

# Curso de Formación para Agentes Promotores de Transferencia (APT) en Cultura Preventiva



**TITULO:**

Curso de Formación para Agentes Promotores de Transferencia (APT)  
en Cultura Preventiva

**PROMUEVE:**

Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales (IAPRL). Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo. Junta de Andalucía

**PRODUCE:**

Erga.log Coop. V.

**EQUIPO DE REDACCIÓN:**

Pere Boix (coordinador)

Eva Canaleta

Salvador Carmona

Clara Gual

Fernando Rodrigo

**TRATAMIENTO DE TEXTOS:** Esteve Boix

**AÑO:** 2013

# ÍNDICE

<b>MÓDULO 1. BASES PARA ENTENDER Y MANEJARSE EN CULTURA PREVENTIVA</b> .....	5
1.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA PREVENTIVA? .....	8
1.2 MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA EN LA EMPRESA .....	15
<b>MÓDULO 2. DIMENSIONES PARA ACTIVAR MEJORAS EN CULTURA PREVENTIVA</b> .....	23
2.1 COMPROMISO PREVENTIVO .....	26
2.2 DINAMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
2.3 APRENDIZAJE COLECTIVO .....	36
<b>MÓDULO 3. CULTURA PREVENTIVA + CLIMA LABORAL: CURSO DE FORMACIÓN-ACCIÓN</b> .....	43
3.1 METODOLOGÍA.....	46
3.2 DESARROLLO .....	51
3.3 DOCUMENTOS DE APOYO.....	56
<b>MÓDULO 4. BUENAS PRÁCTICAS DE CULTURA PREVENTIVA EN EMPRESAS</b> .....	65
Caso: General Motors.....	68
Caso: Courtaulds Chemical.....	71
Casos Andalucía .....	73



# MÓDULO 1. BASES PARA ENTENDER Y MANEJARSE EN CULTURA PREVENTIVA



## ÍNDICE

<b>1.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA PREVENTIVA? .....</b>	<b>8</b>
La cultura corporativa .....	9
Del error humano al factor humano .....	10
Componentes de la cultura preventiva .....	11
La cultura preventiva como estrategia de seguridad y salud .....	13
<b>1.2 MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA EN LA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
Escalera de la Evolución de la Cultura Preventiva .....	15
Elementos clave para la mejora de la cultura preventiva.....	16
¿Cómo evaluar la cultura preventiva? .....	17
Actuar para mejorar .....	18
Beneficios de la cultura preventiva .....	20

## 1.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA PREVENTIVA?

La palabra *cultura* es, posiblemente, uno de los vocablos más utilizados en nuestro idioma. El estudio de la cultura se centra en los aspectos de la vida humana no relacionados con la biología o el entorno físico natural. El diccionario de la Real Academia Española, en una de sus acepciones, recoge la siguiente definición de cultura:

*“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.*

El concepto de cultura referido a la salud laboral forma parte de la jerga habitual de los profesionales de la prevención pero su significado ha diferido notablemente. Una de las definiciones más reconocidas es la que ofreció el autor escandinavo Antonssen en 2004:

*“marcos de referencia a través de los cuales se interpretan la información, los símbolos y los comportamientos y se generan las pautas de conducta, las interacciones y la comunicación en relación con la salud y la seguridad en el trabajo”.*

Este autor interpreta la cultura en un doble sentido: por una parte es individual, puesto que provee de los marcos referenciales necesarios para que el comportamiento de las personas tenga sentido; por otra, la cultura es colectiva puesto que consiste en modelos de significado compartidos por los miembros de la misma unidad cultural.

Otra definición ilustrativa es la que ofrece la inspección de trabajo británica (Health and Safety Executive)

*La cultura preventiva de una organización es la resultante de valores, actitudes, percepciones, competencias, pautas de comportamiento, individuales y grupales, que determinan el compromiso, el estilo y la destreza de una organización en relación con la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (HSC, 1993)*

Existe una definición muy gráfica que nos ayuda a entender la cultura preventiva:

*“La cultura preventiva es como el caldo del estofado: la carne y las verduras son los elementos básicos (normas, equipamiento, recursos) pero si el caldo está rancio se echará a perder el guiso (programa preventivo)”.*

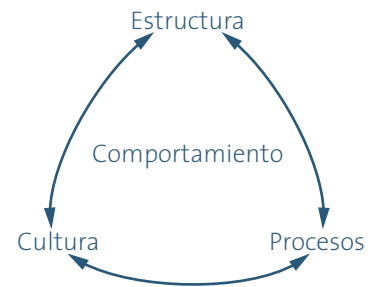
El término “cultura preventiva” (*safety culture*) aparece por primera vez en los informes de la Agencia Internacional de la Energía Atómica después del accidente de Chernóbil en los que se destacaba una “pobre cultura de la seguridad” como una de las causas del mayor desastre nuclear de la historia. Posteriores investigaciones sobre grandes accidentes ferroviarios, de plataformas petroleras o de la industria aeroespacial también pusieron de manifiesto los errores en los sistemas de gestión y de la estructura de la organización, es decir, la importancia de aspectos culturales y organizacionales como causantes de los accidentes. Por esta razón, el foco de atención se puso en lo que se ha convenido en denominar “cultura preventiva”.



## LA CULTURA CORPORATIVA

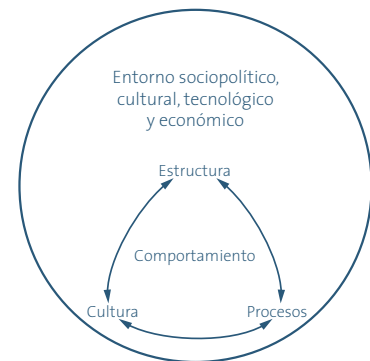
Las empresas están definidas y conformadas por tres aspectos principales: la estructura, los procesos y la cultura. Este modelo es el denominado “triángulo organizacional” en cuya superficie se generan los comportamientos individuales:

- La estructura puede definirse como la distribución de la autoridad, responsabilidad y deberes entre los miembros de la organización. Es el esquema formal de una organización. Determina qué se hace y quién lo hace.
- Los procesos son los patrones de actividad de la organización y suelen estructurarse en tres categorías: operativa, táctica y estratégica. Son las relaciones sociales, la comunicación y el intercambio de información entre el personal de una organización.
- La cultura de la corporación representa aquello que las personas que forman la organización consideran o no de importancia, así como sus convicciones, valores y creencias comunes.



La cultura corporativa no es homogénea para todo el mundo. Dentro de una misma organización pueden coexistir varias culturas diferentes o subculturas, un aspecto que resulta muy relevante cuando hablamos de la manera de abordar la prevención y la salud laboral en las empresas.

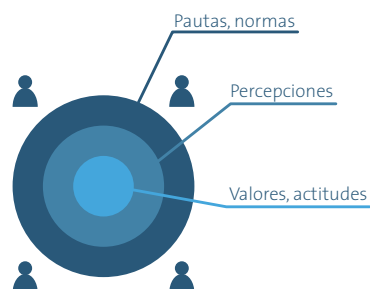
La cultura corporativa no está aislada del resto de la sociedad y, por tanto, se ve afectada por la cultura general del entorno social, el sector productivo al que pertenece o la cultura profesional imperante. Por tanto, los tres aspectos del triángulo organizacional están interrelacionados con el contexto más amplio al que pertenece y del que recibe una fuerte influencia: económico, político, social, legislativo, tecnológico, laboral etc.



También podemos concebir la cultura organizacional con la imagen de una cebolla:

- El corazón de la cebolla serían los valores y las convicciones profundas que todo el mundo tiene interiorizadas y que son compartidas por toda la organización (p.e. la salud de las personas)
- Las capas más externas corresponden al nivel más visible y tangible de la cultura, es decir, las normas, los procedimientos, los comportamientos (en este nivel se ubicarían los sistemas de gestión de la prevención).
- Lo que une el corazón con la capa externa es el clima preventivo, es decir, un entorno que facilita que los valores profundos se manifiesten en comportamientos. El clima preventivo en una organización se compone sobre todo de liderazgo, comunicación y mejora continua

Aunque los términos cultura preventiva y clima preventivo se usen en muchas ocasiones como sinónimos, no lo son. El clima preventivo es la percepción que tienen las personas sobre la importancia que la organización concede a la seguridad. Podríamos decir que la cultura preventiva de la organización es su personalidad mientras que el clima preventivo sería su estado de ánimo en un momento determinado.

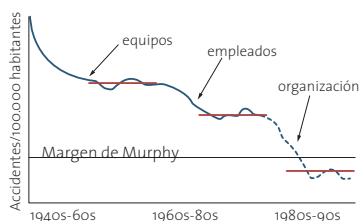


## DEL ERROR HUMANO AL FACTOR HUMANO

El estudio de la seguridad laboral no siempre ha incorporado la idea de cultura preventiva, es decir, de la conjunción entre las personas y todos los elementos que componen la organización.

Los investigadores distinguen cuatro periodos en función del tipo de aproximación teórica a la causalidad de los accidentes:

- **Periodo técnico:** la fuente del problema es la tecnología.
- **Periodo del “error humano”:** la fuente del problema es la persona.
- **Periodo socio-técnico:** el problema viene de la interacción entre las personas y la tecnología.
- **Periodo de relación inter-organizacional:** el problema es la relación disfuncional entre las diferentes partes que componen la organización.



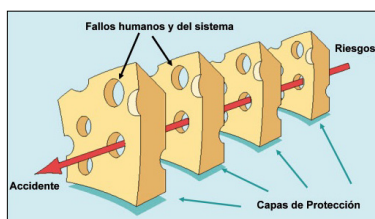
Desde la Revolución Industrial, muchos de los profesionales dedicados a la seguridad en las fábricas e industrias se han centrado en la adopción de medidas preventivas físicas y en la promoción del orden y la limpieza, desde la convicción de que el control de las condiciones materiales del trabajo evitaría la mayoría de los accidentes. Sin embargo, a pesar de este tipo de actuaciones, los accidentes de trabajo siguieron produciéndose de manera alarmante hasta después de la I Guerra Mundial.

A mediados del siglo pasado, la mayoría de los especialistas se orientaban a la investigación de los accidentes a partir de las causas inmediatas, que normalmente se identificaban con los individuos, y en el concepto del “error humano” que se centraba básicamente en la culpabilización de la persona. Se proponen, así, diferentes modelos causales en los que el factor humano ocupa un espacio central, si bien los planteamientos van evolucionando hacia modelos más amplios donde la causalidad simple deja paso a explicaciones más complejas en relación con dos principios básicos:

- El acto inseguro es una consecuencia más que una causa;
- El comportamiento humano incorrecto se desarrolla en contextos propensos al error.

Es decir, en el estudio sobre la accidentabilidad se ha ido abandonando la perspectiva individual en beneficio de una perspectiva organizacional y sistémica en la que se distingue, por una parte, el fallo activo y, por otra, la condición latente que lo produce.

El modelo del “queso suizo” es la forma más gráfica de explicarlo.



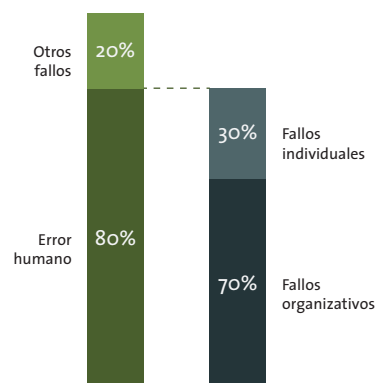
Según este modelo lo que explica un accidente sería la superposición o coincidencia de fallos en diferentes niveles de la organización en un mismo momento. Los sistemas de seguridad se pueden modelar como una serie de capas o láminas de protección ubicadas entre los riesgos y las personas e instalaciones. Estas capas o defensas tienen la misión de evitar que el riesgo se convierta en accidente. Las capas defensivas pueden ser duras y blandas. Las capas duras serán los sistemas automáticos, las barreras físicas, alarmas, llaves, seguros, debilidades estructurales etc. Las blandas, por su parte, son una mezcla

de personas, legislación, regulaciones, supervisión, procedimientos, reuniones, control de los sistemas, dirección y gestión, etc.

En un mundo ideal, las capas serían impenetrables pero la realidad no es perfecta y estas defensas están perforadas, es decir, tienen fallos. No existen las barreras perfectas. Además, en un escenario cambiante como es el proceso de trabajo, estas defensas y sus huecos están en continuo movimiento, de manera que cuando se alinean los huecos de las sucesivas capas de protección el riesgo potencial tiene vía libre para convertirse en accidente.

Una de estas láminas de protección es sin duda la del comportamiento individual. En este sentido las investigaciones sobre los accidentes resaltan la importancia de ciertos factores personales que influyen en la seguridad: actitud y percepción sobre las causas de los accidentes, conflicto y ambigüedad de rol, etc. Se estima que el 80% de los accidentes se pueden atribuir a factores personales, es decir, a decisiones incorrectas, pero el 70% de las mismas son decisiones que comportan fallos organizativos y sólo el 30% son fallos individuales. De ello se desprende la importancia de los aspectos organizativos.

En definitiva, a lo largo del tiempo se asiste a un cambio en el foco de la causalidad de los accidentes: desde el error humano hacia los factores condicionantes del comportamiento humano donde la organización y no solo el individuo tiene un papel preponderante. En este contexto, la seguridad depende de un conjunto de decisiones que toman diferentes personas de la organización, de tal manera que una prevención efectiva y sostenible requiere un alto grado de coherencia e implicación de todas ellas, lo cual sólo puede conseguirse promoviendo el compromiso y la motivación, es decir, reforzando la cultura preventiva.



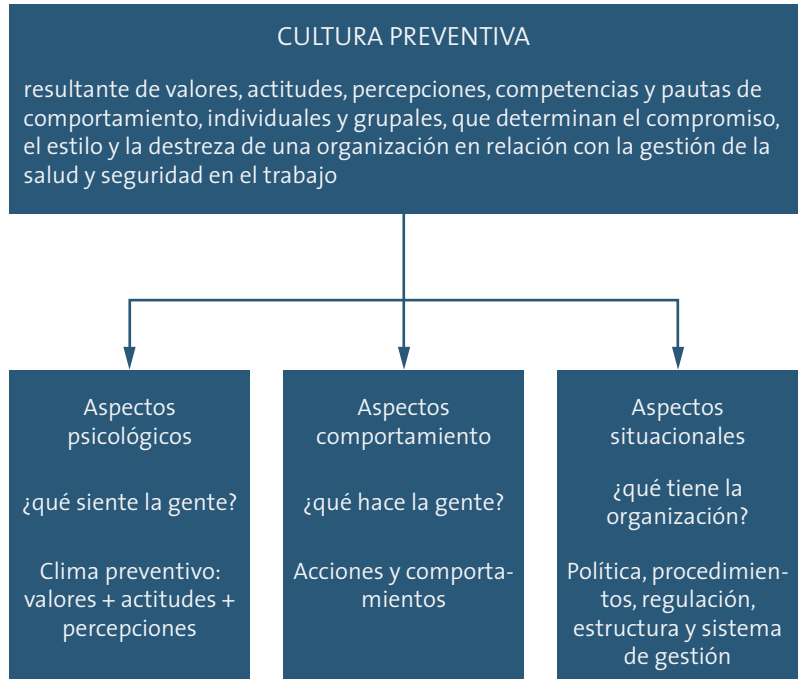
## COMPONENTES DE LA CULTURA PREVENTIVA

La cultura preventiva integra tres aspectos esenciales:

1. Aspectos psicológicos: “cómo se sienten las personas”. Está relacionado con las actitudes, percepciones y valores individuales y colectivos.
2. Aspectos de comportamiento: “qué hace la gente”. Incluye todas las acciones y conductas relacionadas con la prevención, así como el compromiso de la dirección y los mandos intermedios.
3. Aspectos situacionales: “qué tiene la organización”. Son las políticas de seguridad, los procedimientos, regulaciones, la estructura organizativa, los sistemas de gestión, control y comunicación.

También se ha dicho que la cultura preventiva está compuesta de cuatro subculturas:

1. Cultura de la justicia: a los miembros de una organización con una cultura de la justicia se les anima y recompensa por informar sobre incidentes y fallos y tienen confianza para hacerlo así, sin temor a ser sancionados injustamente. En estas organizaciones está muy clara la línea entre los comportamientos aceptables e inaceptables.



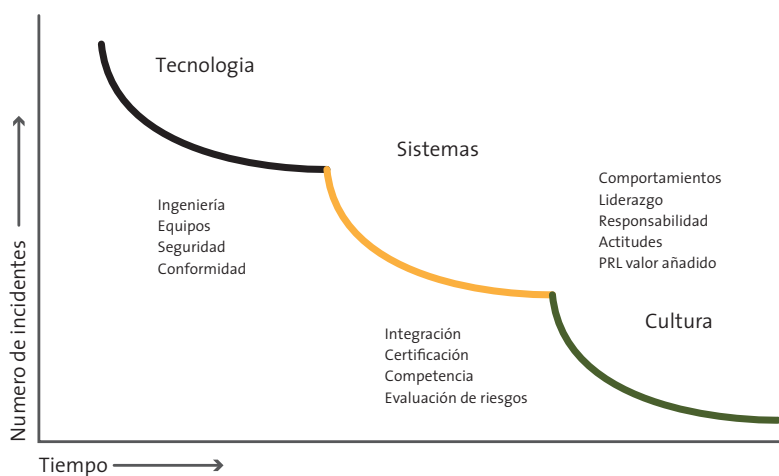
2. Cultura de la información: una cultura de la información es aquella en la que existen los canales apropiados, ascendentes, descendentes y horizontales para que la información circule en todas direcciones de manera fluida y transparente. Es una cultura del dato en la que se busca sistemáticamente medir lo que se hace no para instalarse en la autosatisfacción sino para mejorar continuamente
3. Cultura del aprendizaje: la organización tiene la disposición y las competencias para sacar conclusiones y aprender de la información recibida de sus empleados, por ejemplo, de los partes de incidencias. Depende, estrechamente, de la cultura de la información.
4. Cultura de la flexibilidad: es aquella que se adapta con facilidad y de manera efectiva a los cambios y a las situaciones más diversas.



## LA CULTURA PREVENTIVA COMO ESTRATEGIA DE SEGURIDAD Y SALUD

En la historia de la prevención de riesgos laborales, las empresas han pasado por tres etapas:

1. En un principio, comienzan a tener resultados positivos de reducción de accidentalidad cuando comienzan a aplicar normas e invierten en tecnología. En esta etapa las inversiones se realizan en mejoras de ingeniería (equipos y procesos) y se comienza a poner énfasis en la seguridad.
2. Las organizaciones que quieren seguir mejorando y no se conforman comienzan a integrar la seguridad y salud en los procesos de trabajo, empiezan a implantar un sistema de gestión de la seguridad y salud efectivo, realizando la inversión en la gestión de riesgos. La puesta en marcha y mejora de los sistemas de gestión en seguridad y salud dan resultados, los índices de siniestralidad siguen bajando, pero de nuevo se produce una ralentización en el descenso.
3. Las empresas que apuestan por la excelencia y quieren conseguir reducir sus accidentes a cero, o a niveles de incidencia muy bajos, necesitan seguir realizando un esfuerzo preventivo, esfuerzo que está ligado a la mejora de la cultura preventiva. Estas organizaciones invierten en la evaluación de aspectos culturales, observan el comportamiento y analizan sus causas; ponen en marcha programas de refuerzo del liderazgo en seguridad y salud, donde la dirección tiene un papel crucial y se fomenta la asunción personal de responsabilidades, el compromiso compartido, la información, la comunicación y la transparencia y se reconoce la participación activa en la mejora de todos los miembros de la organización. Aquellas empresas que desarrollan estrategias y programas de fomento de la cultura preventiva son empresas que buscan la excelencia, empresas que quieren convertirse en empresas saludables, para las que la seguridad y salud de su personal es un valor de negocio.



La propia Unión Europea, a través de la ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) sitúa a la cultura preventiva como el canal a través del que conseguir salud plena en el lugar de trabajo, remarcando la participación de los trabajadores y el liderazgo como puntos clave para conseguirlo.

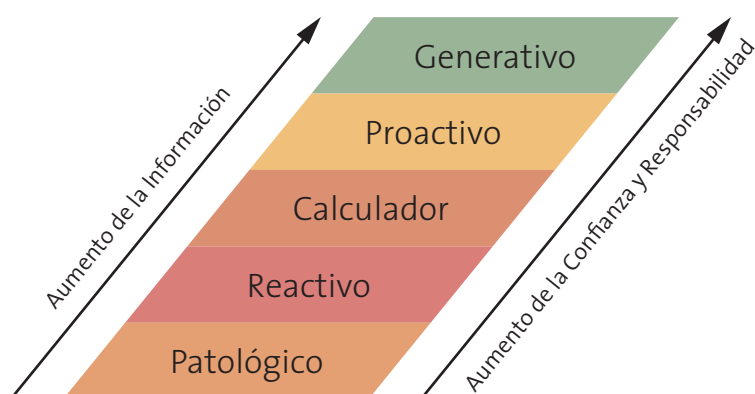
La bibliografía disponible establece que contrariamente de lo que puede parecer, la reducción de costes o el impacto en términos económicos no es el factor fundamental de motivación para los empresarios a la hora de invertir en prevención de riesgos laborales o instaurar programas de mejora de cultura preventiva. Se ha demostrado que suministrar un asesoramiento proactivo e informar sobre el impacto humano que traen consigo los daños laborales es más efectivo en sí que dar información sobre los costes.

- La cultura de una organización es el conjunto compartido de valores, actitudes y modelos de comportamiento que dan a la organización su carácter particular; es decir, “nuestra forma de hacer las cosas”.
- La cultura de una empresa no puede entenderse fuera de su contexto, no se trata de un fenómeno aislado sino sistémico.
- Una empresa u organización no es un bloque homogéneo, sino un ente compuesto de varias subculturas con un fuerte impacto en la actividad preventiva.
- Todas las empresas tienen cultura preventiva (negativa o positiva) y el objetivo de la dirección y de todas las personas de la organización debería ser adquirir una cultura preventiva positiva, mejorable y sostenible.
- La cultura preventiva se basa en la cultura de la justicia, la cultura de la información, la cultura del aprendizaje y la cultura de la flexibilidad.
- Cultura preventiva y clima preventivo no son sinónimos a pesar del uso indistinto que se hace de dichos conceptos. La cultura es la personalidad de la empresa mientras que el clima es su estado de ánimo en un momento determinado.
- Las empresas que desarrollan estrategias y programas de fomento de la cultura preventiva buscan la excelencia empresarial y son organizaciones que quieren convertirse en empresas saludables incorporando la salud y seguridad como un valor de su negocio

## 1.2 MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA EN LA EMPRESA

### ESCALERA DE LA EVOLUCIÓN DE LA CULTURA PREVENTIVA

Todas las empresas tienen una cultura preventiva – positiva o negativa– y esta no debería entenderse como un fenómeno estático, sino como una situación cambiante (mejorable y sostenible). Los modelos existentes plantean una progresión de la cultura preventiva, la Escalera de la Evolución de la Cultura Preventiva, basada en cinco etapas:



- **Patológica:** a las personas de la organización no les interesa ni importa su sistema de seguridad. Funcionan únicamente por el cumplimiento normativo y para no ser “cazados” en su incumplimiento.
- **Reactiva:** la seguridad se toma en serio pero solo cuando las cosas funcionan mal. Los gerentes y mandos se sienten frustrados porque la mano de obra no sigue las pautas marcadas por éstos.
- **Calculadora:** se centra en los resultados numéricos y en los sistemas. Se recogen un gran número de datos que son analizados, se hacen auditorias y la gente empieza a sentir “que sabe alguna cosa”.
- **Proactiva:** el cambio se produce en la utilización del sistema de gestión de seguridad. La mirada no se dirige hacia lo que ocurrió en el pasado, sino en cómo prevenir los errores y fallos que se producirán en el futuro. El personal empieza a involucrarse y la línea de mando empieza a hacerse cargo del sistema de gestión.
- **Generativa:** son organizaciones con estándares muy altos que siempre desean mejorar. Los fallos se utilizan para aprender, no para culpabilizar. La gerencia está al corriente de todo lo concerniente a la seguridad, salud y medio ambiente porque reciben la información de las personas trabajadoras; gracias a la confianza recíproca se ha conseguido una cultura informada.

Las investigaciones han demostrado que el cumplimiento legal por sí solo tiene poco impacto en la reducción de los accidentes labora-

les. Un sistema de gestión por sí mismo no produce una reducción significativa de los accidentes. La evidencia disponible muestra que reducir los accidentes de manera sostenida supone la creación de una cultura positiva de la prevención que cambie las actitudes, tanto de los directivos y mandos como de los trabajadores, mejorando su comportamiento en seguridad. Y ello se hace desde el ejercicio de un liderazgo preventivo coherente y constante que impregne a todos los estamentos de la empresa.

Todas las personas que forman parte de una organización deben involucrarse en la promoción de cultura preventiva pero los equipos directivos tienen que liderar el cambio, impulsar la evolución de la cultura de la seguridad hacia el escalón generativo.

## ELEMENTOS CLAVE PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA



El proceso hacia un sistema preventivo de máximo nivel y la mejora de la cultura preventiva significa pasar de un estadio en el que las actividades están compartimentadas y estáticas, a otro en el que la clave es la interacción, la responsabilidad individual y la mejora permanente del sistema, lo que requiere potenciar y mejorar tres elementos clave:

- 1. Responsabilidad personal:** “Entendemos y aceptamos lo que debe hacerse y sabemos qué se espera de nosotros”. La organización debe ser clara en las expectativas de manera que cada miembro de la organización sabe qué espera de los demás. Se debe acordar cómo se cumplirán los compromisos y asegurar que cada persona tiene las competencias y habilidades necesarias.
- 2. Consecuencias individuales:** “Entendemos y aceptamos que existe un sistema justo de recompensas y disciplina”. El camino para “dar vida” al sistema preventivo pasa por cambiar hábitos, adoptar nuevas prácticas proactivas e instalar un nuevo nivel de cumplimiento. Los sistemas de evaluación deben ser claros en los objetivos, recompensar las metas conseguidas y contar con los mecanismos adecuados de entrenamiento si son necesarios. Los actos inseguros, en cualquier nivel, deben tratarse inmediatamente de forma justa, clara y equitativa.
- 3. Intervenciones proactivas:** “Trabajamos de manera segura porque estamos motivados para hacer las cosas correctamente de manera natural, no porque nos lo hayan dicho. Queremos intervenir y participar activamente para mejorar las actividades”. Este es el elemento esencial para “dar vida” al sistema y, a la vez, el más difícil de alcanzar. Requiere influir en el comportamiento de los demás mediante intervenciones personales y aceptar las intervenciones de los otros.

La mejora de la cultura preventiva vendrá por la mejora de estos elementos clave, por lo que las deficiencias en cualquiera de ellos inhiben los comportamientos seguros y el cambio cultural. Por esta razón, es importante que la organización encuentre un equilibrio en los recursos y esfuerzos de tal manera que cada elemento reciba la atención necesaria.

La mejora de la cultura preventiva en una empresa no es una acción



aislada, supone un proceso que necesita tiempo de implantación y que pasa por intentar cambiar y mejorar los valores de la organización. Las organizaciones deben acometer la mejora de la cultura preventiva interviniendo sobre los componentes que la condicionan (liderazgo, visibilidad, confianza, apoyo), partiendo de un proceso previo de evaluación de ésta e identificando la situación concreta de cada una de las dimensiones que integra.

## ¿CÓMO EVALUAR LA CULTURA PREVENTIVA?

La Escalera de la Evolución de la Cultura Preventiva marca un proceso de mejora hacia la madurez preventiva de las empresas. Pero como no es posible establecer un proceso de mejora sobre aquello que se desconoce, la evaluación de la cultura preventiva es un paso indispensable en la consecución de esos objetivos.

La “personalidad de la organización”, sus valores y creencias profundas, es algo muy difícil de medir. Es más fácil evaluar su “estado de ánimo”. Por ello cuando queremos evaluar la cultura preventiva, solemos empezar por valorar lo más visible, es decir, el clima preventivo. En la medida que el clima preventivo se conforma a partir de las percepciones individuales respecto al compromiso preventivo de la organización, resulta más fácil de medir y, además, sabemos que es un muy buen indicador de la cultura de la organización. A partir de este diagnóstico de clima preventivo podremos aproximarnos a evaluar la cultura preventiva.

Antes de emprender una evaluación, es necesario que la organización determine claramente qué quiere conocer y para qué, cuál es su verdadero propósito. Además, la empresa debe estar dispuesta a dedicar recursos y promover cambios para alcanzar las mejoras que se propongan a partir del diagnóstico de situación.

Hay cinco indicadores generales de cultura preventiva que son comúnmente señalados como prioritarios:

- Liderazgo
- Comunicación
- Trato equitativo (cultura de la justicia)
- Participación, implicación y compromiso del personal
- Aprendizaje organizacional (cultura del aprendizaje)

Es importante elegir instrumentos, procedimientos y herramientas de evaluación adecuados y validados científicamente, evitando aquellos métodos y cuestionarios que no tienen garantía de calidad ni rigor metodológico.

Por último, es también muy importante que todas las personas de la organización se sientan partícipes e implicados en el proceso, por lo que la comunicación debe considerarse un elemento esencial en la evaluación del clima preventivo.

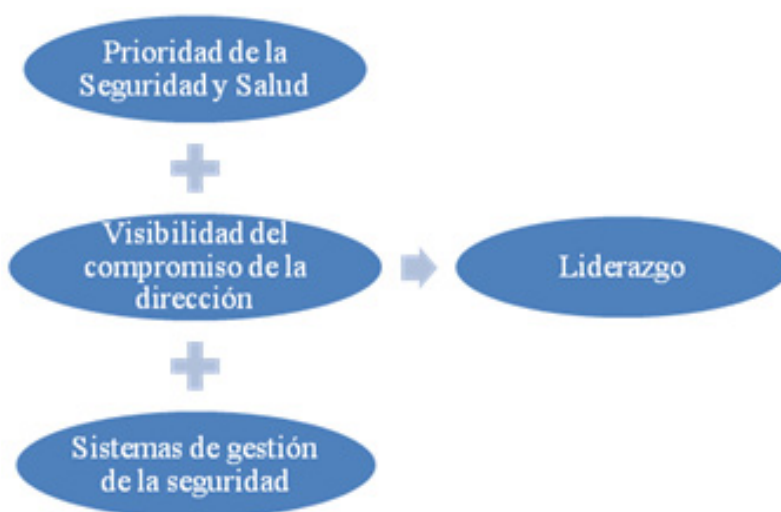
En general, se aconseja que para la evaluación del clima preventivo se combinen las metodologías cuantitativas (p.e. datos estadísticos obtenidos mediante cuestionarios) con las cualitativas (grupos de discusión, observaciones, etc.) con el fin de disponer no sólo de datos sino también de las interpretaciones o lecturas que hacen las perso-

nas sobre esos datos. La utilización conjunta de estas metodologías y sus técnicas de investigación se denomina “triangulación”.

## ACTUAR PARA MEJORAR

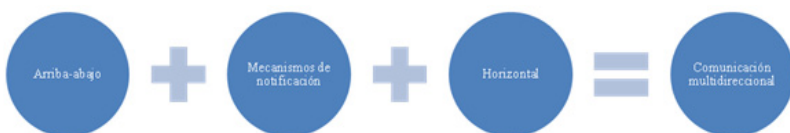
La clave de la implantación de una cultura positiva de la prevención radica en centrarse en las personas que componen la organización a partir de las siguientes acciones:

1. **Liderar activamente:** El liderazgo es un elemento clave para promover la cultura preventiva. La alta dirección debe colocar los objetivos de prevención en un lugar destacado de la estrategia empresarial y concederles prioridad en cualquier situación, haciendo visible el compromiso preventivo de la dirección.



2. **Prioridad de la seguridad frente a la productividad:** Las cuestiones de seguridad deben ser prioritarias en el día a día de la compañía y los trabajadores no deben recibir una presión que les induzca a poner la producción por encima de la seguridad, poniendo en peligro su integridad o la de sus compañeros. Deben recibir la formación e información para desarrollar las habilidades necesarias para hacer frente a las situaciones de riesgo individuales y colectivas.
3. **Visibilidad del compromiso de la dirección:** Este compromiso conduce a compartir una visión global de la organización. El liderazgo consiste en hacer que la gente comparta las mismas visiones y pasiones para conseguir cosas, por lo que la empresa debería poner en marcha sistemas que garanticen tanto la visibilidad del compromiso como su sostenibilidad en el tiempo.
4. **Mejorar el sistema de gestión de la prevención:** Las organizaciones deben crear sistemas de gestión eficaces para la prevención de los riesgos laborales, liderados por la alta dirección con el apoyo de profesionales en seguridad y salud en el trabajo. El plan estratégico de seguridad se alcanzará mediante reuniones periódicas (una al mes como mínimo) en las que se discutan temas de seguridad y los resultados se difundan por toda la organización.

5. **Comunicación:** La comunicación bidireccional es un elemento clave en la prevención cuya finalidad es transmitir mensajes claros sobre los objetivos e información en seguridad y salud laboral a todos los miembros de la organización. Implantar una cultura preventiva requiere buenos canales de comunicación tanto de arriba abajo como de abajo arriba y transversales. La accesibilidad a la jerarquía de mando, así como una política de puertas abiertas en materia de seguridad ayudan a conseguir una cultura positiva de la prevención.



6. **Trato equitativo (cultura de la justicia):** Toda cultura preventiva posee una subcultura de justicia basada en la confianza y en el trato equitativo. Todos los miembros de la organización entienden que los errores y actos inseguros no se castigarán independientemente de su origen y circunstancias. La prevención efectiva requiere cambiar la cultura del castigo por la de la responsabilidad y la justicia. La investigación de incidentes debe partir de una buena comprensión de los mecanismos del error humano, la dirección debe demostrar su apoyo a los trabajadores y éstos deben estar dispuestos a notificar los incidentes sin temor a ser sancionados.



7. **Participación, implicación y compromiso del personal:** La participación de los trabajadores es un elemento positivo de efectividad en el control y prevención de riesgos. Un elemento favorecedor de dicha participación es la formación encaminada a capacitar a los trabajadores para asumir responsabilidades preventivas en su trabajo. Empoderar a los empleados mediante su participación en la toma de decisiones sobre sus problemas de seguridad puede producir mejores resultados que dejarlo únicamente en manos de los especialistas.



**8. Aprendizaje organizacional:** Aprender sistemáticamente de la experiencia es un elemento vital para el éxito de la prevención en una organización. Una cultura de aprendizaje es aquella en la que la organización tiene la disposición y las competencias para sacar conclusiones y aprender de la información recibida de sus empleados, mejorando la capacidad de la organización para identificar y cambiar situaciones de riesgo. Si las persona tienen un sentimiento de responsabilidad en este proceso de mejora continua estarán más dispuestas a adoptar las medidas necesarias y a proponerlas.

Todos estos aspectos podemos sintetizarlos e integrarlos en 3 dimensiones operativas generales que nos permiten aproximarnos al esfuerzo preventivo que las empresas deben hacer para implantar una cultura preventiva positiva:



- **COMPROMISO:** es el impulso de estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y salud por parte de los diferentes niveles de dirección y supervisión de la empresa.
- **DINAMIZACIÓN:** es la forma práctica en que se traduce el compromiso, mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a toda la organización en la gestión cotidiana de la prevención activa en un entorno de confianza y participación.
- **APRENDIZAJE:** es el esfuerzo continuado que realiza una organización por sostener y mejorar la gestión de la prevención, mediante sistemas de notificación e información, investigación de incidentes y transferencia del conocimiento a la práctica

## BENEFICIOS DE LA CULTURA PREVENTIVA

Existen una serie de actitudes, comportamientos y prácticas relacionados con la gestión de la salud y seguridad que han mostrando de manera fehaciente sus efectos positivos en la organización: el compromiso de la dirección con la seguridad, la percepción por los trabajadores de que la dirección aplica y fomenta políticas y procedimientos de seguridad, la receptividad de la dirección a las sugerencias de los trabajadores, la comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores, y la participación activa de los empleados en la gestión de la prevención.

A su vez, tal y como se desprende de los testimonios de las empresas que mejoran su cultura preventiva y de la bibliografía que lo describe; ésta se constituye como un proceso estratégico que aporta innumerables beneficios más allá del ámbito de la prevención de riesgos laborales y de meros indicadores de accidentalidad, tales como:

- percepción de un buen clima preventivo

- menos absentismo
- mejora de los comportamientos seguros de los trabajadores
- reducción de incidentes y daños relacionados con el trabajo
- aumento de productividad y de la satisfacción en la organización
- cohesión grupal
- interiorización de prácticas saludables que afectan a la vida privada del empleado

- La mejora de la cultura preventiva es un proceso estratégico que necesita tiempo de implantación y requiere una evaluación inicial del clima preventivo
- Para mejorar la cultura preventiva de una empresa debemos influir o actuar sobre los valores colectivos para que todos los niveles de la organización interioricen tres elementos clave:
  - » Responsabilidad personal: *“Entendemos y aceptamos lo que debe hacerse y sabemos qué se espera de nosotros”*.
  - » Consecuencias individuales: *“Entendemos y aceptamos que existe un sistema justo de recompensas y disciplina”*.
  - » Intervenciones proactivas: *“Trabajamos de manera segura porque estamos motivados para hacer las cosas correctamente de manera natural, no porque nos lo hayan dicho. Queremos intervenir y participar activamente para mejorar las actividades”*.
- La mejora de la cultura preventiva supone desarrollar iniciativas en relación con 5 aspectos organizativos prioritarios:
  - » Liderazgo
  - » Comunicación
  - » Trato equitativo
  - » Participación, implicación y compromiso del personal
  - » Aprendizaje organizacional
- Las empresas que desarrollan estrategias y programas de fomento de la cultura preventiva buscan la excelencia y son organizaciones que tratan de convertirse en empresas saludables incorporando la salud y seguridad como un valor de su negocio



## **MÓDULO 2. DIMENSIONES PARA ACTIVAR MEJORAS EN CULTURA PREVENTIVA**





## ÍNDICE

<b>2.1 COMPROMISO PREVENTIVO .....</b>	<b>26</b>
Una cuestión de liderazgo .....	26
¿Qué es el liderazgo? .....	27
Liderazgo en prevención de riesgos laborales .....	27
¿Cómo mejorar el liderazgo preventivo? .....	28
<b>2.2 DINAMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>31</b>
Comunicación, participación y motivación .....	31
Comunicación y prevención.....	32
Motivación e implicación.....	32
¿Cómo mejorar la implicación y el compromiso del personal? ...	33
<b>2.3 APRENDIZAJE COLECTIVO .....</b>	<b>36</b>
Actividades de aprendizaje en salud y seguridad .....	36
Estrategias de aprendizaje organizacional .....	36
La cultura de la culpabilidad como barrera .....	38
¿Cómo mejorar la cultura preventiva mediante el trato justo? ...	39

## 2.1 COMPROMISO PREVENTIVO

### UNA CUESTIÓN DE LIDERAZGO



La dirección de la empresa debe demostrar activamente un compromiso visible con la salud y seguridad. Esto se consigue, entre otras cosas, priorizando la seguridad y asignando los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad preventiva, involucrándose directamente en las actividades de salud y seguridad, alentando al personal a expresar sus preocupaciones sobre la seguridad y hacer sugerencias para mejorar la seguridad en su lugar de trabajo.

Este tipo de compromiso tiene efectos positivos dado que favorece la percepción de un buen clima preventivo por parte de los trabajadores, mejora los comportamientos seguros, reduce los incidentes y daños relacionados con el trabajo y aumenta la satisfacción de la organización.

Los elementos que más influyen para que el compromiso de la dirección con la salud y seguridad se haga visible en toda la organización son:

- la receptividad de la dirección a las sugerencias de los trabajadores
- la comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores
- la participación activa de los empleados en la gestión de la prevención.

De esta forma se afianza la percepción por los trabajadores de que la dirección aplica y fomenta políticas y procedimientos de seguridad, es decir, se crea un verdadero clima preventivo en el conjunto de la organización.

La calidad de las relaciones entre los empleados y la dirección, en especial los supervisores, tiene también un gran impacto en la seguridad.

Un liderazgo de alta calidad, asociado a un clima de confianza mutua y de transparencia entre dirección y trabajadores favorecen una mejor comunicación y unos comportamientos más seguros y todo ello repercute en una reducción de los incidentes y daños relacionados con la seguridad.

Estos son algunos principios para ejercer un buen liderazgo preventivo

- La seguridad es la prioridad máxima
- El compromiso con la salud y la seguridad es visible
- Implicar al personal
- Crear y promover una cultura del aprendizaje
- Proporcionar reconocimiento
- Crear una cultura abierta y de respeto
- Tener un buen sistema de gestión
- Dirigir los grupos con el ejemplo

- Mantener la calma en situaciones de crisis
- Ser una persona empática
- Mostrarse respetuoso/a ante las diferencias culturales
- Motivar y crear un sentimiento de comunidad
- Comunicar de forma clara y escuchar activamente

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Según la Real Academia Española un “líder” es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

En el mundo empresarial actual la gestión basada en modelos jerárquicos y compartimentados está siendo sustituida, sobre todo en el ámbito de la economía del conocimiento, por sistemas que colocan a las personas como elemento central de éxito y cuya gestión se asienta sobre la participación e implicación activa de todos los estamentos de la organización. Es un cambio cultural en el que se pasa de “dirigir” a “liderar”.

El liderazgo tiene lugar en todos los niveles de la organización y puede ocurrir de manera directa (por los líderes formales de la organización) o indirecta (por los líderes informales). El liderazgo efectivo es aquel que fortalece el compromiso del empleado con la organización, mejora el clima laboral, fomenta la innovación y aumenta la productividad.

Existen tres tipos de liderazgo:

- **Liderazgo transformacional.** La dirección actúa como un modelo a seguir, motivando a los trabajadores para trabajar de forma segura y mostrando preocupación por su bienestar. La dirección cree que la seguridad es importante y lo demuestra con sus actos, dando ejemplo y preocupándose por el bienestar de los trabajadores.
- **Liderazgo transaccional o de recompensa.** Formula claramente las expectativas, es decir, crea una visión de lo que se persigue. El líder transaccional comunica a toda la organización su visión y logra que todos sean partícipes, monitoriza y sigue su cumplimiento y premia el desempeño satisfactorio.
- **Liderazgo pasivo** (*hacer la vista gorda*) se asocia con menores niveles de conciencia de seguridad, con percepciones negativas del clima preventivo y con un aumento de accidentes e incidentes.

## LIDERAZGO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Estas son las claves que definen un buen liderazgo en salud y seguridad en el trabajo:

- a) Definir una filosofía de desempeño de la organización donde la salud es un valor clave.
- b) Crear una visión y una misión conjunta sobre la seguridad y salud de la organización en base a esa filosofía.
- c) Aunar esfuerzos que ayuden a conseguir esa visión.

LIDERAZGO	
Prevención = prioridad	Presupuesto y recursos en salud y seguridad Criterios de prevención en las operaciones cotidianas No hay presiones de productividad contra criterios de prevención Capacitación y apoyo para desarrollar formas de trabajo seguro
Compromiso visible	Comunicación verbal y escrita Presencia (safety tours, walk about, predicar con el ejemplo) Dedicación (1h/semana alta dirección; 1h/día directivos de nivel medio; 30% dirección operativa)
Gestión de la prevención	Sistemas efectivos para la gestión integrada de la prevención y la coordinación de recursos y actividades

Las empresas líderes en materia de salud y seguridad poseen los siguientes elementos distintivos:

- **Motivación y autocontrol.** Ir “más allá del cumplimiento” de las normas. La mejor formación es la que se orienta a la motivación y el autocontrol.
- **Valor añadido.** La seguridad no es el objetivo final de las empresas, sino que es vista como un medio para mantener una fuerza de trabajo motivada, productiva y con capacidad de respuesta. La seguridad pasa a ser un elemento estratégico integrado en toda la cadena de mando y forma parte del trabajo tanto de los gerentes como de los supervisores.
- **Confianza.** Promover una buena comunicación entre empleados y directivos. Los directivos y mandos deben comunicarse siempre con respeto hacia todos y han de tener expectativas realistas respecto a los trabajadores.
- **Mejora continua.** Mantener una actitud proactiva basada en la motivación. La empresa se preocupa en capacitar a los trabajadores en habilidades para manejarse en la toma de decisiones sobre la mejor forma de realizar su trabajo y el de los demás.
- **Visibilidad.** La información sobre seguridad debe difundirse activa y eficazmente en toda la organización y las sugerencias y peticiones relacionadas con la seguridad deben ser recogidas sistemáticamente y responderse puntualmente.

### ¿CÓMO MEJORAR EL LIDERAZGO PREVENTIVO?

Una buena guía para ayudar a mejorar el liderazgo pueden ser las Recomendaciones de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo cuyos principales aspectos son los siguientes:

1. Los líderes deben tomarse seriamente su responsabilidad en la seguridad y la salud: la seguridad de los empleados no es solo una obligación legal, sino una obligación moral para el

- éxito de la organización.
2. Los líderes deben guiar con el ejemplo: las cualidades y comportamientos del líder son tan importantes como los procedimientos y los sistemas de gestión. Liderar con el ejemplo significa seguir las normas y no saltárselas en ninguna situación.
  3. Los líderes deben buscar instalar una cultura preventiva positiva. El líder debe guiar un verdadero cambio cultural impregnando toda la actividad de la cultura preventiva.
  4. Los líderes deben asegurar el compromiso de la junta directiva y la alta dirección: el liderazgo debe quedar patente en la política de prevención y en los recursos asignados a su efecto. Los mandos deben tener responsabilidades en los asuntos de SST.
  5. Los líderes deben garantizar el compromiso visible de los directivos. Esto se consigue con visitas de seguridad in situ, asistiendo a las reuniones de seguridad, contestando a las demandas o sugerencias, etc.
  6. Los líderes deben asegurarse de que las políticas se apliquen de manera coherente. Es necesario que el personal perciba continuidad en el compromiso de la dirección.
  7. Los líderes deben procurar que existan suficientes recursos para la seguridad tanto financieros como personales.
  8. Los líderes deben aplicar medidas apropiadas a las circunstancias. La introducción de cualquier procedimiento debe observarse como algo dinámico, susceptible de cambios y siempre adaptado a la realidad.
  9. Los líderes deben asegurarse de que las evaluaciones de riesgo se llevan a cabo. Los resultados deben utilizarse para mejorar.
  10. Los líderes deben asegurarse de la participación de los trabajadores creando los canales y procedimientos que la hagan posible en todas las circunstancias.
  11. Los líderes deben asegurar una comunicación continua y abierta en materia de seguridad. Debe potenciarse la comunicación de arriba hacia abajo pero también de abajo hacia arriba. El líder debe crear un clima de confianza en el cual el personal notifique y dialogue abiertamente sobre temas de seguridad.
  12. Los líderes deben promover la colaboración entre todas las personas de la organización.
  13. Los líderes deben proporcionar una formación adecuada y permanente. La alta dirección debería participar en la formación junto a los supervisores.
  14. Los líderes deben implantar el monitoreo regular, análisis y evaluación de las políticas y procedimientos de seguridad. Los resultados deben compartirse con la dirección pero también con el resto de la organización.
  15. Los líderes deben reconocer e incentivar el comportamiento seguro.

- Liderar en prevención de riesgos laborales implica definir una filosofía de desempeño de la organización donde la salud es un valor clave.
- El liderazgo efectivo es aquel que fortalece el compromiso del empleado con la organización, mejora el clima laboral, fomenta la innovación y aumenta la productividad.
- El liderazgo transaccional y transformacional son los más adecuados para la seguridad.
- La calidad de las relaciones entre los empleados y la dirección, en especial los supervisores, tiene un gran impacto en la seguridad. Un liderazgo de alta calidad, asociado a un clima de confianza mutua y de transparencia entre dirección y trabajadores favorecen una mejor comunicación y unos comportamientos más seguros y todo ello repercute en una reducción de los incidentes y daños relacionados con la seguridad.
- La dirección debe demostrar activamente un compromiso visible con la seguridad. Esto se consigue, entre otras cosas, priorizando la seguridad y asignando los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad preventiva.

## 2.2 DINAMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN

El pilar fundamental de una organización es su personal y su compromiso con los objetivos de aquella. Las tareas realizadas con interés tienen mejores resultados que si la gente no está implicada en conseguir los objetivos de la organización.

Para que el personal de una organización adquiriera ese compromiso, debe comprender a priori qué se persigue, por qué y para qué. Por tanto, la comunicación es imprescindible para que los trabajadores dispongan de toda la información necesaria y puedan llegar a intercambiar ideas o experiencias, de modo que se fomente la corresponsabilidad, a través de la aceptación de los cambios y evitando la imposición. Esta comunicación, acompañada de una buena formación, contribuye a la participación e implicación de todos los miembros de la organización.

En el ámbito de la prevención, es especialmente importante contar con la colaboración y experiencia de las personas de la organización para mejorar las condiciones de trabajo ya que son ellas quienes mejor conocen los riesgos asociados a sus puestos de trabajo, e incluso las posibles medidas que pueden llevar a eliminarlos o minimizarlos.

Cuando una empresa impulsa la participación, se generan conductas más eficaces para la reducción de la siniestralidad. La implicación de todos los niveles de la organización en la identificación de los riesgos y en las propuestas para su control contribuye a que el personal sienta como “propios” los procedimientos preventivos.

Elementos favorecedores de la participación en salud y seguridad son la formación encaminada a capacitar a los trabajadores para asumir responsabilidades preventivas en su trabajo, la efectiva asignación de responsabilidades a los trabajadores, la información y consulta sistemáticas con los afectados sobre decisiones relacionadas con la prevención especialmente en el terreno organizativo, el funcionamiento de mecanismos de recogida de informaciones y sugerencias, etc.

No se trata sólo de mejorar la información en salud y seguridad del personal sino de motivar la colaboración de todos los implicados en la empresa para que se responsabilicen en su conjunto y se comprometan con el objetivo propuesto.

Por otra parte, la formación puede favorecer la participación e implicación siempre que vaya encaminada a capacitar a los trabajadores para asumir responsabilidades preventivas en su trabajo y no sólo a promover la disciplina.

Ventajas de la participación de los trabajadores:

- reducción de la siniestralidad laboral
- soluciones rentables
- mayor satisfacción y productividad del personal
- disminución del nivel de absentismo
- mayor sensibilización frente a los riesgos en el lugar de trabajo
- mejor control de los riesgos en el lugar de trabajo

## COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN

Promover una cultura preventiva positiva implica comunicar bien. En relación con la prevención, la manera de comunicar y el lenguaje utilizado influirá en la participación y comprensión y aceptación por parte de los trabajadores respecto a los procesos de seguridad y salud. Una buena estrategia de comunicación puede evitar el distanciamiento entre los valores y las acciones y conseguir que la cultura preventiva sea una cultura informada.

Las organizaciones con una cultura de la prevención positiva se caracterizan por una comunicación basada en la confianza mutua y por la confiabilidad en la eficacia de las medidas preventivas. La organización comparte la importancia de la seguridad como valor de todo el colectivo. Los requisitos básicos para mejorar e impulsar una comunicación efectiva en prevención son los siguientes:

1. **Claridad:** el lenguaje y la manera de transmitir debe adaptarse a la audiencia. Por ejemplo, no comunicaremos de igual modo en una empresa formada por personas muy jóvenes que en otra con personas de mayor edad.
2. **Integridad:** la comunicación es un medio para alcanzar objetivos y por esta razón es una herramienta de integración.
3. **Aprovechamiento de la organización informal:** es recomendable utilizar los canales de comunicación de la organización informal de la empresa.
4. **Equilibrio:** cualquier intervención debe ir acompañada de un plan de comunicación.
5. **Moderación:** la comunicación será solo la necesaria y lo más concisa posible.
6. **Difusión:** la comunicación formal debería ser por escrito y por los canales necesarios.
7. **Evaluación:** los canales y sistemas de comunicación deben evaluarse y revisarse de forma continua.

## MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN

La motivación es un eje muy importante en el rendimiento de las personas trabajadoras y una forma de predecir su comportamiento y su trabajo, ya que el alto nivel de motivación se relaciona con una alta implicación laboral.

Los rasgos que caracterizan la motivación pueden definirse así:

- *Tengo una meta:* existe un objetivo que mueve hacia su consecución.
- *Quiero alcanzarla:* iniciativa propia de la persona, voluntariedad.
- *Voy a hacerlo:* carga afectivo-emocional relacionada con lo que se va a hacer.

Un ambiente flexible, integrador y dinámico, a la vez que relajado e informal, descentralizado, democrático, rico en estímulos y en instru-



mentos, es un entorno que favorece la motivación. También, situaciones de aprendizaje y debate, así como la posibilidad de generar y poner en práctica lo acordado. Un trabajo conjunto y/o en equipo facilita que las personas contribuyan libremente con sus opiniones, ideas y esfuerzos.

La motivación e implicación de todas las personas de la organización reporta una serie de beneficios como son:

- Si los miembros de una organización están motivados se esforzarán por conseguir sus resultados e integrarse en la empresa. Se obtiene la sinergia del grupo y potencia la capacidad para resolver problemas y obtener resultados.
- Quienes se implican en la acción, son capaces de generar y transmitir nuevas ideas que posibilitan mejores resultados (innovación y creatividad).
- Las personas se responsabilizan de sus propios resultados, tanto individuales como de grupo y sienten la obligación de cumplir con las expectativas de su labor en el proceso.
- Los miembros motivados de una organización sienten el deseo de participar y contribuir del proceso de mejora continua y de gestión del cambio en la empresa.

Los empleados deben adquirir un sentimiento de responsabilidad y empoderamiento en temas preventivos. Empoderar a los empleados mediante su participación en la toma de decisiones sobre las soluciones de sus problemas de seguridad puede producir mejores resultados que dejarlo únicamente en manos de los especialistas. Por tanto, una buena práctica de los profesionales de la prevención radicaría en un papel dinamizador de las iniciativas de los trabajadores.

## **¿CÓMO MEJORAR LA IMPLICACIÓN Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL?**

En esencia, son los empleados y los directivos quienes adoptan una función activa en la identificación de problemas y la aportación de soluciones. Ello significa, en la práctica:

- Un clima de diálogo abierto y eficaz que lleve a escuchar verdaderamente las preocupaciones de la otra parte;
- Desarrollo de políticas y acciones en materia de seguridad y salud contando con todos los integrantes de la organización;
- Plena cooperación de los trabajadores con la dirección para mejorar la seguridad, salud y bienestar en el lugar de trabajo;
- Toma de decisiones conjuntas para una solución efectiva de los problemas de salud y seguridad;
- Participación de los trabajadores en el desarrollo y en la implantación de medidas para conseguir unas condiciones de trabajo seguras y saludables;
- Voluntad de llegar acuerdos que permitan una gestión efectiva de la prevención y del control de los riesgos en el trabajo.

Prácticas y estrategias para conseguirlo:

- *Mejora continua*: Los trabajadores deben poder evaluarse e intentar mejorar los aspectos relacionados con su tarea que no son satisfactorios. El cambio y el trabajo en equipo no es un resultado, sino un proceso, y como tal, se debe autoevaluar y mejorar continuamente. Crear círculos de prevención donde se coopere con la dirección para implementar cambios y mejoras en sus puestos de trabajo.
- *Intercambio libre de opiniones, conocimientos y experiencia* con el resto de compañeros de la organización: Facilitar a los empleados una manera de hacer llegar sus opiniones en materia preventiva, especialmente durante un cambio de proceso. Compartir conocimientos, preocupaciones y sugerencias para recabar información e intentar mejorar el funcionamiento de la organización. Creación de grupos de discusión para resolver los conflictos o problemas que puedan surgir de manera negociada, discutir sobre ellos y plantear soluciones. Una vez planteadas las soluciones, establecer un sistema de planificación sobre cómo aplicarlas, así como un seguimiento de las mismas.
- *Fomentar el trabajo en equipo* y favorecer el sentimiento de grupo: valorar, reconocer y disfrutar conjuntamente de los éxitos. Aplicar técnicas de dinámica de grupos. Los miembros de la empresa deben pasar del “yo” al “nosotros”: reconocimiento al realizar una tarea; conocer su ámbito de trabajo, puesto y tareas en el grupo. El trabajador debe entender la importancia de su contribución y papel dentro de la organización.
- Establecer un *buen sistema de gestión de la información y comunicación* en la organización, con tal de evitar rumores o malos entendidos. Mecanismos de ida y vuelta (feedback) en todo el proceso para informar a los empleados sobre las decisiones que les afectan directamente.
- *Distribuir las responsabilidades* entre todos los integrantes de la empresa y favorecer la autonomía. Todas las decisiones que se tomen se deben planificar debidamente. Especificar quién y en qué nivel (responsabilidad) estará involucrado.

- Las organizaciones con una cultura positiva en prevención se caracterizan por mantener una intensa comunicación bidireccional basada en la confianza mutua.
- En el ámbito de la prevención, es especialmente importante contar con la colaboración y experiencia de las personas de la organización para mejorar las condiciones de trabajo ya que son ellas quienes mejor conocen los riesgos asociados a sus puestos de trabajo, e incluso las posibles medidas que pueden llevar a eliminarlos o minimizarlos.
- Un ambiente flexible, integrador y dinámico, a la vez que relajado e informal, descentralizado, democrático, rico en estímulos y en instrumentos, es un entorno que favorece la motivación.
- La formación que favorece la participación es la que va encaminada a capacitar a los trabajadores para asumir responsabilidades preventivas en su trabajo.

## 2.3 APRENDIZAJE COLECTIVO

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN SALUD Y SEGURIDAD

Aprender sistemáticamente de la experiencia es un elemento vital para el éxito de la prevención en una organización y para avanzar en cultura preventiva. Una organización que aprende está capacitada para aprovechar las ideas que se generan a todos los niveles de la empresa. Si el conocimiento individual de las personas no se comparte con otras personas o grupos tiene un impacto muy restringido en la efectividad de la organización. Por tanto, las organizaciones deberían fomentar la participación proactiva de los empleados en los procesos de conocimiento preventivo, lo cual facilita su implicación en las actividades dinámicas de mejora por motivaciones propias y no por imposición organizacional.

Las principales actividades de aprendizaje en seguridad y salud son:

- El análisis de incidentes propios y de otras organizaciones del mismo o distinto sector productivo
- La investigación de accidentes
- La recogida sistemática de sugerencias
- El análisis de los comportamientos relacionados con la seguridad
- Compartir informaciones
- Una buena comunicación
- La identificación y evaluación constante de los riesgos

El aprendizaje organizacional pretende ser una herramienta preventiva que evite que la organización se vea sorprendida por elementos externos que anteriormente no contempló, y además busca que cualquier empleado, sin importar su puesto, desarrolle la capacidad de tomar decisiones cuando sea conveniente y está convencido de que su trabajo es vital para la empresa. Estas son sus principales ventajas

- Permite a las organizaciones identificar, aprender y cambiar las condiciones inseguras.
- Permite a todos los empleados participar de forma proactiva aportando ideas de mejora.
- Provee una continua revisión y autocontrol de los procesos de la organización en materia de seguridad.

### ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La estrategia de aprendizaje organizacional es un proceso que se compone, a grandes rasgos, de tres fases:

1. Despertar conciencia: presentar problema + posibles soluciones
2. Evaluar cómo de preparada está la gente para el cambio: evaluar la disposición al cambio

3. Buscar soluciones adecuadas a los problemas tomando en consideración los siguientes elementos:

- » **Beneficio:** considerar los beneficios que supone resolver el problema para los individuos, para el grupo y para la organización.
- » **Factibilidad:** reflexionar sobre qué hay que cambiar en la organización o en el comportamiento individual o de grupo.
- » **Viabilidad:** detectar cuáles serían las barreras y facilitadores en la organización que pueden ayudar al éxito del proceso o detenerlo. Aportar soluciones a las barreras.
- » **Credibilidad:** debatir si las ventajas exceden los costos y llegar a un acuerdo sobre si vale la pena pasar a la fase de planificación.

Las organizaciones que aprenden son comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas. Los tres niveles de aprendizaje (individual, grupal y organizacional) se dan con el objetivo común no sólo de realizar mejor las tareas, sino de edificar una sólida base de conocimiento y revisar continuamente los procesos y los productos.



Algunos principios a tener en cuenta para llevar a cabo este aprendizaje son

- **Carácter práctico y basado en hechos:** Hay que evaluar los progresos y éxitos en materia preventiva abordando la causa subyacente del problema. La revisión continua y el auto-control y supervisión de las conductas son elementos importantes para una gestión exitosa de la seguridad. Los problemas no solo deben ser revisados sino que se recomienda ofrecer datos sobre el coste de las pérdidas producidas por los actos inseguros, los accidentes y los incidentes.
- **Análisis sistemático y en profundidad de los incidentes:** La repetición de ciertas acciones indica que las causas que las producen han sido mal identificadas. Por esta razón, es necesario un análisis sistemático y en profundidad de los incidentes para aprender e identificar las causas. Una cultura del aprendizaje, solo se desarrollará donde hay una buena comunicación organizacional que proporciona feedback, comparte la información y donde se lleva a cabo una investigación sistemática y en profundidad de los incidentes. La mejora y aprendizaje continuo de la organización también se basará en saber aprender de los errores y gestionar el cambio.
- **Trabajo en grupos:** La cohesión grupal entre los miembros de la organización es imprescindible para mejorar en cultura preventiva y en aprendizaje organizacional. Un factor clave en

este aspecto es asegurar el liderazgo transformacional, donde la dirección actúa como un modelo a seguir, motivando a los trabajadores para trabajar de forma segura y mostrando preocupación por su bienestar .

### LA CULTURA DE LA CULPABILIDAD COMO BARRERA

Las organizaciones con una cultura de la culpabilidad se caracterizan por dar más importancia al castigo personal por el error humano que a la corrección de los defectos del sistema. Se busca al culpable, no las causas. En estas organizaciones los errores se esconden ya que los empleados no suelen notificar incidentes por miedo al castigo. La falta de consideración hacia los empleados provoca, además, desmotivación y suelen ser empresas con un alto grado de rotación.

En caso de accidente, la cultura basada en la culpa apunta sólo a la responsabilidad personal del trabajador. Este enfoque conlleva una ineficacia de la prevención: inhibe la comunicación, impide una investigación minuciosa, suprime el aprendizaje colectivo y tiene un efecto negativo en la motivación del personal.

La cultura de la culpabilidad dificulta la notificación de fallos, la investigación y, por lo tanto, el aprendizaje, perdiendo la organización la oportunidad de aprender del error. Una prevención efectiva requiere cambiar la cultura del castigo por la de la responsabilidad y la justicia. La investigación de incidentes debe partir de una buena comprensión de los mecanismos del error humano, la dirección debe demostrar su apoyo a los trabajadores y éstos deben estar dispuestos a notificar los incidentes sin temor a ser sancionados sistemáticamente y en la seguridad de que se mantendrá la confidencialidad en el curso de las investigaciones.

No es lo mismo culpar que exigir responsabilidades. Hay situaciones en las que el error individual sí debe tener repercusiones, por ejemplo, cuando existe evidencia de negligencia grave, mala conducta o violaciones deliberadas de reglas. Debe lograrse un equilibrio entre la cultura de “no-culpabilidad” y una cultura de “culpa” implantando una cultura de la “justicia” asumiendo que todo el mundo comete errores y que estos son un medio de aprendizaje y crecimiento de la organización. La cultura preventiva aboga por asignar responsabilidades con antelación y requiere una comunicación clara para discutir sobre las posibles dificultades.

La diferencia entre responsabilidad y culpabilidad se resume en el siguiente cuadro:

RESPONSABILIDAD	CULPABILIDAD
Respeto Confianza Investigación Moderación Curiosidad Reciprocidad	Sentencia / Juicio Enfado Miedo Castigo Superioridad moral

En las relaciones laborales, como en cualquier relación humana, la confianza juega un papel esencial para mantener un fuerte compromiso e implicación.

El triángulo de la confianza sirve para entender cómo se construye ésta. En la base hay tres componentes concatenados:

1. hablar con franqueza: los líderes y directivos deben compartir la información y hacerlo de manera honesta y franca;
2. escuchar y comprender: la proximidad propicia que haya intercambio de información entre empleado y empleador;
3. adquirir responsabilidad y compromiso: cuando no es posible alcanzar los compromisos se vuelve al primer elemento para empezar el proceso de nuevo.



Sólo cuando se completa este proceso en la base, la organización puede avanzar hacia la posición inmediata hacia el vértice de la pirámide: la confiabilidad y veracidad que se alcanza mediante un buen liderazgo.

## ¿CÓMO MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA MEDIANTE EL TRATO JUSTO?

Un estudio realizado en 32 países ha puesto de manifiesto que uno de los factores que más influye en la responsabilidad de los trabajadores es el trato justo.

Tres elementos básicos de cultura de la justicia pueden mejorar la cultura preventiva:

### 1. Primar el aprendizaje sobre el castigo:

- » Se deben poder notificar e investigar los errores sin temor a recriminaciones o castigos injustificados: disponer de una herramienta fácilmente accesible para a los empleados (registro, intranet de la empresa, etc.) donde anotar los errores que se producen y sus preocupaciones sobre seguridad.
- » Identificamos las causas de los errores y aprendemos continuamente de los ellos: realizar auditorías, observaciones o chequeos periódicos con implicación al personal. Puede ser útil elaborar una hoja de observación y formar a las personas clave.
- » Se promueve la responsabilidad organizacional: se forma e informa a todos los niveles, se solicita la implicación de los líderes del ámbito de observación.
- » Tras definir las acciones correctoras y de mejora, debe haber un seguimiento, promover comentarios en cascada (charlas, reuniones): comunicación a todos los niveles.

### 2. Responsabilidad:

- » Asignar claramente las responsabilidades, identificar las posibles dificultades y comprender los mecanismos de error humano, definir responsabilidades por puestos de trabajo, redactar e instaurar medidas disciplinarias,

reformular aquellas políticas o procedimientos que no funcionen.

- » Reservar el castigo para los casos evidentes de negligencia grave, mala conducta o deliberada violación de las normas. Debe existir un código de conducta conocido y aceptado por todos.

### 3. Proporcionalidad:

- » Equilibrio entre castigo y permisividad: el código de conducta lleva aparejado un conjunto de castigos y recompensas.
- » Ambiente de confianza y apoyo para detectar y corregir errores: participación e implicación continuada de los trabajadores en las actividades relacionadas con la seguridad y salud de la organización.
- » Respeto a la confidencialidad.

Por último, existen 8 indicadores de conducta ética de la dirección y los empleados que contribuyen a lograr una justicia organizacional:

1. CLARIDAD: todos saben lo que se espera de ellos
2. VIABILIDAD: todos están en condiciones de conseguir lo que se espera de ellos
3. CONGRUENCIA DE LOS SUPERVISORES: comportamiento ético ejemplar por parte de los supervisores.
4. CONGRUENCIA DEL EQUIPO DIRECTIVO: comportamiento ético ejemplar por parte de la alta dirección.
5. TRANSPARENCIA: todo el mundo se comporta con franqueza
6. POSIBILIDAD DE DISCUSIÓN: sobre aspectos o conductas relacionados con la ética
7. APOYO: la empresa apoya la conducta ética de todos sus empleados
8. SANCIONABILIDAD: recompensa/castigo de comportamientos éticos/no-éticos.



- Implantar una cultura del aprendizaje, aprendiendo sistemáticamente de la experiencia, es vital para el éxito de cualquier organización que quiera mejorar su cultura preventiva.
- La cultura de la culpabilidad prima la sanción del error humano por encima de la identificación y corrección de los defectos del sistema y no resulta efectiva para la prevención de riesgos
- La cultura de la justicia es un elemento esencial de la cultura preventiva que fomenta la responsabilidad y la motivación y favorece el aprendizaje organizativo
- Para mejorar la cultura de la justicia se debe crear un clima de confianza, primar la el aprendizaje sobre el castigo, promover la responsabilidad y disponer de un sistema de sanciones y recompensas basado en la proporcionalidad



# MÓDULO 3. CULTURA PREVENTIVA + CLIMA LABORAL: CURSO DE FORMACIÓN- ACCIÓN



## ÍNDICE

<b>3.1 METODOLOGÍA.....</b>	<b>46</b>
¿En qué consiste este curso?.....	46
Difusión, captación e inscripción de las empresas.....	48
<b>3.2 DESARROLLO .....</b>	<b>51</b>
Taller 1: Introducción .....	51
Taller 2: Compromiso .....	52
Taller 3: Dinamización.....	54
Taller 4: Aprendizaje.....	55
Taller 5: Balance .....	55
<b>3.3 DOCUMENTOS DE APOYO .....</b>	<b>56</b>
TEXTO DE DIFUSIÓN .....	56
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN .....	57
¿CÓMO ESTOY EN CULTURA PREVENTIVA? .....	59
TEST DE REPASO DE CONCEPTOS .....	61
PLAN DE ACCIÓN.....	62

### 3.1 METODOLOGÍA

#### ¿EN QUÉ CONSISTE ESTE CURSO?

Esta propuesta es un programa formativo orientado a la implementación de buenas prácticas en cultura preventiva en las empresas participantes.

El curso está dirigido básicamente a empresarios-gerentes y directivos. Pueden acudir acompañados de otras personas con responsabilidad en la empresa, bien sean supervisores o representantes de los trabajadores, pero es imprescindible la inscripción como titular de alguien que pertenezca al máximo nivel de responsabilidad en la gestión.

El objetivo fundamental del curso es descubrir qué medidas de tipo organizativo se pueden aplicar para mejorar la cultura preventiva en tres ámbitos fundamentales:

- a) El COMPROMISO visible de la dirección con la prevención de riesgos laborales
- b) La DINAMIZACIÓN de la implicación de todos en la prevención
- c) El APRENDIZAJE a partir de los errores para mejorar la prevención

Estos tres elementos hacen referencia, en realidad, al liderazgo, la motivación y la mejora continua, con lo que estamos hablando en realidad de la mejora del clima laboral y, en definitiva, de mejora de la productividad. Hablamos, en definitiva, de mejorar la motivación y las relaciones de cooperación entre las personas. De ahí el doble interés de este curso para las empresas: mejorar a la vez la prevención y el clima laboral.

#### OBJETIVOS

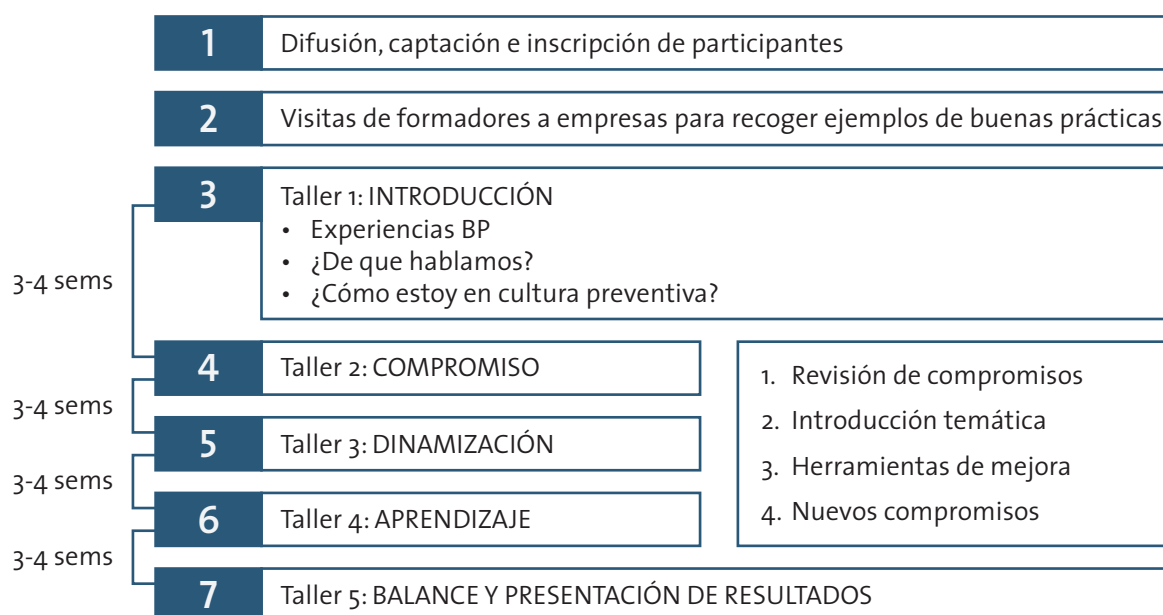
- Que los participantes sean capaces de **identificar** mejoras potenciales en la cultura de salud
- Que consideren estas mejoras **deseables** para la productividad y/o la calidad
- Que les parezcan **factibles** y no excesivamente complicadas
- Que inicien la **aplicación práctica** de algunas de las soluciones.

No se trata de un curso al modo tradicional sino de un curso de formación-acción cuyas principales características metodológicas son:

- El curso se orienta a la mejora y no a la evaluación: no se trata de saber ‘qué estamos haciendo mal’ sino ‘qué podemos hacer mejor’
- Se minimiza el ‘trabajo en aula’ dando prioridad a las tareas de aplicación práctica según el principio de ‘aprender haciendo’
- Se favorece el apoyo mutuo entre los empresarios participantes que se ayudan unos a otros a identificar e implantar las mejoras
- Las mejoras que se proponen deben ser sencillas, sin coste adicional (o de bajo coste), y deben tener un impacto positivo en el clima laboral
- Las iniciativas de mejora se proponen tomando como referencia otras experiencias que han funcionado bien en otras empresas

El curso se basa en cinco talleres, uno por cada ámbito de actuación, más uno previo de introducción y otro final de evaluación. Entre dos talleres sucesivos se deja un espacio de 3-4 semanas para que los participantes experimenten iniciativas prácticas de mejora, con lo que el curso se desarrolla a lo largo de 3 meses aproximadamente.

### ESQUEMA DEL CURSO: ETAPAS



El taller introductorio se dedica básicamente a tratar de responder a la pregunta ¿cómo es la cultura preventiva en mi empresa?

Cada uno de los tres talleres sobre ámbitos de actuación se desarrolla según la siguiente dinámica:

- Breve introducción teórica y presentación de casos prácticos
- Formación de grupos de trabajo cooperativos entre varios empresarios participantes para identificar posibilidades de mejora en sus respectivas empresas

- c) Cada empresario define sus propios objetivos y planes de mejora para su empresa
- d) Finaliza el taller y se abre un periodo de 3-4 semanas hasta el siguiente taller para experimentar con la aplicación práctica de las mejoras
- e) En el siguiente taller, el grupo de trabajo cooperativo revisa y evalúa las experiencias desarrolladas y expone las conclusiones (no necesariamente de forma individualizada)

En el taller final de evaluación cada participante expone su experiencia y los resultados obtenidos en materia de cultura preventiva, valorando en qué ha mejorado el clima laboral de la empresa.

## **DIFUSIÓN, CAPTACIÓN E INSCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS**

El curso que proponemos no empieza con la primera clase sino mucho antes. Empieza con la tarea de convencer a empresarios y directivos para que participen voluntariamente en un curso que es en realidad un programa práctico de promoción de la cultura preventiva en su empresa mediante la adopción de iniciativas y mejoras organizativas.

Si ya se ha llevado a cabo con éxito algún curso de este tipo en el sector o el territorio, esta tarea puede ser más fácil porque podemos disponer de ejemplos de mejoras, de referencias de participantes, de opiniones favorables, etc., que conviene hacer valer para animar a nuevos candidatos.

En cualquier caso, conviene desplegar alguna iniciativa de difusión e información para dar a conocer el programa. Se anexa un modelo de texto para difundir información escrita, bien en forma de folleto o carta de remisión, o bien para ser utilizado como orientación de cara a promover una difusión en medios de comunicación, elaborar notas de prensa, etc.

La comunicación más efectiva es la que está orientada al receptor. Por ello es fundamental identificar nuestra población diana (aquella que nos gustaría que asistiera al curso) y analizar sus peculiaridades de manera que adaptemos a su nivel de interés y comprensión la información que queremos trasladarle.

Preparar una buena campaña informativa requiere definir, además, tres elementos esenciales:

- a) El mensaje: es esencial elaborar un mensaje atractivo, claro y directo que muestre de forma inteligible y fácil las ventajas del curso
- b) El mensajero: conviene apoyarse en instituciones, entidades, empresas o personas que sean conocidas por los destinatarios como referentes de confianza
- c) El vehículo: decidir la mejor forma de hacer llegar el mensaje según los usos y costumbres de la población diana (prensa, radio, folleto, carta, e-mail, redes sociales)

La campaña debe ser planificada con esmero cuidando todos los detalles, incluidos los relativos a la imagen gráfica. Se debe dar toda la información sobre contacto, fechas, horarios, contenidos, profesorado,



lugar de realización, etc.

Los medios de difusión de la información pueden diversificarse con el fin de aumentar su impacto. Por ejemplo: una carta de apoyo de la organización empresarial que se remite junto a un folleto institucional, alguna nota de prensa o publicidad en medios, una convocatoria de charla informativa con recordatorio mediante e-mail, información en redes sociales, etc. Conviene, no obstante, evitar a toda costa la sobreinformación.

Una presentación formal del programa mediante un acto central que incluya una charla o conferencia de alguna persona relevante presentada por alguien bien conocido como referente por los destinatarios puede ser una muy buena iniciativa que, además, genera una noticia que puede ser difundida. También se pueden organizar actos locales de menor entidad pero que pueden generar una mayor cercanía. Para todo ello proponemos un esquema de posibles contenidos de presentación.

Todas las acciones informativas deben tener una intencionalidad de captación. Así, la información escrita debe incluir siempre una invitación a contactar, en las presentaciones o charlas deben existir personas de contacto identificables y hojas de inscripción a disposición de los asistentes, etc.

Sin embargo, la experiencia indica que la manera más efectiva de contacto para conseguir inscripciones es mediante visitas personales. La campaña informativa debe servirnos para identificar entidades y personas interesadas, así como las mejores formas de organizar visitas. De un modo u otro, lo que es importante es hacerse con un listado de los posibles candidatos a visitar.

Es conveniente identificar los candidatos entre los gerentes-propietarios de las empresas y no acudir a niveles inferiores. Lo que se trata de promover en el curso son, en definitiva, decisiones organizativas que nadie, si no es el máximo responsable, va a poder asumir. Por otro lado la interacción entre los participantes al curso es más fructífera si todos pertenecen al mismo nivel de dirección.

Una vez identificados los candidatos es importante cuidar la forma de concertar la entrevista. De nuevo es importante identificar los apoyos externos (asociaciones, instituciones, empresas, etc.) que nos faciliten el 'abrir la puerta'. La visita debe ser acordada previamente con el empresario informándole de cuál es el objetivo.

Ya en la visita, debemos explicar con claridad nuestra propuesta haciendo hincapié en las ventajas que tiene y tratando de aclarar cualquier duda que nos plantee nuestro interlocutor. Es importante tener un buen catálogo de ejemplos de buenas prácticas para que el empresario se haga una idea cabal del tipo de acciones que se pretenden promover, así como de las ventajas que dichas prácticas han supuesto para las empresas que las han desarrollado.

Deben evitarse especialmente las ideas de inspección o control del cumplimiento normativo e insistir en la voluntariedad del programa y en la orientación hacia la calidad y la excelencia.

También debemos hacer una pequeña explicación sobre los contenidos del curso y la metodología, insistiendo en que su participación no será sólo como receptor sino también haciendo aportaciones de experiencias que puedan servir a otros.

En el caso de que nuestro interlocutor acepte participar en el programa debemos cumplimentar con él la hoja de inscripción y el cuestionario de experiencias de buena práctica (ver anexo).

Opcionalmente podemos ofrecerle la posibilidad de que invite como asistente al curso a otro responsable de gestión o a algún delegado de prevención o representante de los trabajadores.

Finalmente, entregaremos a la persona ya inscrita el programa del curso con especificación de fechas, horarios y lugar de celebración

## 3.2 DESARROLLO

### TALLER 1: INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este primer taller es que los participantes tomen contacto entre ellos y empiecen a familiarizarse con el tema. Todo ello con el fin de crear las bases para poder empezar el programa colaborativo de formación-acción. El taller tiene una duración prevista de alrededor de 2 horas y media, sin superar en ningún caso las 3 horas.

Proponemos desarrollar el taller a través de las siguientes dinámicas:

1. **Presentación de los participantes por parejas (duración: 45').** Se distribuyen a los asistentes por parejas, procurando que no se conozcan entre ellos, y se les invita a entrevistarse mutuamente para conocerse y averiguar sus respectivas motivaciones y las expectativas con que vienen al curso. Se pueden proponer algunas preguntas como

- » ¿a qué te dedicas? ¿cómo va tu empresa? ¿qué prevención hacéis? ¿con qué resultados?
- » ¿en qué te gustaría mejorar la prevención en tu empresa? ¿cómo piensas que este curso te puede ayudar a conseguirlo?
- » ¿cómo te convencieron para hacer este curso? ¿qué es lo que te decidió a inscribirte? ¿tienes dudas sobre si esto va a funcionar?
- » Podemos dedicar 15-20' a estas entrevistas y a continuación cada participante tiene 3' para presentar a su compañero. Esta primera dinámica no debería durar más de 45' en total

2. **Presentación y debate sobre un caso de buena práctica (duración: 45').** Idealmente se debería empezar por una buena práctica seleccionada y presentada en primera persona por su protagonista. Se puede elegir una buena práctica entre las aportadas por los asistentes (seleccionar de entre las recogidas durante el proceso de inscripción y preparar previamente la presentación con la persona) o se puede optar por pedir la colaboración de una empresa de la que conozcamos sus buenas prácticas para que exponga su experiencia. En cualquier caso, la dinámica sería de una presentación de no más de 10-15' tipo entrevista mediante preguntas del monitor, seguida de otros 15-20' de aclaraciones y debate con todos los asistentes. En total 30' aproximadamente. Alternativamente, en caso de no disponer de una experiencia singular, el monitor puede seleccionar algunos casos conocidos especialmente relevantes y promover el debate con todos directamente.

3. **Introducción al concepto de cultura preventiva (duración: 45').** El monitor debe construir su propia presentación a partir del material e ideas que se ofrecen en este manual. Se trata de exponer las ideas básicas que nos permitan hablar a todos el mismo lenguaje. Se recomienda insistir especialmente en:

- » La cultura es un indicador de la personalidad colectiva de

una organización

- » El clima preventivo organizativo condiciona comportamientos individuales
- » Introducción a las tres dimensiones de la cultura preventiva: compromiso, dinamización, aprendizaje
- » La cultura preventiva va de arriba abajo: el liderazgo como factor determinante
- » El valor añadido de la cultura preventiva: motivación personal, clima laboral, sostenibilidad de la prevención, adaptación al cambio

Tras una presentación de aproximadamente 20-25', el monitor propondrá un pequeño test de afirmaciones por escrito (ver ejemplo) para que los participantes expresen su opinión. No se trata de un examen sino de una dinámica de fijación de conceptos. Una vez cumplimentado el test, el monitor irá formulando cada ítem solicitando voluntarios para expresar su grado de acuerdo o desacuerdo y promoviendo el debate entre quienes defienden posiciones divergentes. Este ejercicio no debe durar más de 20-25'.

**4. Presentación del cuestionario “¿Cómo estoy en cultura preventiva?” (duración: 30’).** El monitor muestra el cuestionario y explica que con esta herramienta se pretende motivar la reflexión de cada uno de los participantes sobre aspectos mejorables en relación con la cultura preventiva de su empresa. Reparte los cuestionarios y repasa una a una todas las preguntas para verificar que todo el mundo las entiende o resolver dudas. Explica la mecánica de cumplimentación: cada uno se lleva el cuestionario, lo cumplimenta en los próximos 3-4 días y lo remite por correo electrónico al monitor. El monitor tabulará las respuestas y el próximo taller presentará los resultados colectivos y anónimos. Cada participante conservará su cuestionario hasta el final del curso.

## TALLER 2: COMPROMISO

Esta sesión de taller comienza con una exposición que realiza el monitor **sobre los resultados del ejercicio ¿Cómo estoy en cultura preventiva?** Para ello ha tenido que tabular y analizar los datos de los cuestionarios que le han remitido los participantes. Entregará a cada participante su hoja de análisis con el gráfico para que lo guarde y expondrá la hoja de análisis y el gráfico globales de todos los participantes señalando el rango de dispersión de cada ámbito de cultura preventiva (puntuaciones extremas: máxima y mínima). Una vez presentados los datos el monitor hace una valoración sobre las posibilidades de mejora poniendo ejemplos y pide a los participantes aportaciones. No se deben forzar los testimonios sobre la propia situación pero si surgen espontáneamente se deben aprovechar para promover la socialización. No se deben ocupar en esto más de 15-20'.

Una vez terminada la tarea anterior, se inicia el taller propiamente con las siguientes dinámicas:

1. **Presentación de casos de buena práctica (duración: 30-45’).** Idealmente el monitor presenta los casos de buena práctica

que tengan que ver con el compromiso que hayan sido recogidos entre los participantes en el momento de la inscripción. Alternativa o complementariamente se pueden presentar otros ejemplos relevantes, preferentemente recogidos en el entorno sectorial o territorial (banco de experiencias). También se puede recurrir a casos documentados en bibliografía. Si se puede conseguir la colaboración de una gran empresa externa al curso con buenas prácticas en este ámbito, se puede presentar la experiencia mediante entrevista del monitor con un representante de la empresa. Cada caso que se presente debe ir seguido de un pequeño debate libre para posibles aclaraciones y aportaciones.

2. **Propuestas para mejorar el compromiso preventivo en la empresa (duración 45')**. Organizamos una tormenta de ideas sobre la siguiente pregunta ¿qué actividades podrían mejorar la visibilidad del compromiso preventivo de la dirección en una empresa? La dinámica que proponemos sería la siguiente:

- » Cada participante dedica 5' a anotar las ideas que se le ocurran respecto a la pregunta
- » Se van desarrollando rondas de aportaciones de manera que cada persona aporta cada vez una sola idea que no haya sido dicha. No se discuten las ideas aportadas. Sólo, si acaso, se piden aclaraciones. El monitor anota cada idea en un papelógrafo o pizarra. Si se aporta alguna idea en relación con otros ámbitos (dinamización o aprendizaje) el monitor recoge la idea y propone reservarla para otro taller.
- » Cuando ya no hay más ideas que aportar, se propone, si procede, una reducción por analogía de los ítems de la lista y se organiza una votación. Cada participante otorga 3, 2 y 1 puntos a las tres ideas que considera más adecuadas según su orden de preferencia.
- » Se recuentan los votos y se presenta una lista ordenada con todas las propuestas que se reproducirá o mantendrá a la vista durante el ejercicio siguiente. La lista se guarda para incluirla en el dossier que se remitirá al final del curso a todos los participantes.

3. **¿Cómo puedo mejorar la visibilidad de mi compromiso? (duración: 45-60')**. El monitor explica la dinámica de grupos de trabajo cooperativos y presenta la ficha de Plan de Acción que cada participante deberá rellenar en los días siguientes al taller y la explica en detalle, con ejemplos y resolviendo dudas, hasta que todo el mundo sepa cómo cumplimentarla. A continuación, se forman grupos de 3-4 empresarios de distintas empresas (si un empresario ha invitado a acompañantes, éstos se incorporan como observadores al grupo). Se distribuyen los roles de coordinador (organiza el trabajo de grupo), secretario (anota las aportaciones y levanta acta) y portavoz (expondrá en plenario las conclusiones). El coordinador repasa la lista ordenada de propuestas de mejora que han sido votadas y pregunta por las posibilidades de aplicación en las respectivas empresas. Cada participante empresario decide cuáles de ellas va a empezar a poner en marcha en las 3 semanas siguientes y cómo lo va a hacer (pide opinión al respecto a

los invitados de su empresa si los hay). El secretario toma nota de los compromisos y el coordinador levanta la sesión recordando a los participantes que deben rellenar la ficha de Plan de Acción como herramienta de planificación y evaluación de las propuestas de mejora asumidas. En los 3 días siguientes al taller cada participante rellenará la primera parte de la ficha del Plan de Acción y remitirá copia por correo electrónico al monitor. Uno o dos días antes del próximo taller, rellenará la segunda parte de la ficha, correspondiente a la evaluación, y acudirá a la sesión con la ficha cumplimentada.

### TALLER 3: DINAMIZACIÓN

El taller tiene dos partes diferenciadas. Una primera en la que vamos a ver qué se ha hecho con los compromisos adoptados en la sesión anterior respecto al compromiso preventivo y una segunda en la que vamos a abordar un nuevo ámbito de mejora: la dinamización de la prevención en la empresa.

#### *Primera parte: revisión y balance de las acciones de mejora del compromiso*

1. Se reúnen los **grupos de trabajo** cooperativo para revisar los Planes de Acción. Cada empresario explica, a partir de su ficha, cómo ha planificado las mejoras, qué ha hecho y qué resultados ha obtenido. El resto del grupo hace aportaciones de valoración de lo realizado y de cómo se puede continuar en el futuro para consolidar o ampliar las mejoras. Cada empresario toma nota de las sugerencias y adopta, en su caso, nuevos compromisos de mejora a futuro. El portavoz recoge las fichas de Planes de Acción y deciden entre todos si van a exponer las experiencias de forma anónima o personalizada. La reunión del grupo no debe durar más de **20-30'**.
2. Presentación **en plenario** de las experiencias de mejora (**duración 30-45'**). Los portavoces exponen una a una las experiencias desarrolladas por los miembros de su grupo y el resto de participantes hacen preguntas o aportaciones. Si se exponen de forma anónimas, cualquier miembro del grupo responde a las preguntas o aclaraciones. Si la decisión ha sido de personalizar las experiencias, el titular de cada una de ellas se ofrece tras la presentación para responder las preguntas y recibir las valoraciones o sugerencias. Operativamente, sobre todo si los participantes no son muy numerosos, se puede suprimir la reunión de grupo presentando directamente al plenario el desarrollo de las distintas experiencias por sus propios protagonistas.

#### *Segunda parte: planificación de mejoras en dinamización preventiva*

Esta parte del taller se desarrollará siguiendo las mismas pautas del anterior, es decir:

1. Presentación de **casos de buena práctica** sobre dinamización preventiva (**30-45'**)
2. Tormenta de **ideas sobre cómo mejorar** la dinamización preventiva en las empresas. Se utilizan los ítems del 11 al 17 del cuestionario. (**30-45'**)

3. Grupos de trabajo cooperativo para adoptar **compromisos de mejora** de la dinamización preventiva (30-45’).

#### **TALLER 4: APRENDIZAJE**

Este taller se desarrolla siguiendo las mismas pautas que el anterior con los contenidos propios del aprendizaje. En el trabajo de grupo se utilizan los ítems del 18 al 25 del cuestionario.

Antes de acudir al último taller, el empresario cumplimenta de nuevo el cuestionario “¿Cómo estoy en cultura preventiva” y lo remite al monitor.

#### **TALLER 5: BALANCE**

La primera parte de este taller se desarrolla siguiendo las pautas de los dos anteriores, es decir, se reúnen los grupos, valoran las experiencias y exponen en plenario los resultados.

La segunda parte del taller se dedica a clausurar el curso mediante un balance global del mismo. Sería importante la presencia en esta parte de algunas personas relevantes de las instituciones o entidades que han organizado o colaborado con la impartición del curso. Por su parte, los participantes pueden invitar para esta sesión a personas de su empresa aunque no hayan asistido a ninguna sesión anterior.

El monitor entrega a cada participante un cuadro comparativo de los resultados de las dos encuestas cumplimentadas por él al principio y al final del curso.

Se invita a cada participante a hablar durante 5’ sobre su experiencia con el curso y los resultados obtenidos. Pueden participar así mismo los invitados de cada empresa para exponer sus puntos de vista sobre lo realizado.

Finalmente el monitor hace un balance global de las actividades y de los logros. Conviene presentar una tabla de síntesis con las acciones desarrolladas y las mejoras conseguidas, así como con las propuestas planificadas a futuro. También presentará una tabla global comparativa de los resultados de las dos encuestas “¿Cómo estoy en cultura preventiva”.

Se pasa un último cuestionario y, una vez cumplimentado, se propone un debate final de evaluación del curso. El monitor recoge los cuestionarios con los que realizará un informe final. Dicho informe deberá formar parte de un dossier que contenga todas las aportaciones, ideas, propuestas e iniciativas llevadas a cabo a lo largo del curso y se remitirá lo más pronto posible a todos los asistentes, así como a los organizadores.

Las personalidades presentes clausuran formalmente el curso exponiendo su impresión valorativa sobre lo que han visto y oído y entregan los diplomas acreditativos a los participantes.

### 3.3 DOCUMENTOS DE APOYO

#### TEXTO DE DIFUSIÓN

Este programa de formación-acción va dirigido a empresarios-gerentes de PYMEs para promover la difusión y aplicación de buenas prácticas en cultura preventiva de forma sencilla y asequible.

No es un curso de formación al uso sino un programa para promover mejoras prácticas organizativas en las empresas participantes que se aplican de forma interactiva al tiempo que se imparte la formación.

Este programa se basa en el convencimiento de que el esfuerzo de las empresas para implantar una cultura preventiva no sólo redunda en una prevención eficaz de los riesgos para la salud sino que también genera un clima de motivación e implicación de los trabajadores en los objetivos de la empresa.

El curso consta de 5 talleres de 3 horas de duración que se desarrollarán a lo largo de 3-4 meses. En cada taller usted recibirá información sobre ejemplos de buenas prácticas en empresas y valorará, ayudado por otros empresarios en un grupo de trabajo cooperativo, las iniciativas de mejora que puede llevar a cabo en su empresa. Entre cada dos talleres habrá un periodo de unas 3 semanas para que usted pueda experimentar en la práctica las iniciativas de mejora.

En cada uno de los distintos talleres se tratará de dar respuesta a una pregunta básica:

Taller 1: ¿cómo es la cultura preventiva en mi empresa?

Taller 2: ¿cómo mejorar y hacer visible mi compromiso con la salud y seguridad?

Taller 3: ¿cómo puedo dinamizar e implicar a todos en el esfuerzo preventivo?

Taller 4: ¿cómo aprender de los errores para conseguir una prevención eficaz?

Taller 5: ¿qué he conseguido con este curso?

La metodología del curso se basa en algunos principios como los siguientes:

- Aprender haciendo
- Apoyarme y cooperar con colegas que conocen el mundo de la empresa
- Quiero saber cómo puedo mejorar y no tanto qué hago mal
- Puedo aplicar en mi empresa experiencias cercanas de otros
- No es tan complicado implantar mejoras en cultura preventiva



## FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

Nombre y apellidos	
Empresa	
Actividad de la empresa	
Nº de trabajadores	
Razón social y dirección de la empresa	
Puesto que ocupa y funciones que desempeña	
Datos de contacto (teléfono, e-mail)	

### BUENAS PRÁCTICAS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

¿Está usted especialmente satisfecho/a de alguna iniciativa llevada a cabo en su empresa en el ámbito de la prevención de riesgos laborales? Puede indicarnos más de una. Descríbanosla brevemente

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Rellenar una hoja adjunta por cada iniciativa

DOCUMENTACIÓN SOBRE BUENA PRÁCTICA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

EMPRESA	
INFORMANTE	
BUENA PRÁCTICA (a modo de titular)	
INSTAURADA EN (fecha)	
A INICIATIVA DE	
CON IMPLICACIÓN DE	
OBJETIVOS BUSCADOS	
DIFICULTADES ENCONTRADAS Y CÓMO SE HAN SUPERADO	
RESULTADOS PREVENTIVOS OBTENIDOS	
OTROS BENEFICIOS ADICIONALES CONSEGUIDOS	
QUIENES ESTAN MÁS SATISFECHOS O INSATISFECHOS	
¿RECOMENDARÍA ESTA INICIATIVA A OTRAS EMPRESAS?	
OBSERVACIONES	

## ¿CÓMO ESTOY EN CULTURA PREVENTIVA?

El siguiente cuestionario pretende generar una primera reflexión sobre el nivel de cultura preventiva de su empresa. No es un examen para otorgar una calificación, sino una forma sistemática de identificar líneas de mejora. El cuestionario será tratado de forma anónima y en ningún caso se identificará a la persona o empresa encuestada.

Diga, por favor, hasta qué punto suele llevar a cabo en su gestión cotidiana de la empresa las siguientes prácticas

0: nunca o casi nunca

1: algunas veces

2: bastantes veces

3: siempre o casi siempre

¿Hasta qué punto suele llevar a cabo las siguientes prácticas en su gestión cotidiana de la empresa?		0	1	2	3
1	Animo a los trabajadores a que realicen su trabajo de acuerdo con las normas de seguridad aunque los tiempos de trabajo sean ajustados				
2	Me preocupo y compruebo que todos los trabajadores reciben la información necesaria sobre seguridad				
3	No consiento que alguno de mis trabajadores sea poco cuidadoso o incumpla las normas de seguridad				
4	Valoro la seguridad más que la producción				
5	No acepto que los empleados se arriesguen en su trabajo ni siquiera cuando los tiempos son ajustados				
6	Me preocupo y me formo para mejorar mi capacidad de gestionar la seguridad				
7	Me esfuerzo por demostrar ante los trabajadores mi interés por su seguridad				
8	Me esfuerzo por conseguir que los trabajadores confíen en mi capacidad para gestionar la prevención				
9	Cuando se detecta un riesgo, me esfuerzo por buscar una solución lo antes posible				
10	Cuando se diseña un puesto de trabajo nuevo o se programa una nueva tarea me ocupo de que se tenga en cuenta la prevención y el control de riesgos				
11	Promuevo que mis empleados participen en las decisiones que afectan a su seguridad				
12	Animo a mis empleados a opinar libremente sobre la gestión de la salud y seguridad en la empresa				

¿Hasta qué punto suele llevar a cabo las siguientes prácticas en su gestión cotidiana de la empresa?		0	1	2	3
13	Tengo en cuenta las sugerencias de los trabajadores relacionadas con la prevención				
14	Procuro que todos mis empleados tengan un alto nivel de competencia en seguridad y prevención de riesgos				
15	Pido opinión a mis empleados antes de tomar decisiones que puedan afectar a su seguridad				
16	Trato de involucrar a los trabajadores en las decisiones sobre seguridad y prevención				
17	Fomento la implicación activa de los delegados de prevención en la gestión cotidiana de la salud y seguridad en la empresa				
18	Pido información detallada sobre los accidentes e incidentes que ocurren en mi empresa				
19	Escucho atentamente a todos los que han estado implicados en un accidente o incidente				
20	Cuando ocurre un accidente o incidente procuro buscar las causas organizativas y no los culpables				
21	Evito imponer sanciones de manera sistemática en casos de descuidos o lapsus no intencionados				
22	Promuevo el intercambio de opiniones y el trabajo en equipo entre los trabajadores y con los supervisores para mejorar la seguridad en la empresa				
23	En todas las reuniones de empresa introduzco la seguridad como un tema a tratar				
24	Planifico las actividades preventivas según objetivos definidos a corto, medio y largo plazo				
25	Reviso de manera sistemática el cumplimiento de los objetivos en materia de seguridad y prevención				

Observaciones:

## TEST DE REPASO DE CONCEPTOS

Se ofrece un ejemplo de cómo se puede construir un test para dinamizar el debate y fijar los conceptos básicos de cultura preventiva. Cada monitor debería adaptarlo a sus circunstancias concretas eligiendo las formulaciones que considere más relevantes de las que se proponen o elaborando otras de su propia cosecha

Expresa, por favor, su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la cultura preventiva

0: muy en desacuerdo

1: más bien en desacuerdo

2: más bien de acuerdo

3: muy de acuerdo

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?	0	1	2	3
Lo más importante para crear cultura preventiva en una organización es que cada persona esté totalmente convencida y sea consciente de la importancia de evitar los riesgos				
Para motivar en seguridad hay que vigilar constantemente que cada cual haga bien su trabajo				
Predicar con el ejemplo es la mejor manera de promover la cultura preventiva desde la dirección de la empresa				
Castigar sistemáticamente los errores no es muy efectivo para promover la cultura preventiva en una organización				
Los trabajadores se preocupan por la seguridad en la medida en que la dirección se toma en serio la prevención de riesgos laborales				
Cultura preventiva es decir claramente lo que hay que hacer y que cada cual asuma sus responsabilidades				
La consulta a los trabajadores y su participación activa en las decisiones que les afectan favorece su implicación				

Observaciones:

**PLAN DE ACCIÓN**

1. Planificación del proceso de mejora

OBJETIVO: ¿dónde queremos llegar?	¿qué vamos a hacer?	¿cómo lo vamos a hacer?	¿con quién vamos a contar?	¿qué cambios esperamos generar?
	Acción 1:			
	Acción 2:			
	Acción 3:			

2. Evaluación

Evaluación de proceso	¿qué hemos hecho?	¿cómo lo hemos hecho?	¿quiénes han participado?
Acción 1:			
Acción 2:			
Acción 3:			

Evaluación de impacto	cambios de actitudes	cambios de comportamientos	cambios organizativos
Cambios generados (en qué y quienes)			
Mejoras clima laboral			





## **MÓDULO 4. BUENAS PRÁCTICAS DE CULTURA PREVENTIVA EN EMPRESAS**



## ÍNDICE

CASO: GENERAL MOTORS.....	68
CASO: COURTAULDS CHEMICAL.....	71
CASOS ANDALUCÍA .....	73

La integración de la prevención mediante la mejora de la cultura preventiva tiene como objetivo lograr una transformación, un cambio cultural que podrá conseguirse mediante una formación centrada en la participación colectiva, partiendo de sus intereses y necesidades a través de la motivación e implicación de los destinatarios.

Existen numerosos casos de empresas que han decidido instaurar programas de cultura preventiva y han demostrado su efectividad, así como casos de buenas prácticas en otras organizaciones.

## CASO: GENERAL MOTORS



General Motors es una compañía estadounidense de automóviles y camiones fundada en 1908.

Durante los años 90, la compañía General Motors (GM) emprendió un intenso programa de promoción de la cultura preventiva en todas sus factorías norteamericanas mediante el que consiguió reducir la siniestralidad laboral en un 87% y el índice de jornadas perdidas en un 94%. La incidencia de accidentes de trabajo, que era de 29,9 casos registrados por cada 100 trabajadores en 1993, pasó a ser de 3,31 en 2003. En el mismo período los 4,5 días perdidos de media por 100 trabajadores se redujeron a 0,23. El secreto de unos resultados tan espectaculares fue, ni más ni menos, que un cambio cultural implantado piramidalmente de arriba abajo.

Todo empezó cuando Paul O'Neill, presidente de Alcoa, se incorporó al Consejo de Dirección de GM en 1993. Era conocido el empeño de O'Neill en promover la seguridad y los éxitos obtenidos en Alcoa. Por ello, nadie se sorprendió cuando, recién iniciada la reunión, se le oyó preguntar: "¿dónde está el informe de seguridad?". No existía. Pero desde ese momento, las cosas empezaron a cambiar en la compañía. El Presidente del Consejo—órgano máximo de GM compuesto por sólo 7 miembros— decidió aceptar el reto de la prevención y encomendó al Vicepresidente liderar un proceso de cambio.

**Mirarse al espejo.** Esto fue lo primero que hizo el Vicepresidente al asumir el encargo. Pero la imagen que vio no fue muy halagadora: uno de cada tres trabajadores de GM sufría un accidente al año con una media de 4 muertes laborales y un 5% de la plantilla había sufrido accidentes con baja, mientras que los costes anuales de indemnización por todos estos sucesos ascendían a más de 100 millones. Además, comparó sus datos con los de otras empresas de referencia consideradas punteras en materia de seguridad, y tampoco el resultado fue favorable a GM. Mientras empresas como Alcoa o Dupont tenían unos índices de incidencia por 100 de 2,7 y 0,2 respectivamente, GM se situaba en 29,5.

¿Qué pasaba? En realidad GM había realizado importantes inversiones en seguridad en los últimos años y había llevado a cabo diversas actividades de información y formación dirigidas a sus trabajadores. Sin embargo no estaba obteniendo buenos resultados.

Los referentes aportaron algunas recomendaciones claves. Hasta que el Presidente del Consejo no empiece a implicarse, no habrá un punto de vista en común ni un imperativo en el conjunto de la dirección para abordar el tema de la seguridad de manera uniforme. Como demostraba la anécdota de O'Neil, la seguridad no estaba en la agenda de las reuniones de dirección. No había un plan estratégico a largo plazo. La compañía no tenía departamento de seguridad ni un responsable de

seguridad. Sin embargo, los representantes de GM seguían afirmando que la seguridad era una prioridad en su gestión.

**¡Es la cultura!** La clave se la dieron en una de las visitas a Dupont. Apareció en la planta el director, revisaron las estadísticas de accidentes y el propio director giró visita a los lugares con problemas de para informarse hablando con las personas involucradas. Un experto les dijo: “Uds. tienen el mejor material de seguridad que haya visto sobre el papel –gráficos a cuatro colores y materiales de formación interactivos- pero nosotros hemos conseguido que nuestra gente nunca ponga las manos en el interior de las máquinas mientras están funcionando. Nosotros tenemos algo real en seguridad. Tenemos una cultura”

El equipo de GM recomendó un planteamiento “focalizado en la cultura” para abordar un cambio sostenible en materia de seguridad. Había que promover un cambio cultural para conseguir trabajar con seguridad. Pero ¿cómo hacerlo en una empresa con 350.000 trabajadores y 135 plantas en 45 países?

**Empezando por arriba.** El Vicepresidente presentó un informe al Consejo proponiendo un plan de promoción de la cultura preventiva que debía empezar de arriba abajo. El Presidente elaboró un pequeño documento de 3 páginas en el que definió la seguridad como una “prioridad primordial” al tiempo que asignaba como una responsabilidad de los directivos la de “conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable”. El documento, que se envió a todos los estamentos de dirección, fijaba como objetivo para los próximos 3 años “reducir en un 50% tanto la tasa de incidencia como el índice de días perdidos”.

El documento de Presidencia tuvo como primer efecto que la responsabilidad en materia preventiva, que anteriormente solía estar asignada al Departamento de Recursos Humanos, fuera asumida directamente por los 11 altos directivos del Manufacturing Managers’ Council (MMC). El documento fue también discutido con los sindicatos. A partir del documento, un elemento importante de valoración de los directivos sería su actitud y actividad en promover la salud y seguridad: “la implicación continuada de la dirección se convierte en el factor más importante de éxito”.

Los 11 miembros del MMC reciben el informe del Vicepresidente y el documento del Presidente del Consejo. Son gente acostumbrada a asumir responsabilidades y a aceptar retos. Se les encarga determinar cómo cumplir los objetivos de reducir accidentes y días perdidos y cómo hacerlo sobre la base de promover una nueva cultura (plan de acción).

**Entender la cultura de seguridad.** Muchos miembros del MMC no dominan el concepto “cultura de seguridad” y empiezan por formarse a sí mismos. En diciembre de 1994 realizan un seminario en el que aprenden la relación entre cultura organizacional y seguridad y cómo pueden promoverse cambios culturales para mejorar la seguridad.

Los miembros del MMC pensaron que, en vez de esperar que otros cambiaran, debían ponerse a trabajar ellos mismos. Organizaron un seminario de un día fuera del trabajo como escenario para mirarse en el espejo, examinar sus propios comportamientos y analizar las actitudes de sus trabajadores en materia de seguridad. Invitaron como oyentes a los miembros de las 34 divisiones de seguridad. Objetivo: iniciar el plan de transformación cultural necesario para alcanzar los objetivos propuestos por el Presidente. Sesión de la mañana: mode-

los para el diagnóstico, diseño e implementación de planes para el cambio cultural. Tarde: liberar la pasión de los miembros del MMC por encabezar su propia cultura de seguridad y definir su rol en seguridad como análogo al liderazgo en perseguir la máxima calidad en la producción.

Los directivos examinaron sus propios comportamientos (se les invitaba a cada uno a responder ¿qué estoy haciendo yo por la seguridad?). Se insiste en hablar en primera persona. Muchos reconocen que no actúan como líderes en seguridad y que delegan en los expertos. “En mis reuniones de planta los lunes por la mañana, nunca pregunto por la seguridad ni por cuántos trabajadores se han accidentado. Pregunto por el número de coches que hemos fabricado la semana anterior y por los indicadores de calidad”. Es así como los trabajadores han venido recibiendo durante años el mensaje de que se permiten los atajos y los riesgos si se consigue más producción. Todos estuvieron de acuerdo en que esto debía cambiar. Además, se eligió un líder entre los líderes para pilotar el proceso de cambio cultural: Joe Spielman.

**Moverse hacia adelante.** El siguiente paso fue crear un equipo de coordinación CCT (Culture Transition Team) con un responsable a tiempo completo, en el que se integraron representantes de los trabajadores, y que informaba mensualmente al MMC de los avances logrados. Durante 1995 este equipo se reunió a razón de dos veces al mes y fue visitando una a una todas las plantas de la compañía para conocer en primera mano el estado de la prevención. Trabaja de arriba abajo fijando prioridades: no es realista abordar un plan global que abarque todo a la vez. Entre las iniciativas que propusieron estaba la de implantar un calendario de registro de accidentes en cada departamento, utilizar mapas de agujas para la localización de los lugares con accidentes o enfermedades laborales, elaborar protocolos de seguridad para visitantes y difundir consignas como la de “todos los accidentes pueden ser evitados” o “la seguridad, prioridad primordial”. En una de las visitas, Spielman el responsable del CCT, observó que un trabajador no llevaba guantes: “le dije que se los pusiera pero me contestó que no tenía; le dije que consiguiera unos; me dijo que tardaría 10’ en ir al almacén y que no había quien le reemplazara en la línea; ‘tendremos que parar la línea’, le dije; ‘pero Sr. Spielman, esto le costará 100 partes’; ‘¡ve a por tus guantes!; créanme, odié perder esos 100 partes pero pude ver la impresión que ello causó”

CCT se autodisolvió una vez puesto en marcha el proceso y devolvió el control al MMC para enfatizar el carácter integral del liderazgo, recomendando la conformación de un segundo equipo para llevar a cabo el cambio cultural hacia abajo a todos los niveles. En Agosto de 1995, MMC envía instrucciones a todas las plantas USA. “No queremos que esto se vea como un programa más sino como un cambio fundamental en nuestra cultura. Queremos que cada trabajador de GM pueda decir honestamente ‘Sí, esta es una compañía que se preocupa realmente por mi bienestar”

**Llevar el cambio hasta la base de la pirámide.** Se crea un CCT-2 que asume el diseño de un proyecto para promover un cambio cultural en cascada desde la dirección de cada planta a los supervisores y, finalmente, a los trabajadores

Se llevan a cabo dos tipos de cursos: uno dirigido a mandos intermedios y responsables sindicales, y otro dirigido a los encargados y miembros de los Comités de Seguridad y Salud. Se cuidó especialmente que la formación fuese impartida por personal propio y no por formadores

externos, con el fin de asentar el liderazgo interno y conseguir una mayor credibilidad. Los altos directivos del MMC supervisaron directamente las actividades de formación.

GM usó un ejercicio para iniciar los cursos con directivos. Preguntaban a los participantes dónde preferirían que trabajaran sus hijos, en GM o en la minería. La respuesta era invariablemente GM. Entonces el formador informaba que actualmente era más seguro trabajar en una mina de carbón que en una planta GM. Este dato no permaneció siendo verdadero durante mucho tiempo.

**Éxitos medibles.** GM consiguió la reducción del 50% de la tasa de días perdidos en los primeros 3 años y casi el 50% de la incidencia de accidentes. La media de muertes anuales pasó de 4 a menos de 1. En los primeros ocho años del proceso se han reducido en un 90% los accidentes serios. Todo ello refuerza al personal para proseguir hacia nuevas mejoras.

Nueve años después de poner en marcha el proceso GM pudo reconocer que se había producido un verdadero cambio cultural hasta el punto que, según la dirección **“trabajar y trabajar con seguridad han llegado a ser sinónimos”**.

## CASO: COURTAULDS CHEMICAL

UNA EXPERIENCIA DE PROMOCIÓN DE CULTURA PREVENTIVA: PROCEDIMIENTO



Principales pasos seguidos en la implementación de un programa de promoción de comportamientos seguros en la planta de procesamiento Courtaulds Chemical (Midlands) a lo largo de dos años, desde mayo de 1995. La iniciativa implica a 46 trabajadores en 6 departamentos.

**Inicio:** mayo 1995. Se designa como responsable del proyecto al técnico de seguridad (no forma parte de la dirección de la empresa) y como coordinador a un técnico de laboratorio experimentado. Un experto externo actúa como facilitador y guía del equipo de proyecto.

**Sesiones informativas** (1ª semana): carta de presentación del proyecto y resumen de informe sobre clima preventivo remitidos a todo el personal por parte del director de la empresa. Seguidamente otra carta del responsable del proyecto explicando la filosofía y la hoja de ruta. En paralelo, sesiones informativas (1/2h) con grupos: informar, resolver dudas, debatir.

Sesión informativa con los mandos: se les solicita que demuestren su compromiso con el proyecto. Propuestas en ese sentido:

- Apoyar/favorecer sesiones de debate con los grupos de su departamento para establecer objetivos
- Apoyar/favorecer observaciones de seguridad diarias de 10-15'
- Asistir a sesiones informativas del personal mostrando su apoyo a los conductores del proyecto
- Elogiar las conductas seguras de los trabajadores
- Convocar una sesión semanal para debatir las observaciones de la semana y recordar las tareas para lograr los objetivos preventivos

- Realizar visitas semanales a cada departamento (darse una vuelta) comentando los problemas y alentando soluciones

**Identificar comportamientos seguros/inseguros** (2ª semana): el equipo de proyecto empieza a examinar la situación en las distintas plantas, previamente ha recogido información sobre los accidentes de trabajo de 2 años anteriores, así como de los incidentes de los últimos meses y de la última evaluación de riesgos. El objetivo es hacer un inventario provisional de propuestas de acciones de desempeño en cada departamento, a partir del cual se llevan a cabo 12 entrevistas semiestructuradas (30-40') de carácter confidencial con informantes clave para verificar la utilidad y practicabilidad de dichas acciones. Los problemas que pueden resolverse de inmediato, especialmente los relacionados con equipamiento, deben ser resueltos.

**Reclutar observadores** (aproximadamente 1 mes desde el inicio): se solicitan voluntarios en cada departamento para actuar como observadores de seguridad durante 6 meses (la convocatoria se realiza mediante carta del equipo de proyecto en la que se detallan la funciones del observador y la selección se realiza mediante entrevista). Se reclutan 9 observadores entre supervisores y empleados: 1 observador/turno.

**Formación de observadores:** 8 semanas más tarde, los 9 voluntarios reciben una serie de cursos de dos días:

1er día:

- comportamientos deseables frente a comportamientos punibles
- refuerzo positivo mediante reconocimiento
- técnicas de observación (teoría y práctica)

2º día:

- trabajo en equipo sobre toma de decisiones
- como gestionar las barreras y resistencias
- cómo mantener el feedback individual

Las prácticas de observación se realizan en los departamentos a lo largo de 2 semanas y se con los formadores

**Obtención de datos de base e inventarios sobre desempeño preventivo:** tras las 2 semanas de prácticas, se hace público el inventario de cada departamento con el fin de explicitar los comportamientos de seguridad que van a ser monitorizados. Durante 4 semanas se recogen datos de observación en cada departamento para obtener la base con la que se compararán las mejoras. Los observadores completan los inventarios al menos una vez en momentos aleatorios durante cada turno. Cada observación suele durar 10' de media. Los inventarios cumplimentados se entregan al equipo de proyecto para su análisis computarizado y presentación gráfica (nº de comportamientos seguros y porcentaje sobre el total de comportamientos observados).

**Introduciendo la intervención:** en la primera semana de septiembre (4 meses desde el inicio del programa) se solicita de los distintos grupos de trabajo que definan sus metas en cuanto a mejoras de seguridad, mediante reuniones de ½ h convocadas ad hoc. Particular énfasis en



evitar individualizar en personas los resultados de la observación o derivar las propuestas al terreno disciplinario. Los resultados de base de las observaciones son presentados en cada grupo, resaltando los comportamientos con un impacto más negativo en los resultados grupales y solicitando una definición de metas “difíciles pero abarcales”. Las reuniones son conducidas por el equipo de proyecto con el apoyo de los observadores.

**Comienza la intervención:** exposición en poster en cada departamento de los resultados de las sesiones de definición de metas; continúan las dinámicas de observación; semanalmente el equipo analiza los resultados y actualiza los posters, añadiendo información sobre los mejores y peores aspectos comportamentales y solicitando sugerencias. La intención es estimular el debate en las sesiones semanales. Durante el resto de la fase de intervención los progresos se monitorizan y se solicita apoyo de los observadores si es necesario.

**Mantenimiento:** 8 semanas después de las sesiones de definición de metas, el equipo de proyecto empieza a desarrollar un nuevo inventario de desempeños de seguridad y emprende el reclutamiento y formación de un segundo grupo de observadores para la Fase 2: nuevos inventarios por departamento basados en los ítems del primer inventario; curso de 1 día impartido por personal propio + 2 semanas de prácticas; el nuevo grupo de observadores establece a lo largo de 4 semanas valores medios de base en cada departamento; las observaciones de la fase 2 incluyen comportamientos individuales y no sólo grupales. El proceso se repite a los 3-4 meses después de implementar mejoras (Fase 3).

## CASOS ANDALUCÍA

En el año 2011 el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgo Laborales desarrolló un proyecto de identificación de buenas prácticas en cultura preventiva en empresas andaluzas. Se identificaron un total de 12 experiencias relevantes en 9 empresas, generalmente grandes empresas del sector industrial cuyas principales aportaciones se resumen en la Tabla nº 1.

Las experiencias se clasificaron en base a los tres ámbitos de cultura preventiva que ya han sido citados: dinamización, compromiso y aprendizaje.

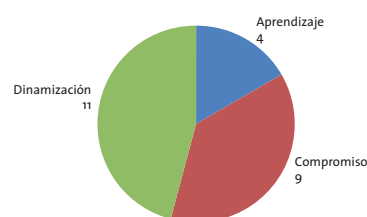
Dichas experiencias (Gráfico nº1) se sitúan principalmente en el ámbito de la dinamización, en el que destacan especialmente las prácticas de evaluación operativa de riesgos realizada por personal propio con fines de aplicación inmediata de medidas de control. También en este ámbito son frecuentes las dinámicas participativas y la promoción de la autorresponsabilidad.

La visibilización del compromiso de la alta dirección y diversas iniciativas orientadas a la implicación de los mandos intermedios fueron otras de las acciones que están muy presentes en las experiencias analizadas.

Por último, fueron menos frecuentes las actividades relacionadas con el aprendizaje organizativo destacando, entre ellas, la implantación de indicadores de esfuerzo preventivo, así como la investigación de accidentes e incidentes para la corrección de errores.



Gráfico nº1: Principales aportaciones de las experiencias analizadas distribuidas en función de las tres dimensiones de cultura preventiva



En la tabla nº 2 se resumen las principales aportaciones de las 12 experiencias analizadas, destacando especialmente, como se puede ver, las relativas al compromiso e implicación de la estructura de dirección y a la operatividad de la evaluación de riesgos e intervención orientada a objetivos. Ambas orientaciones representan un claro esfuerzo de las empresas por superar el formalismo burocrático, avanzando hacia los niveles 4 y 5 (proactivo y generativo) de la escala de Parker.

En un segundo orden de frecuencia, encontramos las actividades orientadas a la participación e implicación de los trabajadores, a la promoción de la autorresponsabilidad y a la evaluación del esfuerzo preventivo en positivo, todo ello en una línea clara de refuerzo de la sostenibilidad de la acción preventiva.

Del resto de aportaciones, aunque menos frecuentes en nuestra muestra, queremos destacar, por su carácter innovador, las acciones de difusión de la cultura preventiva entre las contratadas y empresas clientes, así como los programas de promoción de la salud. En el primer caso se trata de un claro ejemplo de responsabilidad corporativa mediante la que las grandes empresas pueden desarrollar un papel de tractor respecto a terceros, ya sean suministradores, clientes o contratadas, generalmente PYMEs. El segundo caso se sitúa claramente en una línea muy actual de innovación que tiende a integrar los objetivos globales de la salud integral del trabajador, y no sólo de la prevención de riesgos, como un elemento inherente de la organización productiva.



Uno de los ejemplos de experiencias positivas en cultura preventiva es el que nos ofrece el Grupo DINOSOL, una empresa multicentro de supermercados de distribución de alimentos, que ha promovido un sistema de notificación-investigación-corrección de incidentes completamente integrado en la gestión de cada uno de sus centros para lo que han llevado a cabo actividades como las siguientes:

- El gerente y el encargado de cada centro reciben la formación preventiva de nivel básico contemplada en la normativa
- El encargado de centro recibe el nombre de TAP, “Tutor de Acogida y Prevención”, remarcando en la propia denominación sus funciones preventivas
- El gerente y el encargado tienen la obligación de detectar cualquier incidente, valorarlo y comunicarlo al Servicio de Prevención
- Esta comunicación activa inmediatamente una investigación técnica en profundidad para detectar fallos y corregirlos, con propuestas de mejora valoradas económicamente, que se eleva a Dirección
- Fruto de la investigación se genera un informe ejecutivo que se divulga a todos los centros por medio de la intranet, así como a las direcciones implicadas en la corrección de fallos
- De esta forma el sistema promueve que las responsabilidades se asuman en cascada por la dirección, los técnicos, los gerentes y los TAP

Interesa resaltar la filosofía que se refleja en la información que nos facilita Salvador Villasmil, responsable del Servicio de Prevención:

“Nuestra intención como Servicio de Prevención es no tener que

hacer nosotros la prevención porque, de hecho, sería imposible llegar a todo... la tenemos que hacer entre todos y la única forma de conseguirlo es enseñando y formando... En nuestro modelo, el técnico de prevención es un facilitador.”

“Sin duda hemos vivido una evolución que ha ido desde entender la prevención sólo como una mejora de los aspectos más tangibles y materiales (lugares de trabajo, equipos, herramientas) hasta tratar de promover la salud como parte del trabajo.”

“Es un cambio. Esto no se hace de un día para otro. Requiere de mucho tiempo.”

El Grupo COSENTINO es otro caso de buen hacer en lo que a cultura preventiva se refiere, tanto en su modelo de gestión interna como en sus relaciones con clientes y proveedores ya que, además de celebrar reuniones mensuales del Comité Ejecutivo de Seguridad para hacer el seguimiento de la gestión preventiva en la empresa, despliega diversas iniciativas de promoción de la prevención dirigidas a sus contratados y clientes.



“La prevención empieza por la dirección... pero el objetivo último es el compromiso del trabajador” Con esta filosofía que nos resume Eric Cortijo, Director de Prevención de Cosentino a nivel mundial, la empresa concede una importancia capital a la actuación de los mandos buscando la conexión entre los objetivos estratégicos de la empresa y la práctica diaria. El mando participa en la elaboración de instrucciones de seguridad junto con el Servicio de Prevención, difunde y audita las pautas de seguridad (las llamadas 5 reglas cardinales) en su ámbito de competencia, organiza microforos semanales con los trabajadores, gestiona los permisos de trabajo en los que se incluyen normas de trabajo seguro, , notifica e informa a la dirección de los incidentes, etc. Para ello, reciben una formación continua por parte del Servicio de Prevención.

En cuanto a la estrategia de formación, cabe destacar, como nos dice Eric Cortijo, que “la formación más técnica es externa pero la formación sobre gestión de prevención la damos nosotros”, insistiendo en que es necesario conocer bien la organización de la empresa para dar pautas concretas para el manejo preventivo. Además, piensan nombrar en cada fábrica un agente ‘multiplicador’ que se reunirá mensualmente con el Servicio de Prevención para adquirir conocimientos y trasladarlos al resto de la fábrica, no con función de vigilancia sino de difusión y dinamización, un auténtico ‘agente cultural’.

”La evaluación de riesgos no puede abarcar todo. Es un error no tener en cuenta los cambios constantes del trabajo... hay muchos riesgos que aparecen cada día y que requieren una evaluación de riesgos continua” A partir de este principio surge la idea del semáforo como una manera de “parar, pensar, implementar” antes de abordar una nueva tarea, de manera que quienes intervienen directamente en ella identifican los riesgos y se plantean cómo deben actuar para llevarla a cabo con seguridad. Se trata de hacer una evaluación de riesgos integrada en la propia organización del trabajo, no como tarea del Servicio de Prevención sino de los propios implicados

La política de prevención en Cosentino tiene, según Cortijo, cuatro patas: la observación preventiva que es la pata de los directores y gerentes con sus visitas periódicas a los lugares de trabajo, la verificación de seguridad en las tareas por parte de los mandos intermedios

mediante checklist por procedimientos, los permisos de trabajo para tareas no habituales y la autoevaluación por medio del ‘semáforo’.

Toda esta dinámica genera una percepción en los trabajadores de que la prevención es muy importante en Cosentino y de esta manera van interiorizando los valores del trabajo seguro y se implican cada vez más activamente en la prevención cotidiana. “Cuando hablamos del compromiso del trabajador, creemos que hay varias etapas: la primera es en la que el trabajador hace las cosas a su manera, espontáneamente, es el estado primitivo; otra etapa es la de supervisión, cuando el trabajador cumple porque hay un supervisor detrás; la tercera etapa es cuando cada uno cuida de sí mismo por convencimiento y finalmente la cuarta es cuando cada trabajador cuida de los otros. Nosotros modestamente estamos en la tercera y avanzando hacia la cuarta”.

Finalmente, y en relación con los clientes marmolistas, dadas sus intervenciones en el proceso de transformación de los productos, han elaborado una guía de buenas prácticas preventivas que distribuyen por correo y llevan a cabo iniciativas de formación como el “programa aula”, dentro del que ya han impartido 60 charlas de seguridad de una hora de duración a las que invitan a sus clientes.

## **Raytheon** **Microelectronics** **España, S.A.**

RAYTHEON ESPAÑA, por su parte, nos ofrece una experiencia interesante en lo que se refiere a actividades de aprendizaje colectivo a partir de la experiencia. La empresa, ubicada en Málaga, pertenece al grupo multinacional Raytheon Company y produce elementos electrónicos. Realizan dos tipos de auditorías de seguridad, las internas realizadas por personal de la propia planta trimestralmente y las externas realizadas a nivel corporativo cada cuatro años.

Las auditorías internas son realizadas por directivos, responsables de tres áreas clave de la organización: recursos humanos, ingeniería y mantenimiento (la dirección de RR.HH lo es también de relaciones laborales, salud y seguridad, y medioambiente). Quienes realizan la auditoría tienen, por tanto, responsabilidad suficiente dentro de la organización para gestionar las medidas preventivas o correctivas a aplicar o, en su caso, las trasladan al comité de dirección ya que en las reuniones del mismo se analizan aspectos de seguridad y salud. Los informes de estas auditorías son enviados a la corporación para su análisis y seguimiento.

Otra práctica interesante implantada por Raytheon España, son las observaciones de seguridad, denominadas “walk about”. Se trata de paseos por las instalaciones de la organización, en los que cualquier persona puede identificar situaciones no deseadas o mejorables de aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales o con medioambiente. La dirección y los mandos intermedios, dentro de sus objetivos personales, tienen la realización de un número determinado de “walk about”. “La implantación de esta medida – señala Elisa Castedo, Directora de RRHH, Relaciones Laborales y Seguridad, Salud y Medioambiente- causó algo de rechazo al inicio, pero posteriormente se ha revelado como una acción generadora de cultura preventiva, hasta el punto que los contratistas que entran en la planta a realizar algún trabajo van siendo seguidos por todos los trabajadores y son los mismos trabajadores los que informan de desviaciones”.

También es destacable como metodología de aprendizaje de la organización la difusión, mediante los denominados “Week hit list”, de información relacionada con seguridad y salud (accidentes ocurridos,

medidas preventivas adoptadas en otras empresas de la corporación, etc.) que es distribuida semanalmente a nivel corporativo a partir de la que se recibe de todos los centros de trabajo.

Pertenecer a un grupo multinacional con una larga trayectoria ha permitido a Raytheon España tener implantados sistemas de gestión muy adaptados a su negocio y actividad, incluyendo el área de seguridad y salud. Las políticas y líneas generales de su sistema de gestión están definidas a nivel corporativo. El compromiso de la Alta Dirección Corporativa y del Plant Manager de la factoría malagueña es patente y visible ya que, como afirma Elisa Calcedo, “cualquier accidente que ocurre en cualquier planta del mundo llega hasta el presidente de la compañía y es difundido a nivel corporativo, informando no sólo de la investigación realizada, sino de la solución adoptada”. Semanalmente los directores de seguridad y salud de toda la corporación se reúnen por video-conferencia con el director corporativo.

Dentro de los objetivos departamentales e individuales se incluyen objetivos relacionados con la prevención de riesgos laborales. Estos objetivos tienen un seguimiento semestral y son revisados de forma anual en función de su cumplimiento. Existen también unos objetivos corporativos de los que se hace un informe mensual, realizándose una gestión homogénea a nivel internacional. Los objetivos no solo recogen aspectos cuantitativos, sino también cualitativos y de compromiso personal, tales como asistir o impartir formación, realizar “walk about”, proyectos de mejora continua, etc.

Tabla nº1: Síntesis de experiencias y aportaciones en materia de cultura preventiva: casos recopilados en empresas de Andalucía (nov-dic 2011)

BP	CATEGORÍA		DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d a				
01			Mediante un trabajo en equipo se analizan los factores técnicos y organizativos que generan riesgos en las operaciones de mantenimiento y se proponen mejoras del proceso de trabajo basadas en la autorresponsabilidad de todos los que intervienen, incluidas las empresas auxiliares	Trabajo en equipo para el diagnóstico y seguimiento basados en la 'cultura del dato' Formación a toda la cadena de mando Implantación de un sistema de partes de trabajo Inspecciones periódicas	Implicación de directivos, mandos y trabajadores en la evaluación operativa de riesgo Evaluación no sólo de aspectos técnicos sino organizativos Autorresponsabilidad de la cadena de mando y de todos los implicados	Trabajadores: > 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Cádiz
02			Designación por parte del departamento de RRHH de un "encargado de prevención" en cada centro periférico con la misión de fomentar la sensibilidad y los comportamientos preventivos entre el personal	Formación específica de los encargados de prevención Implantación de un sistema de gestión de incidencias y averías Buzón de sugerencias y consultas Intermediación del encargado de prevención con SPP Coordinación de los encargados de prevención por zonas	Implicación de la dirección Dedicación de recursos humanos a la dinamización y gestión preventivas Implicación del personal en la mejora preventiva continua	Trabajadores: > 1000 Sector servicios Provincia razón social: Málaga

BP	CATEGORÍA			DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d	a				
03				<p>Optimizar la seguridad en operaciones de mantenimiento, reparación, limpieza o instalación, en las que interviene subcontratas, mediante la implantación de un sistema de permisos de trabajo (solicitud, autorización) y supervisión posterior por personal propio de la empresa, mediante observaciones de seguridad e investigación sistemática de accidentes</p>	<p>El sistema nace de un encargo por parte de dirección que asigna la responsabilidad a un jefe de planta</p> <p>Formación del personal propio y de contratas</p> <p>En cada actuación se definen responsabilidades concretas</p> <p>Reuniones de seguimiento a distintos niveles (dirección, mandos, trabajadores)</p> <p>Auditorías de seguimiento por parte del SPP</p>	<p>Compromiso de la Alta Dirección</p> <p>Planes y responsabilidades específicas por objetivos</p> <p>Implicación de mandos en la coordinación preventiva de actividades empresariales</p> <p>Autoresponsabilidad mediante clarificación de roles y competencias</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Trabajadores: 500-1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Madrid</p>
04				<p>Detección, mediante estudio estadístico, de los accidentes con mayores tasas de repetición y gravedad potencial.</p> <p>Elaboración de 5 reglas cardinales específicas para extremar las precauciones y evitar cada tipo de estos accidentes</p>	<p>Información y comunicación interna persistente sobre los riesgos de accidentes con mayor tasa de repetición</p> <p>Formación continuada, con personal propio, sobre las reglas cardinales</p>	<p>Conocimiento basado en datos estadísticos</p> <p>Aprendizaje organizacional adaptado al puesto, diseñado e impartido por personal propio</p> <p>Comunicación persistente</p>	<p>Trabajadores: &gt; 1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Almería</p>
05				<p>Ficha de autoevaluación de riesgos antes de realizar determinados trabajos (Semáforo de Seguridad) que permite a los trabajadores identificar y valorar los riesgos de la propia tarea, de integrada al puesto y sin papeleo</p>	<p>Diseño de las fichas de zona con participación de los trabajadores</p> <p>Sesiones de información y formación, impartidas por personal propio</p> <p>Seguimiento mediante observaciones de campo</p>	<p>Implicación y participación de los trabajadores</p> <p>Evaluación orientada a la resolución de problemas</p> <p>Fomentar la autorresponsabilidad del trabajador</p> <p>Formación integrada en los procesos laborales</p> <p>Evaluación de desempeño</p>	



BP	CATEGORÍA			DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d	a				
06				El mando da indicaciones de seguridad in situ en trabajos no habituales, previa identificación documentada de los riesgos de la tarea a realizar. Comunicar instrucciones a los trabajadores propios y de contrata	Asignación de responsabilidad a mandos intermedios : designación como Recurso Preventivo Formación de nivel básico en PRL a los mandos designados	Implicación y responsabilidad de los mandos Implicación directa en la evaluación de riesgos Liderazgo de los mandos en la seguridad de campo	
07				Procedimiento de investigación participativa de todos los accidentes e incidentes para proponer acciones correctoras que son revisadas, aprobadas y supervisadas por la Gerencia, con el fin de evitar o minimizar los riesgos de seguridad.	Sistema de telenotificación y registro de accidentes, incidentes y peligros Investigación por los propios trabajadores de los sucesos que han provocado daños Comunicación multidireccional de alertas y conclusiones de la investigación Formación continuada a favor de conductas positivas Evaluación del desempeño a través de observaciones, inspecciones y auditorías internas	Compromiso y apoyo firme de la Alta Dirección Implicación de todo el personal Identificar oportunidades de mejora (no buscar culpables) Participación sinérgica de los trabajadores (detección, eliminación y control) Dinamización de la comunicación Aprendizaje organizacional progresivo Concienciación a través de la acción y la participación	Trabajadores: > 1000 Sector servicios Provincia razón social: Sevilla



BP	CATEGORÍA			DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d	a				
o8				Mejora continua de la acción preventiva a través de informes de actividades e incidencias (mensuales), auditorías de planta (trimestrales) y corporativas (cuatrienales). Campañas mensuales específicas de promoción de la salud. Integración de la seguridad, la salud y el medio ambiente a nivel corporativo.	Definición de objetivos a todos los niveles corporativos Asignación de objetivos a todos los managers y responsables de equipo Plan de formación continuada a toda la plantilla Herramientas informáticas de registro y seguimiento Reuniones 'walkabout' para propuestas de mejora Revisión semestral y anual del desempeño y resultados Toda la información accesible en intranet	Compromiso y apoyo firme de la Alta Dirección Planes de acción por objetivos Mejora continua Sistema de indicadores de esfuerzo preventivo Enfoque global de bienestar y salud de los trabajadores Implicación y autorresponsabilidad compartida por toda la cadena de mando	Trabajadores: 100-1.000 Sector industrial Provincia razón social: Málaga
o9				Visitas de observación y revisión de condiciones de trabajo por parte de los mandos intermedios con el fin de detectar y corregir comportamientos inseguros o mala praxis	Información a los mandos intermedios sobre las causas de accidentes ocurridos Elaboración de una lista de chequeo Formación básica y capacitación de mandos intermedios Visitas de los mandos a los lugares de trabajo a los que acceden los conductores	Implicación/responsabilidad mandos intermedios Evaluación operativa de riesgos orientada a objetivos	Trabajadores: > 1.000 Sector servicios Provincia razón social: Málaga

BP	CATEGORÍA			DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d	a				
10				Creación de una Guía de Buenas Prácticas para la prevención del riesgo por exposición a sílice cristalina y otros posibles riesgos en la utilización de nuestros productos, con el fin de difundirla entre las empresas clientes	Elaboración de la Guía de Buenas Prácticas Envío directo de la guía a empresas clientes Sesiones formativas presenciales	Difusión de cultura preventiva en empresas clientes Promoción de buenas prácticas preventivas (prevención operativa)	Trabajadores: > 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Almería
11				Sistema de observaciones de trabajo con el fin de detectar situaciones de inseguridad y verificar el conocimiento de los trabajadores respecto a los riesgos.	Elaboración de una lista de chequeo y curso de formación práctica para la realización de observaciones Anualmente se establece un plan de observaciones que incluye un número determinado de tareas a observar por cada supervisor ya sea propio o de contrata. Sistema informático de notificación y registro de los resultados de las observaciones Implantación y verificación de medidas correctoras Evaluación de resultados	Compromiso de la dirección Implicación mandos intermedios Sensibilización de trabajadores Evaluación operativa de riesgos orientada a objetivos	Trabajadores: 100- 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Madrid

BP	CATEGORÍA			DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN	ASPECTOS DESTACABLES	DATOS EMPRESA
	c	d	a				
12				<p>Sistema de valoración y control de seguridad en contrataciones con el objetivo de conseguir un nivel homogéneo de protección en todos los trabajadores que intervienen en un mismo proceso, con independencia de la titularidad empresarial.</p>	<p>Sistema de 14 indicadores (actividades y resultados) cuya ponderación permite construir un indicador global de valoración para cada contrataciones formativas dirigidas a empresas contratistas</p> <p>Controles periódicos (revisión trimestral de indicadores)</p> <p>Reconocimiento del esfuerzo a las empresas (cartas, premios)</p> <p>Reunión del Director General con empresas de malos resultados (planes de mejora) y rescisión de contrato a empresas reincidentes</p>	<p>Implicación de la alta dirección y la cadena de mando</p> <p>Coordinación efectiva de actividades concurrentes</p> <p>Sensibilización cultura preventiva a contratistas</p> <p>Indicadores de esfuerzo preventivo</p> <p>Incentivación de la actividad preventiva</p>	<p>Trabajadores: 100- 1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Sevilla</p>

Tabla nº2: Principales aportaciones en materia de cultura preventiva: casos recopilados en empresas de Andalucía (nov-dic 2011)

PRINCIPALES APORTACIONES	CASOS												TOTAL	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Compromiso visible / implicación directivos y mandos	■	■	■			■	■	■	■			■	■	9
Evaluación operativa de riesgos / planes de intervención por objetivos	■		■		■	■		■	■					8
Implicación/participación trabajadores	■	■			■		■							4
Promoción de la autorresponsabilidad	■		■		■			■						4
Evaluación del desempeño o esfuerzo preventivo			■		■			■				■		4
Aprendizaje colectivo a partir de los errores				■	■									3
Difusión cultura preventiva a terceros (clientes, contratas)			■							■		■		3
Desarrollo de sistemas de comunicación				■				■						2
Utilización de datos estadísticos	■			■										2
Incentivación de la prevención													■	1
Programas de promoción de la salud												■		1

