Ibermutua

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 274

Buenas prácticas para mejorar la cultura preventiva en las empresas

Esta es una publicación de Ibermutua para difundir buenas prácticas en cultura preventiva y promover su transferencia a las empresas. El texto combina el rigor de los principios basados en la evidencia científica, con ejemplos de experiencias prácticas desarrolladas con éxito por distintas organizaciones.

Copyright © 2019 Ibermutua
Edición 2019

Editorial: Ibermutua, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesiones de la Seguridad Social nº 274
C/ Ramírez de Arellano, 27 – 28043 MADRID

Prólogo

Esta publicación, nace del esfuerzo continuado de Ibermutua en la mejora de la Cultura Preventiva para las empresas asociadas, y en la promoción de hábitos preventivos de los trabajadores.

Claro ejemplo de ello, es la Adhesión de Ibermutua a la Declaración de Luxemburgo, comprometiéndonos a integrar los principios básicos de la Promoción de la Salud en el Trabajo en la gestión de la salud de nuestros trabajadores, extendiendo este compromiso también a los trabajadores protegidos.

Esta publicación se desarrolla dando respuesta, basadas en experiencias reales, a tres preguntas básicas:

- ¿La prevención es cultura?
- ¿Cómo funciona la cultura preventiva?
- ¿Cómo mejorar la cultura en la práctica?

La colaboración de Ergalog en esta publicación, que con su visión clara de fomentar trabajos saludables mediante la transferencia del conocimiento científico y disponiendo de un asesoramiento práctico en gestión de la salud en la empresa, ha contribuido a enriquecer su contenido y proporcionar herramientas básicas de trabajo para conseguir el avance en el bienestar laboral.

Esperamos que los contenidos recogidos faciliten el acercamiento a la verdadera cultura preventiva en las empresas y trabajadores teniendo como horizonte el “Objetivo 0” de reducción de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Dirección de Prevención

1.

Prevención es cultura // pág 4

No es que las normas o los procedimientos sean innecesarios pero funcionan mejor en organizaciones con un buen clima preventivo. La excelencia preventiva va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y se basa en la motivación e implicación de todos.

2.

Cómo funciona la cultura preventiva // pág 18

Las empresas con una cultura preventiva positiva coinciden al menos en tres puntos claves: empezar por arriba (liderazgo ejemplarizante), motivar a los trabajadores (interiorizar la prevención) y aprender de los errores (buscar causas y no culpables).

3.

Cómo mejorar la cultura preventiva en la práctica // pág 34

La cultura preventiva es una escalera de progreso por la que ascienden las empresas mediante unas buenas prácticas preventivas. Para ello hay que saber de dónde partimos y enfocar la prevención a partir de un liderazgo coherente y una supervisión de calidad.

Estos enfoques se desarrollan a partir de ejemplos y experiencias prácticas

Prevención es cultura

1. Prevención es cultura

Chernóbil 1986

A la una de la madrugada del 25 al 26 de abril de 1986, los ingenieros de la central nuclear de Chernóbil iniciaron la entrada de las barras de regulación en el núcleo del reactor para llevar a cabo una prueba planificada bajo la dirección de las oficinas centrales de Moscú. Hacia las 23 horas se habían ajustado los monitores a los niveles más bajos de potencia. Pero el operador se olvidó de reprogramar el ordenador por lo que la potencia descendió a un nivel muy peligroso. Con el fin de aumentar de nuevo la potencia se extrajeron todas las barras de control. Fue una medida irreflexiva y contraria a lo que prescriben la normas de seguridad.

A la una y 3 minutos, se produjo una intervención manual del operador que desconectó las señales de alarma. A la una y 22 minutos, el ordenador indicó un exceso de radioactividad, pero los operadores decidieron finalizar el experimento, desconectando la última señal de alarma. En ese momento, se ocasionó un brusco incremento de potencia. El combustible nuclear se desintegró y salió de las vainas, entrando en contacto con el agua empleada para refrigerar el núcleo del reactor. A la una y 23 minutos, se produjo una gran explosión, y unos segundos más tarde, una segunda explosión hizo volar por los aires la losa del reactor y las paredes de hormigón lanzando fragmentos de grafito y combustible nuclear fuera de la central, ascendiendo el polvo radiactivo por la atmósfera. El material radiactivo liberado fue 200 veces superior al de las explosiones de Hiroshima y Nagasaki.

El accidente de la central nuclear de Chernóbil de 1986 puso definitivamente sobre el tapete una pregunta que ya venía planteándose a partir de otras grandes catástrofes.

¿Por qué siguen ocurriendo accidentes en empresas dotadas con alta tecnología de seguridad?

La respuesta de los investigadores fue que lo que fallaba no era tanto la tecnología como la cultura organizativa. Surgió así el concepto de cultura preventiva o cultura de la seguridad.

Lo que aporta de nuevo la idea de cultura preventiva es que las mejores técnicas y los mejores procedimientos de seguridad pueden no funcionar eficazmente si no existe un entorno que favorezca comportamientos adecuados por parte de las personas que conforman una organización.

Cuando todo el mundo en una empresa percibe que la seguridad constituye un elemento estratégico de la misma y comprueba día a día que esto no es sólo palabrería sino que efectivamente responde a un compromiso serio de la dirección, decimos que existe un buen clima preventivo.

Hay muchas formas de hacer visible el clima preventivo, pero siempre tienen que ver con las actitudes y comportamientos de los responsables de la empresa.

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 (liderazgo, visibilidad, confianza, apoyo, integridad) está rancio se echará a perder el guiso (programa preventivo).

SIMON ST, FRAZEE PR. 2005

> Lo que realmente le importa a la dirección acaba convirtiéndose en importante para el resto de la gente.

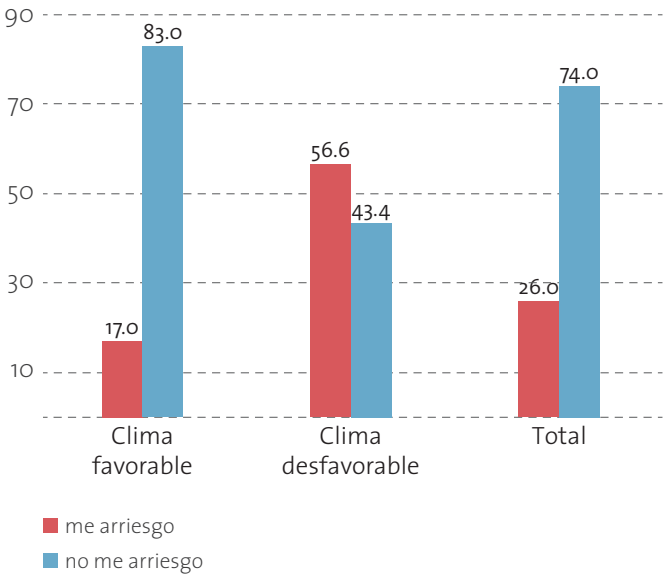
Denominamos clima a las las condiciones de la atmósfera que influyen sobre una determinada zona.

El clima preventivo es un entorno que genera influencias favorables para un comportamiento seguro.

Existe un buen clima preventivo cuando, sin necesidad de que nadie lo esté repitiendo constantemente, se palpa día a día que aquí la prevención se toma en serio.

La cultura de la empresa es más relevante que la cultura del trabajador

Clima preventivo y comportamiento de seguridad
"En general me arriesgo demasiado en mi trabajo" (%)
Trabajadores del sector cerámico (n = 734). Castellón 2001



Boix P et al. Percepciones y experiencia. Madrid: ISTAS, 2001

Organizaciones conscientes crean personas conscientes. A veces las campañas de sensibilización fallan porque los trabajadores no se acaban de creer los valores que proclama la dirección y, aunque puede ser un percepción subjetiva, mientras esto sea así difícilmente se conseguirán cambios estables de comportamiento. Por el contrario promoviendo prácticas colectivas basadas en un liderazgo ejemplarizante se consigue que los individuos no sólo cambien sus comportamientos sino que acaben incorporando nuevos valores culturales.

> **La probabilidad de que un trabajador realice un acto inseguro es menor si percibe que su empresa se toma en serio la seguridad.**

Como se observa en el gráfico, los trabajadores que perciben un compromiso positivo de sus empresas con la seguridad (clima preventivo favorable) realizan tres veces menos actos inseguros que quienes están en un entorno de escasa preocupación preventiva.

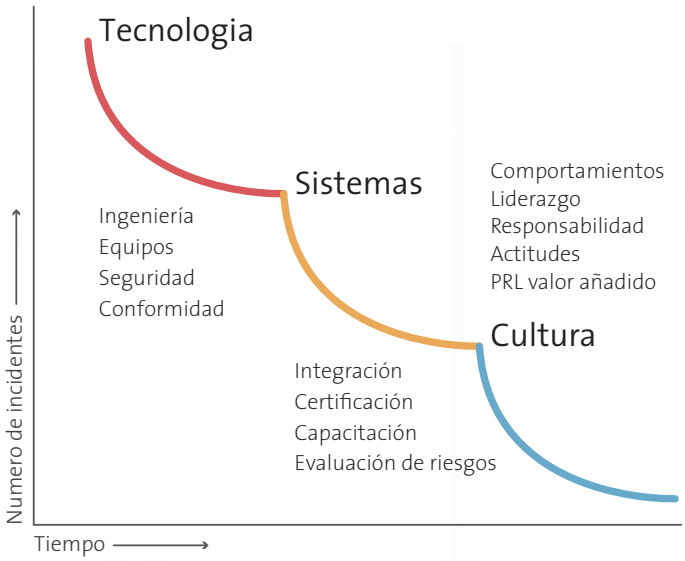
La reducción de las tasas de siniestralidad se considera la prueba del algodón de la efectividad de un sistema de prevención.

Sin embargo, una baja tasa de accidentes, incluso a lo largo de varios años, no siempre es una garantía de que los riesgos están siendo controlados de manera efectiva

Sólo cuando la reducción de la incidencia de accidentes corre paralela con unos buenos indicadores de esfuerzo preventivo, podemos considerar que tenemos un sistema preventivo de calidad que garantiza la sostenibilidad y eficacia de la prevención.

El convencimiento de que este esfuerzo preventivo depende de las personas es lo que ha definido la cultura preventiva como la tercera oleada en la evolución histórica del desarrollo de la salud y seguridad en el trabajo, tras la orientación a la mejora tecnológica (primera oleada) y a la mejora de los sistemas de gestión (segunda oleada).

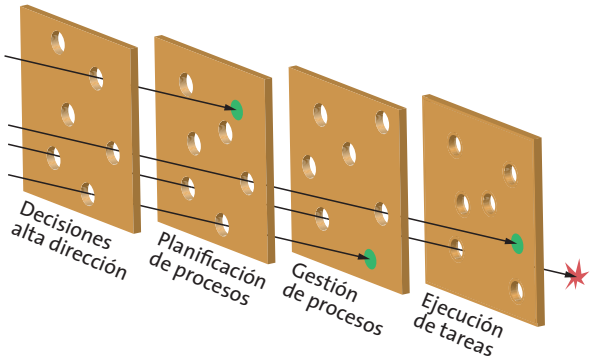
> La gente es más importante que la tecnología o los sistemas.



Hudson P. Safety Science 2007; 45: 697-722

Hablar de las personas y de su comportamiento como elemento esencial de la prevención no equivale, ni mucho menos, a considerar el fallo humano como factor determinante del accidente.

La teoría del fallo humano para explicar los accidentes de trabajo ha sido refutada por su reduccionismo simplista y rechazada por su ineficacia preventiva.



Actualmente se utiliza como referente el modelo denominado "queso suizo" (Reason J. 1950) para dar idea de que los accidentes son el resultado de distintos procesos de decisión (lonchas de queso), ninguno de ellos infalible (con agujeros) y que están en movimiento permanente, dado el carácter cambiante de la gestión y organización del trabajo.

La tarea preventiva consistiría básicamente en perfeccionar los procedimientos (reducir los agujeros) y, sobre todo, en evitar que los agujeros se alineen para impedir que el riesgo los atraviese y genere un daño.

> Prevenir los accidentes implica involucrar a toda la organización de una manera sostenida

La investigación y el análisis de los fallos que tienen en común 16 grandes accidentes ocurridos en todo el mundo ha llevado al Health&Safety Executive del Reino Unido a identificar una serie de elementos que pueden ayudarnos a entender los componentes del concepto de cultura preventiva.

FACTORES CONTRIBUYENTES	Three Mile Island (1979)	Bophal (1984)	Clapham (1988)	Pipper Alpha (1988)	Longford (1998)	Columbia (2003)	BP Texas City (2005)	Buncefield (2005)	Deepwater Horizon (2010)	Potters Bar (2002)	Russian sub-marine (1985)	Southall (1997)	Herald (1987)	Labrooke Grove (1999)	Chernobyl (1986)	Nimrod (2006)
Compromiso con la seguridad		■	■		■	■	■			■	■	■	■		■	■
Complacencia y falta de supervisión	■	■	■		■	■	■		■			■	■	■		■
Formación y competencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■			■	
Aprendizaje de incidentes previos	■	■	■		■	■	■		■	■	■					■
Adecuación de procedimientos	■		■	■				■	■	■	■	■			■	
Conciencia y gestión del riesgo		■		■	■		■	■		■	■				■	■
Comunicación en seguridad			■	■			■	■	■				■	■		■
Claridad roles y responsabilidades			■				■		■	■						■
Gestión de cambios		■	■						■						■	■

Lekka C. et al. A review of the literature on effective leadership behaviours for safety. RR952. HSE, 2012

La Solución Cultural en las Plataformas Petrolíferas del Mar del Norte

Las primeras plataformas petrolíferas que se instalan en los años 60 provienen de Estados Unidos. En la llamada 'cultura Texas' los accidentes forman parte de la identidad de los trabajadores que se llaman a sí mismos roughnecks.

Los accidentes menores son una medalla, forman parte del juego. Se producen unos 70 accidentes por cada 1000 días de trabajo, pero es probable que este número fuera muy superior.

El 27 de marzo de 1980 se produce la catástrofe de la plataforma Alexander L. Kielland en la que mueren 123 trabajadores. A partir de ahí las cosas empiezan a cambiar. Se emiten directivas, se imparten cursos de seguridad y se mejoran algunos equipos de perforación, pero no todas las plataformas adoptan los nuevos sistemas. Las que lo adoptan son menospreciadas como "Welfare" por quienes se mantienen en el sistema "Texas" y los roughnecks que trabajan en ellas son ridiculizados como softnecks. En los años 90 se introducen nuevos sistemas de gestión de la seguridad. Los roughnecks desprecian y sabotean estos sistemas y los califican de burocráticos.

A finales de los 90' los sindicatos señalan un empeoramiento de la seguridad debido a que la dirección se ha vuelto muy complaciente y confiada en que los sistemas de gestión, por si mismos, garantizan la seguridad. El conflicto alcanza su punto álgido en el verano del 2000 hasta que en diciembre de ese mismo año un accidente causa la muerte a un trabajador.

La PSA (Petroleum Safety Authority) promueve la solución cultural. Se crean en todas las compañías programas de promoción de la cultura preventiva.

Dos encuestas, en 2001 y 2003, corroboran el cambio positivo: en 2001 un 47,6% de los roughnecks afirmaban sentirse presionados para trabajar al margen de su seguridad, porcentaje que baja al 23,6 en 2003. Quienes admiten saltarse las reglas de seguridad para acabar el trabajo rápidamente se reducen del 51,2% al 33%.

En 2005 se entrevista al equipo de una plataforma que había conseguido buenos resultados en seguridad. Tanto la dirección como los trabajadores atribuyen los buenos resultados al programa de mejora de la cultura preventiva. Los trabajadores perciben que la dirección es sincera en su compromiso por la seguridad y que ésta es un objetivo prioritario por encima de la producción.

En el período 2001 a 2004 los accidentes graves descendieron en un 50%.

Haukelid K, 2008.

Safety Science 46: 413–426

Cómo funciona la cultura preventiva

2. Cómo funciona la cultura preventiva

El Liderazgo en Cultura Preventiva: experiencia de la General Motors en los años 90

En 1993 la compañía General Motors (GM) emprendió un intenso programa de promoción de la cultura preventiva en todas sus factorías mediante el que consiguió reducir la siniestralidad laboral en un 87% y las jornadas perdidas en un 94%. El secreto de unos resultados tan espectaculares fue, ni más ni menos, un cambio cultural implantado piramidalmente de arriba abajo.

MIRARSE AL ESPEJO

Lo primero que hizo el Vicepresidente cuando asumió el encargo del Presidente del Consejo de mejorar la prevención, fue mirarse al espejo. Pero la imagen que vio no le resultó muy halagadora: cada año uno de cada tres trabajadores de GM sufría un accidente, un 5% de la plantilla había sufrido un accidente con baja en algún momento de su vida laboral y los costes anuales de indemnización por todos estos sucesos ascendían a más de 100 millones.

EMPEZAR DE ARRIBA ABAJO

¿Qué pasaba? GM había realizado importantes inversiones en seguridad, había llevado a cabo intensas actividades de formación dirigidas a sus trabajadores, los directivos seguían afirmando que la seguridad era una prioridad en su gestión y, sin embargo, no estaba obteniendo buenos resultados. El Vicepresidente llegó a la conclusión de que había que promover un cambio cultural para conseguir una seguridad sostenible y presentó un informe al Consejo proponiendo un plan que debía empezar de arriba abajo. El Presidente elaboró un documento en el que no sólo definía la seguridad como una prioridad sino que responsabilizaba a los directivos de "conseguir un entorno de trabajo seguro y saluda-

Simon S, Frazee P. Leadership-driven culture change at General Motors. Professional Safety, January 2005. www.asse.org

MOVERSE HACIA ADELANTE

Se pusieron en marcha dinámicas de cambio para moverse hacia adelante. Se crean equipos de dinamización, con participación de directivos y representantes de los trabajadores, que visitan una a una todas las plantas de la compañía para conocer en primera mano el estado de la prevención y proponer iniciativas para mostrar que el principio de la seguridad primordial ha dejado de ser mera palabrería. En Agosto de 1995, el 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'".

ble" y les fijaba objetivos de reducción de la siniestralidad a 3 años vista. Esto tuvo como primer efecto que la responsabilidad en materia preventiva, que anteriormente solía estar asignada al departamento de Recuros Humanos, fuera asumida directamente por los 11 altos directivos del Manufacturig Managers' Council (MMC), ya que a partir de ese momento un elemento importante de valoración de dichos directivos iba a ser su actitud y actividad en promover la salud y seguridad.

FORMARSE A SÍ MISMOS

Los 11 miembros del MMC empiezan por formarse a sí mismos. En diciembre de 1994 realizan un seminario de todo un día sobre cultura organizacional y seguridad, para examinar sus propios comportamientos respondiendo cada uno en primera persona a la pregunta ¿qué estoy haciendo yo por la seguridad?.Muchos reconocieron que no actuaban como líderes en seguridad sino que delegaban en los técnicos: "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 habían venido recibiendo durante años el mensaje de que se pueden correr algunos riesgos si se consigue más producción. Todos estuvieron de acuerdo en que esto debía cambiar.

LLEVAR EL CAMBIO HASTA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

El siguiente objetivo fue llevar el cambio hasta la base de la pirámide, 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.

TRABAJAR Y TRABAJAR CON SEGURIDAD HAN LLEGADO A SER SINÓNIMOS

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 se redujeron en un 90% los accidentes serios. 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".

1. La cultura preventiva va de arriba abajo

Todo empieza por el vértice de la pirámide. La excelencia en salud y seguridad no se consigue a base de presión o de vigilancia permanente sobre el trabajador, sino promoviendo una cultura de liderazgo.

Existen evidencias científicas de que los directivos pueden tener una influencia efectiva en la cultura preventiva de su organización si son capaces de generar relaciones de confianza con los trabajadores y practican un liderazgo de tipo transformacional y transaccional:

> **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.

> **liderazgo transaccional:** La dirección formula claramente las expectativas, monitoriza su cumplimiento y premia el desempeño satisfactorio (recompensa contingente

Las empresas que no ven la prevención más allá del cumplimiento de las normas quedan atrapadas en el atolladero de la mediocridad

2. Sabemos lo que hay que hacer y estamos motivados para hacerlo

Cómo funciona la cultura preventiva 23 En los años 90 del siglo pasado, la compañía Shell puso en marcha un ambicioso proyecto con el objetivo de crear una cultura avanzada en seguridad y una fuerza de trabajo intrínsecamente motivada para la seguridad, un objetivo que concretaron en tres principios de comportamiento:

- **Intervención personal proactiva:** Trabajamos de manera segura porque estamos motivados para hacer las cosas correctamente, no porque nos lo hayan dicho.
- **Responsabilidad personal:** Entendemos y aceptamos lo que se debe hacer y sabemos qué se espera de nosotros.
- **Consecuencias individuales:** Entendemos y aceptamos que existe un sistema justo de recompensas y disciplina.

Trabajadores competentes y realistas convencidos de su propia autoeficacia toman más iniciativas

3. Aprendemos de los errores para mejorar

No existen sistemas que garanticen una seguridad total y para siempre, ni seres humanos infalibles.

La organización del trabajo, en tanto que proceso cambiante y gestionado por personas, requiere de continuos ajustes y adaptaciones y está sometida a una determinada probabilidad de fallos. El objetivo no es tanto eliminar al 100% todo tipo de errores sino gestionarlos de tal manera que puedan ser detectados de forma precoz y corregirlos antes de que tengan consecuencias.

Registrar e investigar sistemáticamente los incidentes permite evitar que se conviertan en accidentes con lesiones y daños para la salud de las personas. Ello constituye un componente esencial de la cultura preventiva.

Para que funcione este tipo de vigilancia y aprendizaje a partir de los fallos, se requiere una atención constante y una disposición a informar por parte de todos los miembros de la organización. Dicha colaboración se verá dificultada si no existe un sistema justo de disciplina. Si las personas temen ser sancionadas por cada incidente es muy probable que prefieran ocultar sus fallos individuales, con lo que se cercena toda posibilidad de aprendizaje colectivo.

Stan Graves, Vicepresidente de Safety and Mission Assurance en ATK Space Systems presentaba con este esquema su sistema de gestión para extraer lecciones de los errores y aprender a partir de la detección de fallos.

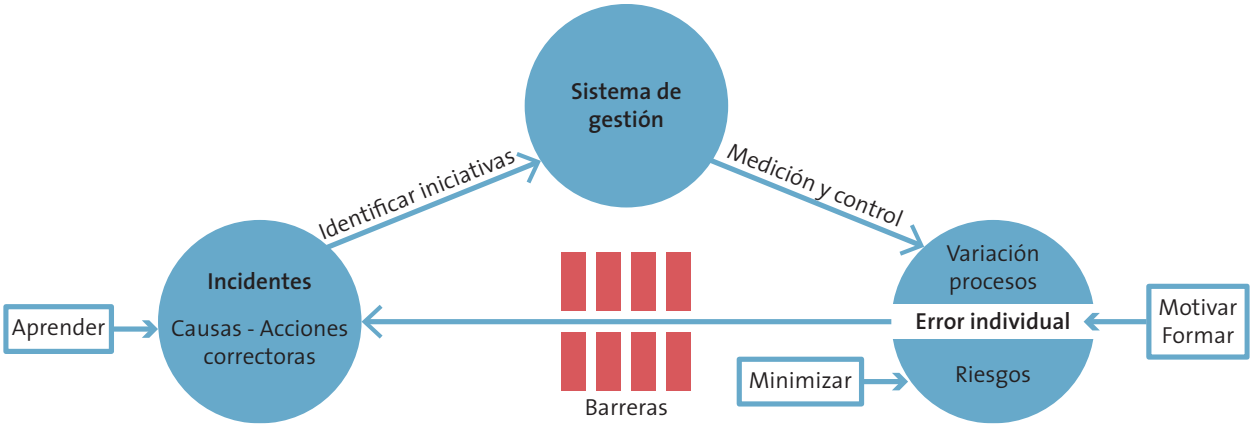
El sistema es una adaptación de la propuesta de James Reason "Managing the Risks of Organisational Accidents" (Ashgate Publishing, 1997) y se basa en tres principios básicos:

Buscar causas para corregir en vez de culpables para castigar

1. Aprender de los incidentes

2. Minimizar los riesgos

3. Capacitar y motivar a los trabajadores



Graves S. Creating a World Class Safety Culture: Attributes of High Performing Organizations. 2009
http://www.nafpi.com/conference/2009/prevsentations/Creating%20_World_Class_Safety_Culture.pdf

Ni un solo accidente mortal en 80 millones de horas trabajadas

En la construcción del Olympic Park de Londres, el complejo deportivo creado para los Juegos Olímpicos 2012, trabajaron más de 46.000 personas durante más de 80 millones de horas. El proyecto ha sido considerado un referente de sostenibilidad global, incluyendo la prevención de riesgos laborales,desde el momento del diseño.

Los resultados en materia de salud y seguridad son reveladores de la efectividad conseguida en la gestión de la prevención: ningún accidente mortal, apenas un centenar de accidentes con baja lo que supone un índice de frecuencia inferior al del sector en el Reino Unido, investigación de 70 incidentes por cada accidente registrado, hasta 30 periodos de un millón de horas trabajadas sin accidentes, etc.

Un informe encargado por la inspección de trabajo británica señala los elementos que han contribuido al desarrollo de una efectiva cultura de seguridad en el Olympic Park:

- *Rol estratégico de la Olympic Delivery Authority (ODA) en la definición de la seguridad como prioridad estratégica integrada en todas las empresas participantes, con claridad de estándares y requisitos en toda la cadena de suministro.*
- *Compromiso e implicación del primer escalón de contratistas para desarrollar sus propios procedimientos y sistemas de acuerdo con los objetivos ODA.*
- *Reconocimiento del prestigio de trabajar en el Olympic Park y esfuerzo por conseguir la excelencia en materia de salud y seguridad.*
- *Evaluación sistemática de las iniciativas para asegurar su eficacia, lo cual ha sido posible por la duración de las obras.*
- *Percepción por los trabajadores del compromiso sincero de sus organizaciones con los objetivos de salud y seguridad.*

EJEMPLOS DE CULTURA PREVENTIVA POSITIVA EN LA CONSTRUCCIÓN DEL OLYMPIC PARK

COMPROMISO	>	cercanía y comportamiento positivo ejemplar de la dirección.
COMPORTAMIENTOS	>	observaciones de seguridad con implicación de trabajadores y mandos.
CONFIANZA	>	reconocimiento de los comportamientos seguros.
PROCEDIMIENTOS	>	discutir con los trabajadores la evaluación de riesgos y elaborar pequeños informes diarios de sensibilización.
IMPLICACIÓN	>	garantizar que los temas de salud y seguridad pueden plantearse por cualquiera en cualquier sitio.
COOPERACIÓN	>	fomentar relaciones positivas entre trabajadores para compartir la responsabilidad de su propia seguridad y salud.
PLANIFICACIÓN	>	planificar la seguridad desde el diseño inicial y ofrecer una formación adecuada a los trabajadores en horas de trabajo.
APENDIZAJE	>	formación y campañas informativas para que los trabajadores entiendan el objetivo y el valor de notificar incidentes.

Healey N, Sugden C. Safety culture on the Olympic Park. RR 942. HSE Books, 2012

Cómo mejorar la cultura preventiva en la práctica

3. Cómo mejorar la cultura preventiva en la práctica

Lo primero es saber de dónde partimos

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo ha recopilado una serie de herramientas validadas y disponibles para diagnosticar la situación de partida en materia de clima preventivo.

Distintas empresas europeas y también españolas están llevando a cabo diagnósticos de cultura preventiva mediante el cuestionario NOSACQ-50 (Nordic Safety Climate Questionnaire), una herramienta elaborada por los institutos gubernamentales de salud laboral de los países nórdicos, que permite medir 7 dimensiones: 3 relacionadas con la dirección (compromiso, implicación y trato justo) y 4 más sobre las actitudes y comportamientos colectivos (compromiso colectivo, conciencia del riesgo, aprendizaje de los fallos y valoración de la prevención).

Dichas dimensiones se puntúan en una escala de 1 a 4 y su representación gráfica, mediante un diagrama de radar (ver ejemplo gráfico), permite visualizar una imagen de conjunto de la situación e identificar, entre otras cosas, tanto las dimensiones críticas más susceptibles de mejora como las diferencias de percepción entre los distintos estamentos de la empresa.

Además del cuestionario, se recomienda realizar entrevistas personales con informantes-clave para la interpretación de los resultados. Esta combinación de métodos cuantitativos (cuestionario) y cualitativos (entrevistas) sobre clima preventivo es una de las formas más aconsejables de evaluar la situación de una empresa en materia de cultura preventiva.

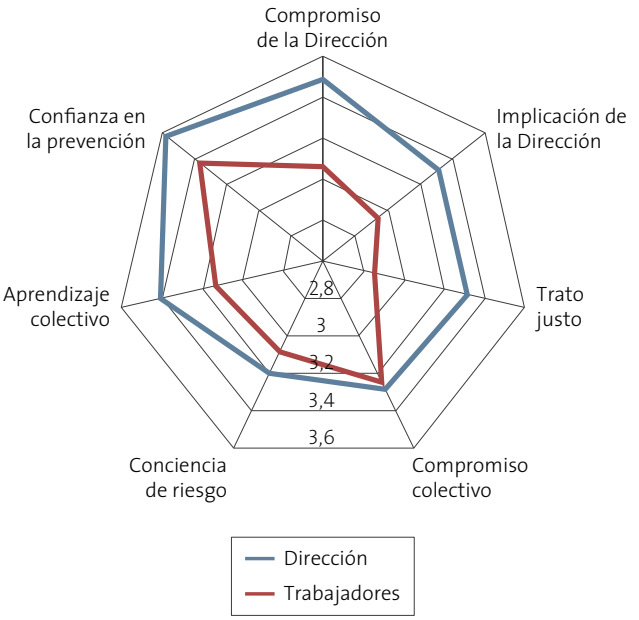
Esta estrategia diagnóstica fue utilizada en 2011 por la empresa sueca de productos químicos AzkoNobel que complementó unas

300 encuestas NOSACQ-50 entre sus empleados con una decena de entrevistas personales al azar sobre la valoración personal de las distintas dimensiones del cuestionario, lo cual le sirvió para identificar una serie de diferencias de percepción del clima preventivo entre los trabajadores a turnos y los de jornada fija, así como entre quienes habían trabajado siempre en la compañía y los que provenían de otras empresas.

Es conveniente repetir la encuesta a los 1-2 años de poner en marcha un plan de mejora. Una de las ventajas de utilizar un instrumento estandarizado como NOSACQ-50 es que puede ser utilizado para la evaluación de los efectos de las intervenciones destinadas a mejorar el clima preventivo comparando los resultados anteriores y posteriores al plan de mejora.

Según la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo el cuestionario NOSACQ-50 parece ser el más adecuado como herramienta de diagnóstico para construir un estándar europeo de cultura preventiva.

Ejemplo de deiagrama NOSACQ-50



Taylor TN (ed) Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2011

El diagnóstico de clima preventivo debe formar parte de un plan de mejora: una encuesta sin acción posterior es peor que no hacer ninguna encuesta.

☐ ¿Quién ha de ser capaz de hacer qué?

Investigadores australianos han desarrollado un marco de competencias y tareas que deberían poseer los directivos y mandos de la construcción para adaptar sus organizaciones a los requerimientos de una cultura positiva de salud y seguridad. Proponen 9 competencias clave:

1. Comunicar los valores de la empresa.

2. Demostrar liderazgo.

3. Aclarar qué comportamientos son requeridos y esperados.

4. Personalizar los resultados de seguridad (qué se espera de cada uno).

5. Desarrollar actitudes positivas de seguridad.

6. Asumir responsabilidades de seguridad y rendir cuentas.

7. Aumentar la conciencia colectiva sobre riesgos y conductas preventivas.

8. Mejorar la comprensión y la efectiva aplicación de los sistemas de gestión preventiva.

9. Supervisar, revisar y reflexionar sobre la efectividad personal.

Para desarrollar estas competencias, los directivos y mandos del sector de la construcción deberían asumir diferentes tareas en ámbitos de gestión como:

- Identificación, evaluación y control apropiado de los peligros y riesgos.
- Comunicación y consulta con las partes interesadas.
- Seguimiento, revisión y evaluación de la efectividad de los programas de seguridad.
- Compromiso y liderazgo para el desempeño de la prevención por los subcontratistas.
- Aplicación de un sistema equitativo de compensación de los trabajadores.

Dingsdag DP, Biggs HC, Sheahan VL, Cipolla DJ.
A construction safety competency framework:
improving OH&S performance by creating and maintaining safety culture.
Brisbane: Cooperative Research Centre for Construction Innovation, 2006

Cómo crean cultura preventiva los directivos

En un seminario realizado en Praga en 2004, se presentó un informe sobre la cultura de seguridad de Dupont en Asturias en relación con la actividad de los directivos de la planta de NomexR. Se pidió a cierto número de líderes de la planta que describieran cómo influyen en los demás para fomentar el trabajo seguro y nombraron, entre otras, las siguientes actividades:

- **Liderazgo con el ejemplo:** aceptando su propia responsabilidad, instruyendo a los trabajadores en prevención, haciéndose acompañar por terceros en las inspecciones y no tomando atajos en materia de seguridad.
- **Comunicación:** los temas de seguridad abren todas las reuniones y ocupan entre el 30 y el 40% del tiempo incluyendo revisión de incidentes y control de indicadores.
- **Supervisión:** se utilizan indicadores proactivos de esfuerzo preventivo como
  - nº de recomendaciones de seguridad no resueltas
  - nº de observaciones de seguridad realizadas
  - nº de incidentes registrados e investigados
  - nº de actos inseguros observados
- **Formación:** organización de charlas mensuales sobre distintos aspectos relacionados con la seguridad.
- **Diálogo:** encuentros cara a cara con grupos de trabajadores y mandos para exponer las expectativas de seguridad.
- **Reconocimiento:** reunión anual con los miembros del equipo para analizar su contribución a la seguridad, la cual influye en su salario.

Labudde H, Lardner R, Martínez F. Cultura en seguridad de Dupont en Asturias: desarrollo integrado de la cultura en seguridad, el trabajo en equipo y la seguridad basada en el comportamiento. Loss Prevention Bulletin, 2004

☐ Promover la participación

Todas las investigaciones apuntan a que la participación de los trabajadores es clave en la cultura preventiva de una organización. Destacamos algunos ejemplos de buenas prácticas en empresas de nuestro entorno.

Protón Electrónica SLU es una empresa que se dedica a la reparación y mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos en Centros de Trabajo Ajenos. La dirección consideró que se debía mejorar la información a los técnicos sobre los riesgos en las instalaciones de los clientes, para lo que se sintetizan en una ficha las particularidades más relevantes de los riesgos con los que se va a encontrar. Esta ficha se incorpora al expediente de trabajo y se corrige, completa y actualiza en cada visita. Los técnicos pueden paralizar los trabajos en caso de detectar un riesgo no controlado.

En el Grupo Candesa, dedicado a la explotación de canteras, se ha dado relevancia a las sugerencias de los trabajadores mediante la creación de subcomités en todos los centros de trabajo con participación de los trabajadores y la dirección. La dirección debe dar respuesta a todas las propuestas que se realizan en estos subcomités. Se ha creado también la figura del monitor rotatorio de prevención.

El Grupo VIPS es una organización dedicada a la restauración y el comercio con más 300 centros de trabajo. En todos los centros y a todos los niveles se han implantado las notificaciones de riesgos. Cualquier empleado puede realizar una de estas notificaciones y el responsable del centro se encarga de su tramitación.

CEOE.
Benchmarking de Buenas Prácticas y Prevención de Riesgos:
Informe de fuentes secundarias.
Fundaciónpara la Prevención de Riesgos Laborales, 2009

Implicación y compromiso colectivo

En países como Finlandia y Holanda existen Foros “Cero Accidentes” en los que se agrupan voluntariamente empresas para compartir experiencias y difundir buenas prácticas. La visión “Cero Accidentes” se define por el objetivo de crear puestos de trabajo libres de riesgos, lo cual implica la necesidad de promover una cultura generativa en materia de salud y seguridad, en la que no basta controlar los riesgos sino que se aspira a identificarlos y abordarlos anticipadamente en un marco de mejora continua en prevención.

Esta visión es imposible de realizar sin la implicación personal de cada uno de los miembros de la organización y sin una estrategia de innovación técnica y social. Haciendo lo de siempre en prevención y responsabilizando de ello a los departamentos especializados, no se consigue el objetivo “Cero Accidentes”.

Las estrategias para favorecer la implicación son completamente diferentes a las tradicionales de gestión de recursos humanos basadas en la disciplina. Se trata aquí de conseguir cambiar los

comportamientos individuales y colectivos por medio del liderazgo, el convencimiento y el compromiso. No es sólo que el compromiso y la implicación sean importantes para la prevención, sino que son la clave de la mejora continua en salud y seguridad, la base para poner en marcha estrategias eficientes y sostenibles de control y reducción de riesgos. La estrategia “Cero Accidentes” no es una estrategia de control de riesgos sino de compromiso preventivo.

Zwetsloot G, Aaltonen M, Wybo JL, Kines P, De Beek R.
The case for research into zero accident vision.
Safetyy Science 2013; 58: 41-48

Progresar en cultura preventiva

A diferencia de otros planteamientos sobre sistemas de gestión, la cultura preventiva es mucho más que detectar y resolver no-conformidades.

Todas las organizaciones cuentan con una cultura preventiva. Todas adoptan una determinada actitud frente a los problemas de salud y seguridad. Sin embargo, no siempre esta actitud refllleja una cultura positiva o avanzada.

Avanzar en cultura preventiva significa progresar a lo largo de la denominada Escalera de Parker que contempla cinco escalones o niveles:

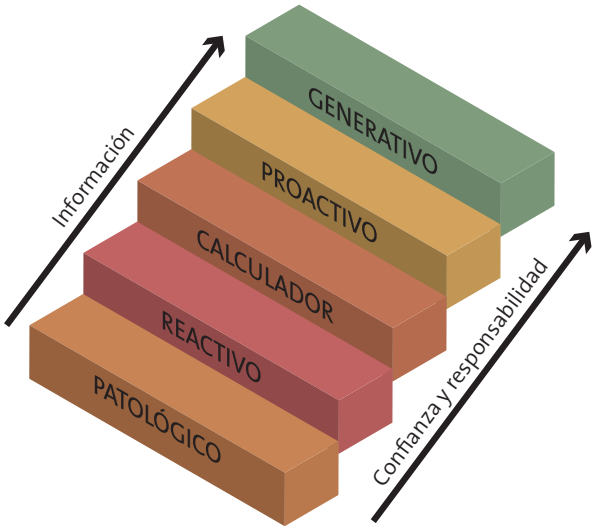
1. Patológico: en este nivel las organizaciones sólo perciben la prevención como algo costoso, más bien como un estorbo.

2. Reactivo: es una organización que únicamente elabora respuestas cuando aparecen los problemas de seguridad.

3. Calculador: la seguridad se concibe como una serie de normas y se organiza mediante sistemas de gestión de la prevención que se evalúan con indicadores de resultados.

4. Proactivo: se trata de organizaciones que se esfuerzan por involucrar activamente a los trabajadores en la gestión de la prevención. La seguridad es una preocupación fundamental para todos.

5. Generativo: las organizaciones generativas tienen un desasosiego crónico respecto a la salud y seguridad, utilizan indicadores de desempeño o de esfuerzo preventivo y en ellas la prevención



es un valor compartido y asumido por todos.

Ascender por esta escalera implica avanzar simultáneamente en información, confianza y responsabilidad.

Ibermutua

Buenas prácticas para mejorar la cultura preventiva en las empresas

Servicios Integrales de Atención Sanitaria Laboral

Síguenos en

900 23 33 33
www.ibermutua.es

Certificaciones y acreditaciones

ISO 9001
ISO 14001
ISO 45001
ISO 27001

Empresa Saludable
ISO 10002
UNE 19601

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL
SECRETARÍA DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Plan general de actividades preventivas de la Seguridad Social 2019