

VISION ZERO

GUÍA DE ORIENTACIÓN



Esta guía ha sido elaborada por un grupo de personas pertenecientes a la asociación PRLInnovación, con el apoyo y asesoramiento de i+3. Integrantes del equipo de trabajo:

Rafael Ayuso Antolinos – PRLInnovación

Pere Boix i Ferrando – i+3

Salvador Carmona Fálder – i+3

Esther Fernández Gila – Azucarera

Sonia García-Donas García – Everis

Javier Guiral Alda – Siemens Gamesa

Ángeles Pando Mayoral – Abbvie

Félix Sanz Herrero – Vodafone

Jorge Tubío Estrabón – PRLInnovación

VISION ZERO

Guía de Orientación

Presentación

En su afán de promover una cultura de innovación en el campo de la prevención, de forma que genere valor para las personas y que esté plenamente alineada con los objetivos del negocio, PRLInnovación desarrolla esta guía básica con el compromiso visible de ayudar a nuestras organizaciones a impulsar una estrategia de compromiso preventivo basada en ZERO ACCIDENT VISION. Es un nuevo enfoque de nuestra política de seguridad y salud en el trabajo, que define el trabajo sostenible como aquel que no daña la salud de las personas. No se trata solo de prevenir accidentes sino de crear seguridad, generando entornos de trabajo seguros y saludables.

La Gestión de la salud, la seguridad y el bienestar implica un proceso dinámico de actualización y adaptación permanente, una revisión regular de las prácticas de SSB y una búsqueda constante de las mejores soluciones. De ahí la necesidad de evolucionar desde los sistemas de gestión hacia la cultura organizacional y el compromiso compartido, como ejes de un proceso de esfuerzo colectivo sostenido en favor de la salud y seguridad.

¡Os animamos a sumaros a este reto estratégico de la mano de PRLInnovación!

1. ¿Qué es Vision Zero?

Una estimulante filosofía que tiene importantes implicaciones prácticas en la gestión de la seguridad, salud y bienestar. En el argot de la prevención al uso, diríamos que pone en primer plano la integración por delante de la actividad preventiva, en el sentido de que la movilización de las personas -de todas las personas- en favor de la prevención adquiere tanta o más importancia operativa que los informes y actuaciones técnicas. Es por eso por lo que se dice que la VISION ZERO no es tanto una estrategia de gestión de riesgos como de dinamización del compromiso preventivo.

VISION ZERO supone un cambio de enfoque respecto a la deriva legalista de nuestro sistema de prevención. Dicen sus promotores que, en vez de prevenir accidentes, de lo que se trata es de crear seguridad. La prevención deja de ser un objetivo operativo para convertirse en un desafío estratégico. Frente al 'debemos' derivado de la obligación se promueve la cultura del 'queremos' por convicción.

VISION ZERO no es un sistema de gestión de la salud y seguridad sino un enfoque filosófico que se basa en tres pilares fundamentales:

1. la vida y la salud de las personas no son negociables
2. las personas cometen errores, pero la organización y el sistema deben amortiguarlos para no generar daño
3. una cultura organizativa de salud es la mejor garantía para evitar daños a las personas

Esta declaración de principios es lo que debería alentar un compromiso sostenido con la salud de las personas en todos los niveles de una organización.

Cómo se concrete dicho compromiso dependerá de la realidad de cada empresa. Es por ello que VISION ZERO no propone tanto procedimientos de gestión, sino orientaciones para mantener un compromiso coherente y bien enfocado a los objetivos de salud y bienestar.

Podríamos decir que VISION ZERO es lo que da sentido a la acción preventiva, más allá de las obligaciones normativas y con independencia de los distintos modelos de gestión que se puedan implementar.

Esta 'prevención con sentido' que se deriva del enfoque VISION ZERO, supone una verdadera innovación en las prácticas tradicionales de salud y seguridad. Por ejemplo:

- MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: del 'tenemos que hacer' porque nos obligan al 'queremos hacer' porque estamos convencidos;
- COMPROMISO ESTABLE: de la prevención como actividad a la salud como un valor de la organización;
- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: de los procedimientos como referencia absoluta a la gestión proactiva de los fallos en la perspectiva de mejora continua;
- INDICADORES DE DESEMPEÑO: de los indicadores de daño como único criterio de valoración a los indicadores de esfuerzo preventivo;
- EMPODERAMIENTO: del error humano como problema al empoderamiento individual y colectivo como solución.

VISION ZERO

Guía de Orientación

De todo lo expuesto se deduce que VISION ZERO no es un objetivo contable (cero accidentes por encima de todo), sino una forma coherente de integrar la salud de las personas en la gestión del negocio. Podríamos decir que VISION ZERO NO ES ACCIDENTES CERO, pero es la mejor garantía de conseguir cero daños a la salud de las personas y mantenerlo en el tiempo.

VISION ZERO es una iniciativa estratégica lanzada por AISS (Asociación Internacional de Seguridad Social) en el Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Singapur en septiembre de 2017, a la que se han adherido más de 500 organizaciones en todo el mundo: empresas, universidades, ministerios, agencias de seguridad social y organismos profesionales.

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA) apoya dicha iniciativa haciendo hincapié en que el enfoque VISION ZERO integra la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo, y destacando además que, gracias a su flexibilidad, puede ser beneficioso para cualquier lugar de trabajo, empresa o industria.

Este documento elaborado por PRLInnovación con la colaboración de i+3 Consultores pretende ser una guía orientativa para las organizaciones que quieren orientar su estrategia de seguridad y salud a la filosofía VISION ZERO.

2. ¿Qué diferencia Vision Zero de la visión tradicional de la seguridad y salud?

	VISION TRADICIONAL	VISION ZERO
Estrategia	<p>Estrategia de control de seguridad</p> <p>PRL = prioridad</p> <p>Objetivo: 0 accidentes</p> <p>Distinción entre seguridad y salud en la práctica</p>	<p>Estrategia de compromiso preventivo sostenido</p> <p>SSB = valor del negocio</p> <p>Objetivo: esfuerzo preventivo sostenido</p> <p>Interconexión ética y práctica seguridad/salud</p>
Gestión	<p>PRL basada en programas específicos</p> <p>PRL es un reto operativo</p> <p>Gestión de riesgos</p> <p>PRL como factor de coste</p> <p>PRL es un asunto interno</p>	<p>SSB integrada en la gestión a todos los niveles</p> <p>SSB es un reto estratégico</p> <p>Liderazgo SSB y excelencia</p> <p>SSB como inversión a largo plazo</p> <p>SSB es un atributo reconocido externamente</p>
Innovación	<p>Modelo de gestión estático</p> <p>PRL: mejora basada en los procesos</p>	<p>Gestión orientada al entorno dinámico</p> <p>SSB: innovación basada en las personas</p>
Cultura	<p>Prevención de accidentes</p> <p>Motivación externa: tenemos que hacer</p> <p>Incidentes/accidentes = fallos</p> <p>Cambiar comportamientos / evitar errores</p> <p>PRL es un tema más bien técnico (rol experto)</p> <p>Gestión disciplinaria del error humano</p> <p>Enfoque a los sistemas de gestión</p>	<p>Creación de seguridad</p> <p>Motivación intrínseca: queremos hacer</p> <p>Incidentes/accidentes = oportunidades aprendizaje</p> <p>Empoderar a las personas para trabajar de forma segura</p> <p>Colaboración para la creación de entornos seguros y saludables</p> <p>Gestión del error orientada al aprendizaje</p> <p>Enfoque en la cultura preventiva</p>
Ética y RSC	<p>Enfoque racional de la gestión PRL</p> <p>PRL asociada a prescripciones, papeleos</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>PRL basada en valores implícitos</p>	<p>Gestión SSB basada en la ética y el negocio</p> <p>SSB enfocada a la mejora de la calidad de vida</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>SSB basada en valores explícitos</p>
Redes y co-creación	<p>Mejoras SST mediante procesos internos PDCA</p> <p>Benchmarking: indicadores de resultados</p> <p>Referencia: buenas prácticas del sector</p>	<p>Aprendizaje de experiencias propias y ajenas</p> <p>Benchmarking: indicadores de desempeño</p> <p>Buenas prácticas de otras empresas y sectores</p>

3. ¿Cómo está mi organización con respecto a la referencia Vision Zero?

Para evaluar cómo nuestra organización se aproxima al marco de referencia propuesto por Vision Zero debemos hacer una reflexión sobre cinco dimensiones que aglutinan los principios básicos de esta filosofía:

Liderazgo: la dirección y la línea de mando de una organización ejercen un compromiso visible con la seguridad y salud.

Cultura: la integración de la seguridad, salud y bienestar en los procesos y toma de decisiones de una organización esta directamente relacionada con el clima de seguridad.

Desempeño: la organización orienta su esfuerzo a realizar una actividad preventiva de calidad.

Empoderamiento: las personas están capacitadas y tienen capacidad de influencia en cómo hacer las cosas.

Aprendizaje: la organización fomenta la confianza para promover el aprendizaje.

A continuación, podemos identificar para cada uno de los ítems descritos en qué situación se encuentra nuestra organización, identificando en la escala qué punto describe mejor la situación en función de las dos referencias descritas. Se trata de un ejercicio cualitativo, que pretende obtener una descripción de la situación de partida y que ayude a identificar líneas de avance.

VISION ZERO Guía de Orientación



Correspondencia entre ítems valorados y dimensiones:

LIDERAZGO:	A-I
CULTURA:	D-F
DESEMPEÑO:	B-H
EMPODERAMIENTO:	C-E
APRENDIZAJE:	G-J

4. ¿Cómo avanzar hacia Vision Zero?

El enfoque VISION ZERO no es un procedimiento sino un viaje continuo y sostenido basado en la cultura organizacional de una compañía.

Todo empieza cuando la dirección de la empresa declara que desea embarcarse en un viaje VISION ZERO, es decir, que quiere comprometerse con una estrategia sostenida de salud y bienestar basada en convicciones y valores éticos.

Para ser firme, este compromiso de la dirección debe apoyarse en dos pilares. Por un lado, en el convencimiento de que esta estrategia está alineada con los retos más importantes de la empresa y que, por tanto, es beneficiosa para los grandes objetivos de la compañía. Por otra parte, la dirección debe ser consciente de lo que significa este nuevo enfoque y de qué es lo que lo diferencia de la prevención tradicional, para lo cual será muy útil iniciar un diálogo reflexivo con los profesionales de la prevención, que pueden aportar clarificación conceptual e historias de éxito.

El siguiente paso es trasladar este compromiso de la dirección al conjunto de la organización mediante un proceso dinámico e interactivo de comunicación al objeto de alinear a todas las personas en una estrategia de avance compartida. Hacer hincapié en la necesidad de aprender juntos a todos los niveles para avanzar es dar una primera señal hacia el empoderamiento de las personas para conseguir el objetivo de evitar todo tipo de daños en el trabajo.

En este punto, la organización necesita ya unos planes concretos de avance y consolidación en materia de cultura preventiva, para lo cual puede ser oportuno realizar un diagnóstico de clima preventivo o, en todo caso, definir prioridades y acciones de mejora en los distintos ámbitos de la cultura preventiva: liderazgo y compromiso visible, aprendizaje organizacional, participación y empoderamiento, calidad de la supervisión, etc.

Es importante tener sistemas de seguimiento del desempeño y del impacto de las acciones de mejora, para lo que deberían implementarse sistemas de indicadores de esfuerzo preventivo que permitan evaluar la calidad de la actividad preventiva, los avances y, en su caso, corregir el rumbo.

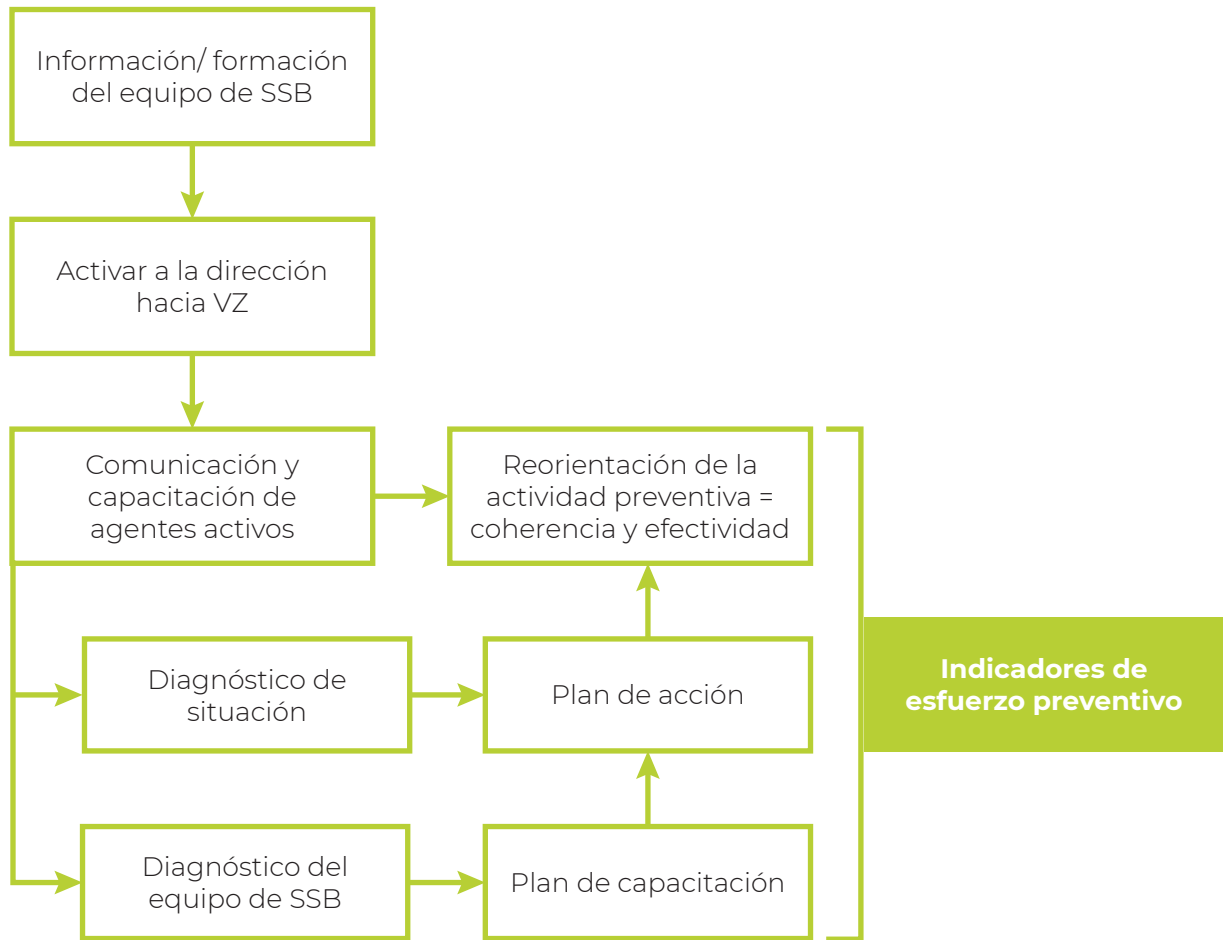
Para el desarrollo de las acciones de mejora se debería realizar un esfuerzo de integración de recursos y procedimientos de gestión con el fin de conseguir la máxima efectividad, coherencia y sostenibilidad en las estrategias de salud y bienestar.

Todo ello debe ir orientado a hacer visible la importancia de la salud de las personas en los procesos cotidianos de la gestión de la producción y del desempeño de las tareas productivas, como un elemento clave de la cultura organizacional.

Los previsible logros conseguidos en este viaje pueden plantear un nuevo desafío a largo plazo: mantener vivo el espíritu VISION ZERO cuando parece difícil llevar a cabo mejoras adicionales. Los directivos y los trabajadores pueden sentir que la seguridad ha alcanzado un nivel aceptable, lo que puede llevar a la complacencia. Los esfuerzos de prevención ahora incluyen medidas que abordan las amenazas inesperadas internas y externas. Fijar nuevos objetivos en relación con las empresas del entorno comercial o prestar atención a riesgos menores pueden ayudar a mantener la tensión. También ocuparse más intensamente de la prevención de enfermedades, relacionadas o no con el trabajo, y promover la salud pueden ser nuevos objetivos a incorporar a la estrategia VISION ZERO.

VISION ZERO

Guía de Orientación



A continuación, se reseñan a modo de guía de orientación, buenas prácticas identificadas en empresas VISION ZERO:

Buenas prácticas estratégicas:

- Demostrar la congruencia ética de la prevención en las actividades de gestión diaria.
- Formular una selección de principios-guía de salud y seguridad como referencia de la compañía tanto para la gerencia como para los trabajadores.
- Liderazgo visible y desarrollo de una cultura de prevención proactiva: mostrar claramente la importancia de la seguridad en decisiones y acciones.
- Conformar un equipo que se reúna periódicamente para abordar temas de salud y seguridad, con participación de todos los niveles de la empresa, incluido el director general.
- Participar en un Foro ZAV como un miembro proactivo

Buenas prácticas en comunicación:

- Tenga en cuenta que el comportamiento ejemplar de la dirección y cadena de mando es un medio de comunicación clave.
- Los directivos deben aprovechar cualquier circunstancia para expresar la Vision Zero y su compromiso personal.

VISION ZERO

Guía de Orientación

- Campaña de promoción de ZAV con su propio logotipo y o lema.
- Garantizar una comunicación de seguridad constante y actualizada.
- La comunicación efectiva del supervisor es clave: reuniones abiertas y basadas en el diálogo, capacitación, conversaciones y paseos de seguridad.
- Capacitación específica para supervisores y directivos en comunicación basada en el diálogo para actuar como facilitadores de seguridad.
- Promover una cultura de comunicación interpersonal informal en materia de seguridad.
- Foros para la comunicación bidireccional: que los trabajadores sientan que se les escucha y que sus conocimientos son apreciados.
- Crear espacios para fomentar iniciativas ascendentes.
- Mantenerse enfocado en los riesgos más importantes (en términos de frecuencia y gravedad).

Buenas prácticas en cultura de la seguridad:

- Asegurarse de que los mandos y los trabajadores priorizan la seguridad diariamente, incluso cuando trabajan bajo presión de producción.
- Asegurarse de que los mandos y los trabajadores sean competentes en el manejo de las cuestiones diarias de seguridad.
- Asegurarse de que se practica una “cultura de seguridad justa”, especialmente cuando se investigan accidentes e incidentes.
- Implementar procesos participativos de mejora.
- Medir y reducir las brechas de percepción sobre clima preventivo entre directivos y trabajadores.
- Crear un ambiente abierto de intercomunicación entre compañeros donde poder comentar sobre los errores para aprender de ellos.
- Empoderar a los trabajadores para que participen en debates y decisiones sobre cuestiones de seguridad (apoyarles en caso de dilemas).
- Empoderar a las personas para detener la producción en condiciones inseguras.
- Asegurarse de que los supervisores discuten con los trabajadores sobre seguridad y les alientan a involucrarse en proponer mejoras.
- Preguntar a los trabajadores sobre seguridad, en lugar de dar respuestas u órdenes (desafiarles a pensar por sí mismos).
- Hacer que los trabajadores asuman periódicamente el papel de “encargado de seguridad”, facultado por el gerente para informar ‘observaciones’ (positivas y negativas) incluyendo cuasi-faltas.

Buenas prácticas en aprendizaje:

- Fomentar una cultura general de aprendizaje.
- Asegurarse de que los incidentes se registran, se investigan, se comunican a toda la organización y se discuten para aprender lecciones.
- Asegurarse de que después de las investigaciones de incidentes las recomendaciones sean seguidas, monitoreadas y evaluadas.

VISION ZERO

Guía de Orientación

- Promover sistemas de ‘aprender haciendo’ como complemento a la capacitación en seguridad.
- Fomentar la utilización de “las perspectivas de los demás” para abrir los ojos y la mente, y aumentar el entendimiento mutuo (p.e. que los trabajadores pasen tiempo en el departamento SST o que suban a una carretilla elevadora para experimentar la visibilidad y los riesgos asociados).
- Atención sistemática a los incidentes en la comunicación y el diálogo en el seno de los equipos de trabajo.
- Concéntrese en las cosas que van bien, no solo en las cosas que salen mal.
- Organizar la autoevaluación departamental periódica (por ejemplo, trimestral) con seguimiento.

Buenas prácticas con respecto a los sistemas de gestión de seguridad:

- Integrar los procedimientos de seguridad en las operaciones para evitar que se traten como un complemento o apéndice.
- Simplificar procesos: si los procesos se simplifican, los trabajadores saben qué se requiere y cómo lograrlo.
- Agrupar actividades para no sobrecargar a los empleados con una variedad de procedimientos, informes, métodos y actividades.
- Utilizar de forma inteligente los datos de seguridad: mejorar la calidad de los datos y los análisis, centrar la comunicación en las métricas de seguridad relevantes, primar la información proactiva, buscar sinergias entre las fuentes de datos.
- Usar sistemas de software para la gestión, la coordinación y el control de las actividades de SST.
- Garantizar una fácil accesibilidad a los servicios de SST y a los expertos en seguridad.

Bibliografía

Zwetsloot G, Aaltonen M, Wybo JL, Saari J, Kines P, de Beek RO. The case for research into the zero accident vision. *Safety Science* 2013; 58: 42-48

EY. The future of Health and safety. Moving beyond Zero. Ernst&Young, Australia, 2016

AISS. Vision Zero. Las 7 reglas de oro para un trabajo saludable y sin accidentes. Guía para empleadores y directores. Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2017

Zwetsloot. G.I.J.M., Kines, P., Wybo, J.L., Ruotsala R., Drupsteen, L., & Bezemer, R.A. Zero accident vision based strategies in organizations: Innovative perspectives. *Safety Science*, 2017; 91: 260–268.

Zwetsloot, G.I.J.M., Kines, P., Ruotsala, R., Drupsteen, L., Merivirta, M.L., & Bezemer R.A. The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the zero accident vision in 27 companies in Europe. *Safety Science*, 2017; 96: 22–32.

