De la **seguridad se ocupa la dirección, los mandos y cada trabajador**, mediante el uso adecuado de los equipos, el cumplimiento responsable de procedimientos, la formación y el compromiso de cada uno.
- El éxito en seguridad se logra **cuando cada uno vela por si mismo**.
- Se reduce la tasa de accidentes y se asume que los accidentes por **falta de autoprotección**.

En el nivel **INTERDEPENDIENTE**: Seguridad basada en el **trabajo en equipo**.

- Los **equipos de trabajadores son la solución**.
- De la seguridad se ocupan los trabajadores, los mandos y la dirección colectivamente, formando equipo. La **seguridad forma parte del trabajo**, no se acepta que nadie dentro del equipo asuma riesgos.
- **La comunicación, la formación y la participación son claves** para mejorar el desempeño en seguridad, así como el orgullo de pertenecer a un equipo, a una organización.
- Es inadmisibles que alguien pueda lesionarse trabajando, y se asume seriamente un compromiso por **lograr cero accidentes en la organización**.

Como vemos, hay bastantes **similitudes en la clasificación de organizaciones de Frederic Laloux** y las diferentes **clasificaciones de cultura preventiva**. Por lo que nos podríamos aventurar a determinar que algunas clasificaciones tienen **puntos en común**.

Como seguramente el lector intuirá, **las organizaciones TEAL se ubicarían en las clasificaciones más altas de cultura preventiva** (organización interdependiente, organizaciones de tipo generativo)

Actualmente, ya existen empresas que trabajan la prevención con **equipos autogestionados, apoyados por el departamento de prevención**, pero con **liderajes alternativos** y **toma de decisiones “consensuadas”** (bajo el método de consejos). Estos equipos son equipos **empoderados** y que de inicio, **no se “pre-ocupan” de un futuro accidente**, si no que se **“ocupan”** de mantener la seguridad de su parcela de la organización, validando y analizando todo lo que se hace bien (**indicadores de desempeño positivos**), para poder **compartir** con el resto de la organización estos conocimientos clave para la seguridad de los trabajadores.

En estos equipos **los errores (accidentes y incidentes)** deben ser utilizados para obtener información de lo ocurrido, adquiriendo el conocimiento necesario para evitar que vuelva a ocurrir . Un error no solo es un fallo en la manera de proceder, si no una oportunidad de mejora

Las organizaciones y la PRL

Actualmente, este tipo de **organizaciones, con equipos autogestionados, son la minoría**. La mayoría de las organizaciones trabajan bajo el **nivel de conciencia NARANJA**,

Los **equipos autogestionados** de estas organizaciones, no están apegados a los resultados y por tanto **no utilizan indicadores negativos como numero de accidentes** para poder tomar decisiones. Estas organizaciones están mas centradas en el **“COMO”** (indicadores de desempeño positivos) que en el **“QUE”** (reducir el numero de accidentes). En las **organizaciones NARANJA**, basadas en el cumplimiento de los objetivos, **basan todas sus decisiones en reducir el numero de accidentes para cumplir su objetivo anual**. Esa reducción de accidentes es una obsesión para la dirección y desvía la atención de acciones mas sostenibles y que conseguirían resultados mas estables en el tiempo.

Los **equipos autogestionados**, trabajan con la **colaboración del servicio de prevención** que les presta apoyo y les da la confianza para actuar. El servicio de prevención **presta apoyo sin tomar el mando**, ayuda a **maximizar los talentos individuales y colectivos**, Su función es organizativa, facilitadora de recursos y de coordinación. En estos servicios de prevención, que han optado por equipos autogestionados, se tiene mucho cuidado en **no ejercer liderajes de dominio y trabajar bajo liderajes de realización** intentando no acaparar la atención y permitiendo que cada miembro se sienta responsable absoluto de su desempeño en prevención.

Estos equipos se crean a través **de compromisos que se generan por demandas de desempeño individual** y no por directrices del servicio de prevención o la dirección. A estos equipos, **no se les comunica lo que se espera de ellos**, si no que se entiende que el trabajador es el máximo interesado en su seguridad y por tanto hará todo lo posible para conseguir las condiciones de seguridad necesarias, con la ayuda y la supervisión del servicio de prevención.

En estas organizaciones la **prevención es una necesidad presente** y no se plantean metas a largo plazo, confían en las acciones presentes y saben que estas garantizaran buenos resultados futuros.

Estas organizaciones, **conviven con otras organizaciones** que tienen diferentes modalidades organizativas, como es el caso de las **organizaciones gubernamentales**, que actúan bajo una estructura organizativa **AMBAR**, y que verifican el cumplimiento de la ley con respecto a la prevención de riesgos laborales.

Esto genera un **escenario de gestión de la prevención, podríamos decir “duplicado” (en algunos foros de prevención, se habla de doble contabilidad de la PRL)** Por un lado, las empresas deben cumplir con unas normas exigidas en la reglamentación gubernamental y por otro deben gestionar la prevención de una manera mas inclusiva y sistémica, con equipos autogestionados, cambio de roles, utilización de indicadores positivos de desempeño ... Este escenario de gestión de la prevención “duplicado”, es uno de los retos a trabajar por este tipo de organizaciones.

En un escenario disruptivo como el actual dejamos a la reflexión del lector la siguiente pregunta:

¿ES POSIBLE EVOLUCIONAR HACIA MODELOS ORGANIZATIVOS QUE GENEREN UN MAYOR BIENESTAR PARA LAS PERSONAS Y QUE, A LA VEZ, ASEGUREN LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD DE LAS ORGANIZACIONES DE MANERA ECONOMICAMENTE SOSTENIBLE ?

Nosotros creemos que si

¡Muchos ánimos en estos momentos de cambios !

FUENTE

“Reinventar las organizaciones”

Frederic Laloux

CIL CONSULTING

659854925

tecnic@cilconsulting.es