



Fraternidad  
Muprespa

# Buenas prácticas en Cultura Preventiva



[fraternidad.com/previene](http://fraternidad.com/previene)

Plan de actividades  
preventivas de la  
Seguridad Social 2020



MINISTERIO  
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL  
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN GENERAL  
DE ORDENACIÓN DE  
LA SEGURIDAD SOCIAL

Plan de Actividades Preventivas 2020

¡Enhorabuena! **Si has accedido a esta guía es porque estás interesado en la seguridad y salud laboral.** Afortunadamente, lejos queda aquella época de principios del siglo XX de accidentes laborales y enfermedades profesionales inherentes al propio trabajo, insalubres, sin equipos de protección individual, adoptando posturas forzadas, ritmos de trabajo elevados y sin cuidar factores psicosociales. ¿Si?...¿Ha quedado tan lejos?.

A pesar de la gran evolución vivida en nuestro país en materia de prevención, las cifras de siniestralidad evidencian que todavía hay mucho por hacer. **En Fraternidad-Muprespa nuestra razón de ser sigue siendo ayudar a nuestras empresas asociadas** a evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales, creando una auténtica cultura preventiva en sus organizaciones que anteponga la seguridad frente a cualquier otra circunstancia.

**90 años de historia de compromiso de Fraternidad-Muprespa con la prevención,** apostando desde sus inicios por la seguridad laboral con hechos destacables como la constitución del **Servicio de Prevención y Rehabilitación Profesional de Accidentes de Trabajo**, haber **sido la primera mutua en ser acreditada como servicio de prevención ajeno** en todas las especialidades y Comunidades Autónomas, ser la **primera mutua en disponer de un portal web dedicado en exclusiva a prevención** (PREVIENE) o adelantándose a los tiempos, **en publicar un boletín electrónico** (INFOPREVENCIÓN.FM) con el fin de difundir y promover la seguridad y salud en el trabajo entre nuestras empresas asociadas.

Y del pasado al presente, luchando contra riesgos laborales que podemos denominar “tradicionales” y los nuevos riesgos emergentes que pueden marcar el nuevo rumbo de la prevención: el uso de nanomateriales, las nuevas tecnologías, la convivencia humano-robots o las nuevas formas de movilidad. Todo esto hace que tengamos ante nosotros un panorama con muchos retos y a los que la prevención de riesgos laborales deberá afrontar con pasión, compromiso y una cuidada comunicación.

Esperamos que esta guía que estás a punto de comenzar a leer, y en la que verás que predominan los casos prácticos, cumpla tus expectativas y te ayude a afianzar los conocimientos preventivos necesarios, así como la puesta en práctica de medidas preventivas que puedan trasladarse de forma eficaz al puesto de trabajo, garantizando así la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

**DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE LA SALUD DE FRATERNIDAD-MUPRESPA.**

## La prevención de riesgos laborales hoy

La prevención de riesgos laborales se ha convertido, con el paso del tiempo, en una obligación legal claramente asumida por la gran mayoría de organizaciones de nuestro país y las encuestas periódicas realizadas por el [INSST](#) así lo demuestran.

La evolución de la prevención en España se ha visto impulsada a raíz de la entrada en vigor de la [Ley de Prevención de Riesgos Laborales](#), hace ya más de 20 años. Sin embargo, todavía resulta sencillo constatar, a través de la observación, que no se ha generado la suficiente cultura preventiva.



Las organizaciones que sí han entendido el valor estratégico de la Seguridad y Salud han ampliado su foco de actuación y han comenzado a trabajar de una forma muy orientada su cultura preventiva.

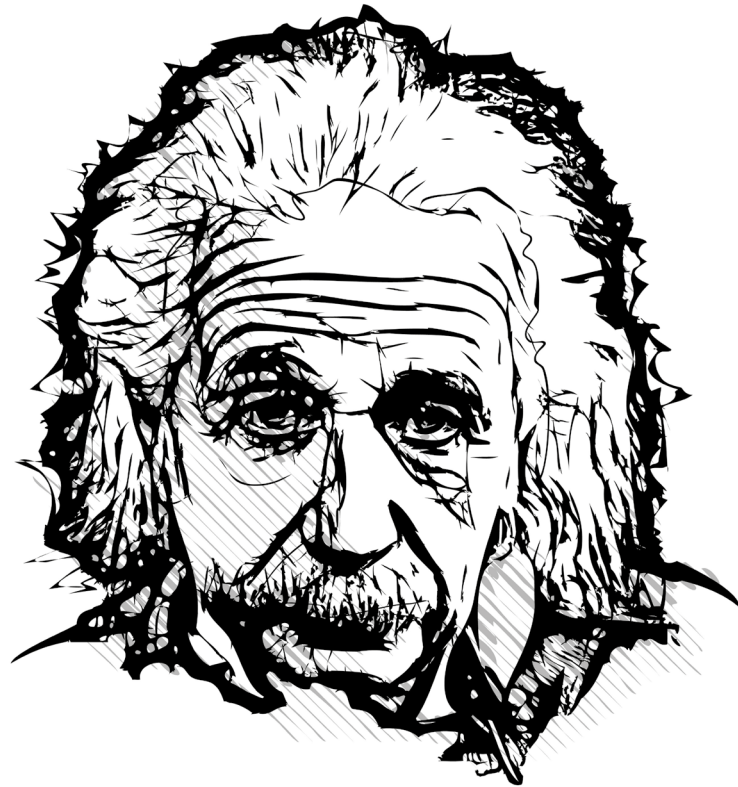
Analizando la evolución de la cultura de seguridad y salud en las compañías desde un punto de vista técnico y científico vemos que las acciones y herramientas preventivas destinadas a trabajar la cultura se han dirigido tradicionalmente a las grandes compañías, sin tener en consideración las necesidades específicas de pequeñas y medianas empresas.

Este ha sido uno de los motivos por los que desde **Fraternidad-Muprespa** decidimos recopilar y adaptar las buenas prácticas realizadas por empresas punteras en seguridad y salud. El propósito que nos mueve es el de hacer accesible este conocimiento a cualquier organización con independencia de su tamaño o sector.

En esta guía de **Buenas Prácticas en Cultura Preventiva** encontrarás herramientas muy operativas caracterizadas por su carácter práctico y su alta eficacia en resultados.

Es una realidad que para cada problema de seguridad que te puedas imaginar existe ya una herramienta adecuada. Solo necesitas poner el foco en el problema que quieres resolver para activar una nueva oportunidad de hacer crecer la cultura de seguridad en tu compañía.

Como nos contaba Einstein, es el momento de acceder a una nueva visión de la seguridad para cambiar la manera en la que hacemos las cosas, **¿aceptas el RETO?**



“No podemos resolver nuestros problemas con el mismo pensamiento que utilizamos cuando los creamos”.



El desarrollo de un marco reglamentario en materia de Seguridad y Salud en España ha permitido la mejora de las condiciones de trabajo y reducción de la siniestralidad. Aun así, necesitamos seguir avanzando.

Por eso, desde **Fraternidad-Muprespa** queremos continuar potenciando, compartiendo y afianzando aquellas actuaciones enfocadas a la Seguridad y Salud de los trabajadores que dan resultado y forman un sustento sólido para la transformación cultural de las organizaciones en seguridad y salud.

Una pieza clave de dicha transformación es la integración efectiva de la prevención en todos los niveles y en todos los procesos de la compañía. Dicha integración no podrá ser efectiva si las organizaciones no ponen a disposición de sus trabajadores herramientas eficaces que les permitan afianzar la cultura de Seguridad y Salud en las mismas.

“En lugar de centrar todos los esfuerzos en prevenir accidentes, de lo que se trata es de crear una verdadera cultura de seguridad y salud”

*Vision Zero*

La presente guía pretende servir de ayuda a todas aquellas personas que quieran transformar su organización en un lugar más **SEGURO** para trabajar, consiguiendo con ello afianzar un elemento como la seguridad como un valor intrínseco de la compañía.

¡Únete a nosotros y empieza a identificar y activar oportunidades de mejora en tu organización!

La presente guía se distribuye en los siguientes apartados:

- Una breve introducción, donde se pone en situación la guía.
- Un apartado de presentación y objetivos, donde se refleja qué se pretende con esta guía y el público objetivo.
- Una parte central con los distintos capítulos, dentro de los cuales se incluirá contenido práctico y accesible a todas las personas que sigan la guía. En cada capítulo se incluye:
  - Introducción.
  - Contenido asociado al capítulo.
  - Resumen o conclusiones.
  - Preguntas de reflexión final.
  - Soluciones a dichas preguntas.
- Un apartado final con la bibliografía usada para la elaboración de la guía.

## Símbolos usados en esta guía

A lo largo de la presente guía se han dispuesto una serie de símbolos que resaltan tipos especiales de información, con objeto de facilitar el acceso a dichos contenidos:



Este icono se utilizará en aquellos casos en que se dé una acción preventiva clave que pueda ayudarte.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca una información crítica para la Seguridad y Salud.



Este icono aparecerá en aquellos casos donde se incluya una buena práctica realizada por una empresa.



Este icono aparecerá en aquellos casos en que aparezca un punto resumen o algo para recordar del capítulo.



Este icono se usará en caso de que se vaya a realizar alguna actividad lúdica.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca un cuestionario o encuesta a responder.

<b>Introducción</b>	<b>3</b>	Implicando a las personas	44
<b>Presentación y objetivos</b>	<b>5</b>	Verificando los objetivos	51
<b>Estructura</b>	<b>6</b>	Ideas fuerza	54
<b>Índice</b>	<b>7</b>	Afianzando el conocimiento	55
<b>Cultura de Seguridad</b>	<b>8</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>58</b>
Introducción e historia de la cultura de seguridad	9		
Evolución del desempeño en seguridad	10		
Definiciones de cultura de seguridad	12		
Beneficios de evolucionar la cultura en seguridad	13		
ANAV. La seguridad, un valor para la compañía	14		
TELEFÓNICA. Política de seguridad, salud y bienestar	15		
Cultura colectiva vs cultura individual	16		
Ideas fuerza	17		
Afianzando el conocimiento	18		
<b>Analizando la cultura preventiva de las organizaciones</b>	<b>19</b>		
Etapas de madurez de la cultura de seguridad	20		
La importancia del diagnóstico	21		
<b>Analizando la cultura preventiva de las organizaciones</b>	<b>28</b>		
Ideas fuerza	28		
Afianzando el conocimiento	29		
<b>Buenas prácticas para avanzar en cultura preventiva</b>	<b>30</b>		
Formular una visión	31		
Incrementando el compromiso de la dirección	35		
Integrando la cultura en el día a día	41		

# Cultura de Seguridad



## Introducción e historia de la cultura de seguridad

Si dedicásemos un momento a revisar la bibliografía existente en torno al concepto de cultura de seguridad veríamos que no es hasta mediados de la década de los '80 cuando el término aparece en escena.

En décadas anteriores, años 50, 60 y 70, ya se encadenaron evoluciones notables en el ámbito de la seguridad como la aparición de los Sistemas de Gestión de la Seguridad (SMS) a raíz de los accidentes de Flixborough en 1974 y Seveso en 1976. Aunque no es hasta mediados de los años ochenta cuando se empieza a utilizar de forma explícita el concepto “**cultura de seguridad**”.

Desgraciadamente estas primeras referencias al concepto son fruto de las grandes catástrofes ocurridas en la época: **Bhopal** (1984), **Chernóbil** (1986) y **Piper Alpha** (1988).



Tras las investigaciones de cada uno de estos grandes accidentes, los investigadores extraen una serie de **aprendizajes** que arrojaron mucha claridad acerca la necesidad de cambiar el enfoque con el que se hacía seguridad en la época:

- No hay medidas de seguridad que puedan evitar un accidente si no existe una cultura de seguridad que gobierne el comportamiento de la dirección y los empleados.
- En la época, los SMS no estaban ampliamente establecidos y aunque ya existían recomendaciones y procedimientos, como los PSM (*Process Safety Management*) de DuPont, fueron los grandes accidentes ocurridos los que motivaron la necesidad de un enfoque organizado y sistemático.
- Los grandes accidentes se convierten en una fuente de aprendizaje continuo y todavía hoy proporcionan lecciones valiosas. Conceptos como el de “cero accidentes” o la “total inherent safety” surgieron a raíz de grandes accidentes que marcaron nuestra historia.

Desastres como el de **Bhopal**, el accidente nuclear de **Chernobyl** o **Piper Alpha** son los que de una forma trágica empezaron a fraguar el actual concepto de cultura preventiva. Las vidas que se cobraron aquellos accidentes ayudaron a crear una nueva **cultura de la seguridad** que ha salvado las vidas de muchas otras personas desde la catástrofe.

La cultura de seguridad se considera como la tercera oleada en la evolución histórica del desempeño en seguridad. Así lo extrajo Patrick Hudson (2007) que, en medio de un proyecto de evolución cultural en seguridad, decidió estudiar la relación entre la reducción de la siniestralidad y la propia evolución de las formas de hacer en seguridad y salud.

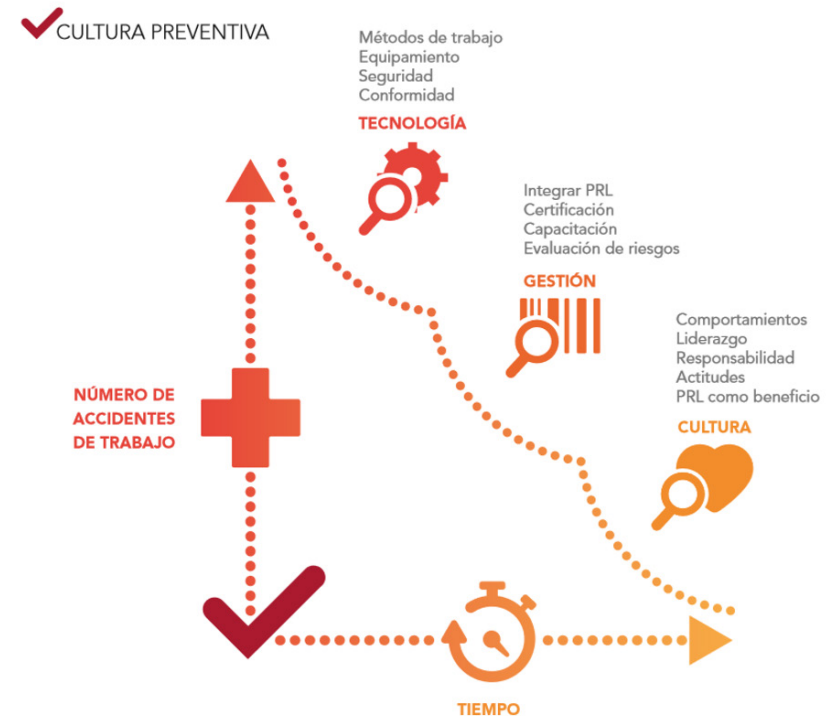
El modelo conocido por las 3 oleadas del esfuerzo preventivo establece la hipótesis de que la reducción de la siniestralidad se producía en 3 grandes ciclos de evolución histórica:

- 1. La orientación a la mejora técnica:** en este ciclo de evolución resultaba relativamente sencillo disminuir situaciones de riesgo utilizando avances técnicos y tecnológicos, equipos de trabajo y elementos auxiliares a la producción.

Las mejoras conseguidas en esta etapa técnica evolucionan hasta un estancamiento relativo del que se pueden extraer dos conclusiones:

- En primer lugar, estamos llegando a una meseta o punto de madurez que nos indica que estamos cerca del máximo potencial de mejoras a nivel técnico.
- En segundo lugar, necesitamos dar el salto a una nueva curva que nos permita de nuevo dar un nuevo salto de calidad en la manera de hacer en seguridad.

### Oleadas del esfuerzo preventivo



Fuente: Foment del Treball Nacional - Guía Cultura Preventiva y Buenas Prácticas

## Evolución del desempeño en seguridad

2. **La mejora de los sistemas de gestión:** la llegada de los SMS reduce de forma significativa la siniestralidad ya que logran una mayor implicación por parte de todos los componentes jerárquicos de una compañía.

Además, la implementación de estándares de trabajo claros, a través de procedimientos y normas permite:

- Acercar posturas entre dos elementos clave para el futuro de las compañías: la producción y la seguridad.
- Probar que sin una mayor participación de cada uno de sus trabajadores no se puede garantizar la efectividad de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.

3. **La cultura de seguridad:** considerada como la tercera oleada en la evolución histórica del esfuerzo preventivo. En ella la **mentalidad hacia la seguridad** (Safety Mindset) de las personas adquiere una mayor relevancia que en etapas anteriores. Solo es posible alcanzar el máximo nivel de potencialidad en seguridad y salud laboral si:

- Investigamos y dedicamos tiempo a entender la cultura de seguridad de la organización.
- Utilizamos herramientas proactivas en seguridad que nos permitan hacer crecer la mentalidad de seguridad de la compañía con acciones concretas, no solo con palabras.

Las investigaciones de los acontecimientos más trágicos en industria de múltiples sectores dejaban una clara conclusión:

*“Existe la necesidad de superar culturas que confían únicamente en el diseño técnico seguro y en los Sistemas de Gestión en los que reglas estrictas buscaban hacer más fiables la gestión de procesos”.*

La seguridad no puede ser únicamente la suma de una buena ingeniería, tecnología fiable y unos buenos procedimientos. El componente humano, las personas, son un factor que no se puede obviar. En este nuevo paradigma “las personas no son el problema, sino que en ellas se encuentra la solución”.

La **innovación** en Seguridad y Salud está hoy más que nunca relacionada con la parte humana de las organizaciones. Tener esta afirmación presente te permitirá elevar la competitividad de tu empresa y también mejorar la calidad de vida de las personas que la forman.



Si quieres saber más sobre innovación aplicada a la prevención mira nuestra guía de **Buenas prácticas en tecnología al servicio de la prevención: drones y realidad virtual inmersiva.**



## Definiciones de cultura de seguridad

La cultura de seguridad se refiere a un ambiente corporativo sostenible y duradero en el tiempo que afecta a la gestión que realizan la dirección y los empleados en seguridad dentro de una organización.

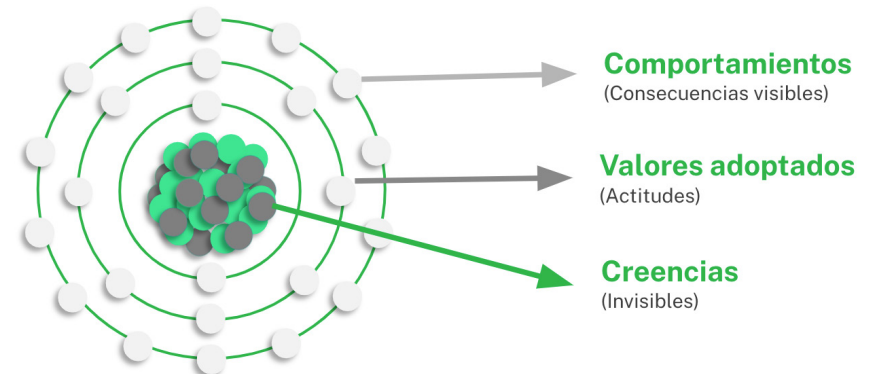
Traducido a un lenguaje sencillo podríamos definir la cultura de seguridad como **“La manera en la que hacemos la seguridad en nuestra compañía”**.

Con el paso de los años han ido apareciendo en escena definiciones que trataban de aproximar el concepto a la realidad del ecosistema empresarial.

A continuación, recogemos 2 de las más reconocidas:

- El **Grupo Internacional Asesor en Seguridad Nuclear (INSAG)** define la cultura de la seguridad como *“El conjunto de características y actitudes en organizaciones e individuos que aseguran que, como prioridad esencial, las cuestiones de seguridad de las centrales nucleares reciban la atención que merecen en razón de su significación”*.
- El **Instituto para la Cultura de Seguridad Industrial (ICSI)** la define como *“Un conjunto de maneras de hacer y de maneras de pensar ampliamente compartidas por los actores de una organización en lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades”*.

Por eso, el nivel de cultura de seguridad de una compañía se refleja en los comportamientos de sus trabajadores cuando nadie los está observando. Esos **comportamientos** (proactivos o reactivos) son los que nos muestran los **valores** y **creencias** interiorizados en el seno de la organización que normalmente poco o nada tienen que ver con los recogidos en la declaración de misión empresarial o la política de seguridad y salud.



## Beneficios de evolucionar la cultura en seguridad

Los incidentes no son fruto de la mala suerte de personas y compañías ni son inevitables, siempre tienen sus causas. Construir una cultura de seguridad sólida y sostenible en el tiempo ayuda a desarrollar **hábitos de trabajo seguros**.



Cuando el objetivo deja de ser el cumplimiento normativo y nos enfocamos en el cuidado de las personas todo cambia.

A continuación, encontrarás **3 de los grandes beneficios** que han alcanzado organizaciones que han decidido evolucionar su cultura de seguridad:

### Compromiso de seguridad

El liderazgo en el contexto de la cultura de seguridad es para todas las personas de la organización. El compromiso de seguridad total es el objetivo principal de un programa de evolución cultural en seguridad. Una de las consecuencias visibles de haber aumentado el compromiso con la seguridad será una reducción drástica de la siniestralidad.

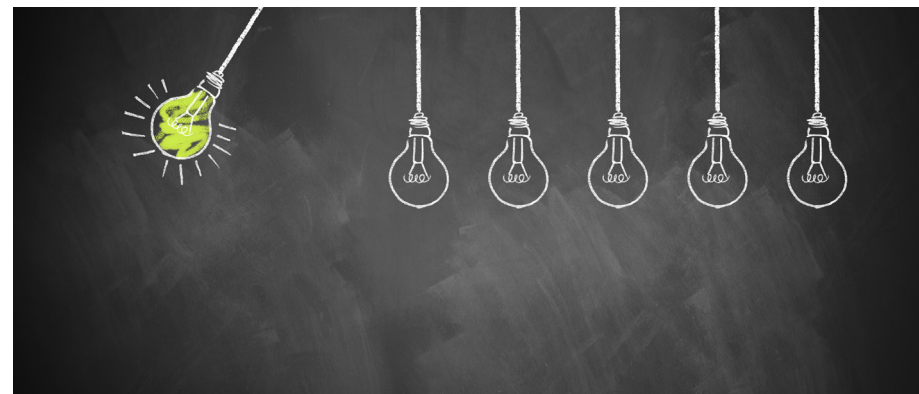
### Aquí las cosas siempre se han hecho así

En un proceso de evolución cultural se llega a un momento en el que los trabajadores más jóvenes o de menor antigüedad en la compañía no habrán conocido otra forma de trabajar. Las características de una compañía se vuelven invisibles para sus propios trabajadores (aparece la asociación de la forma de hacer las cosas aquí) pero no pasan desapercibidas para las personas que vienen de una cultura diferente.

### Reacción en cadena y reconocimiento externo

Convertirse en una compañía “Líder en Seguridad” significa ser los líderes del sector, al conseguir el reconocimiento de entidades públicas y privadas como una organización que ha alcanzado los estándares más elevados en seguridad de su industria.

Al alcanzar altos estándares en seguridad la organización se convierte en el espejo en el que se van a mirar todos los competidores y también en el que se van a querer ver reflejadas las empresas con las que interactúa y sus colaboradores.



Recuerda que la seguridad como elemento siempre ocupa un lugar en la cultura de la compañía. Tomar en serio la seguridad es una de las decisiones estratégicas más importantes para cualquier tipo de negocio. A continuación, encontrarás el ejemplo de alguna de las **compañías en las que la seguridad ocupa un lugar relevante**.

## ANAV. La seguridad, un valor para la compañía



### Buenas prácticas: ANAV, la seguridad es lo primero

Las centrales nucleares de Ascó y Vandellós II operan agrupadas en la Asociación Nuclear Ascó Vandellós II A.I.E. (ANAV), y aportan en la actualidad cerca del 50 por ciento de la electricidad consumida en Cataluña, lo que equivale al 10 por ciento del consumo total de España.

El proceso de producción de energía se lleva a cabo con elevados niveles de sofisticación y contemplando la Seguridad, como elemento prioritario. De hecho, el principal foco de ANAV está situado en trabajar de forma segura, fiable y respetuosa con el medio ambiente.



La política de seguridad de una compañía es la declaración del grado de compromiso de la Alta dirección, documentada por escrito y puesta a disposición de todos los grupos de interés.

ANAV concibe la Seguridad como el valor prioritario de su actividad. La Cultura de Seguridad debe impregnar en todos y cada uno de los engranajes que determinan su operación, tanto desde el punto de vista de la seguridad nuclear como de la seguridad en el trabajo. Se trata, por tanto, de una concepción que involucra a la responsabilidad social de la compañía en el desarrollo de sus actividades

y al compromiso con la minimización de las variables de riesgo laboral en sus centros de trabajo.

La Política de Seguridad es una prioridad en ANAV, por lo que se impulsan y fortalecen los siguientes principios:

- La seguridad es una **r e s p o n s a b i l i d a d** colectiva.
- El foco de atención es la seguridad.
- Los hechos, las palabras y las actitudes de la persona y de la organización demuestran esta prioridad.
- Los directivos, jefes y mandos fomentan un ambiente de trabajo orientado a la seguridad.
- Se establecen mecanismos de priorización claros que visualicen y valoren la seguridad por encima de otros atributos.
- Prevalencia de los principios de una cultura de seguridad fuerte y positiva.



Si quieres saber más acerca del enfoque de seguridad de ANAV [consulta su compromiso de seguridad.](#)

## TELEFÓNICA. Política de seguridad, salud y bienestar



**Buenas prácticas. TELEFÓNICA, una cultura que vela por la salud mental y el bienestar completo**

En **Telefónica** entienden la seguridad y salud en el trabajo como un concepto que abarca un estado de completo bienestar físico, mental y social en armonía con el medioambiente. Las medidas que promueven la salud dentro de la empresa no sólo ayudan a los empleados y garantizan el éxito empresarial a largo plazo, sino que también tienen efectos positivos más allá de la sociedad en su conjunto.

Durante el pasado **2019** la compañía alcanzó los siguientes hitos:

- Implementación de la Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo Telefónica.
  - Más de noventa por ciento de operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar (calculado en base a los ingresos de las operadoras).
  - Sesenta por ciento de operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar, certificado en el estándar ISO 45001 o en el estándar OHSAS 18001.

Uno de los retos que la compañía se había planteado para este 2020 es dar continuidad a la implementación de la Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo.



**Telefónica**

### NUESTRA POLITICA DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Nos comprometemos a:

- Identificar los peligros y evaluar los riesgos con el fin de prevenir incidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales de la normativa local y estándares internacionales.
- Definir estrategias que fomenten una cultura de prevención, bienestar y salud en todos los niveles de la organización.
- Aplicar principios de mejora continua en la gestión mediante la evaluación sistemática del desempeño a través de indicadores.
- Fomentar en nuestra cadena de suministro y con nuestros socios las mejores prácticas en materia de seguridad, salud y bienestar.
- Comunicar de forma regular y transparente nuestro desempeño a todos los grupos de interés y atender a sus inquietudes.
- Promover la información, participación y consulta de los empleados y demás partes, para garantizar entornos de trabajo seguros y saludables.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguro y saludable para la prevención de lesiones y el deterioro de la salud.



Enlace al [informe de gestión consolidado 2019](#).

## Cultura colectica vs cultura individual



### Buenas prácticas. Naturgy, la seguridad, un valor para la compañía

Naturgy (antigua Gas Natural Fenosa) es una compañía española que opera en los sectores eléctrico y gasístico, en los que desarrolla actividades de aprovisionamiento, generación, distribución y comercialización de electricidad y gas natural.

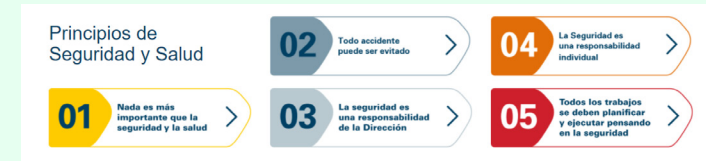
La fuerte apuesta por el compromiso con la seguridad en todas sus sedes y con todas sus contratistas le ha valido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales en seguridad y salud, siendo posiblemente uno de sus principales logros el haber obtenido el primer puesto en el Monitor empresarial de Excelencia en Prevención, Seguridad y Salud (el Meps2), de la asociación **PRLinnovación**.



El [MEPS2](#) es una herramienta de autoconocimiento, medición y mejora que permite conocer el desarrollo y madurez de las organizaciones en todos los ámbitos de la Prevención, Seguridad, Salud y Bienestar. Accede a más información en el siguiente [vínculo](#).

El objetivo en Seguridad y Salud de la compañía es evitar y prevenir los accidentes y los daños a la salud, proporcionando un ambiente seguro y saludable.

A continuación, podrás observar los principios de actuación de Naturgy en Seguridad y Salud:



El compromiso de Seguridad y Salud de la compañía se basa en el desarrollo de cinco ejes de actuación que son las palancas que han guiado la transformación cultural en Naturgy.



Vídeo: [El liderazgo empieza por arriba. La cultura preventiva va de arriba a abajo.](#)  
 Vídeo: [La seguridad, una responsabilidad individual. Llevar el cambio a toda la compañía.](#)

## Ideas fuerza

✓ A raíz del accidente de Chernóbil fue cuando se empezó a estandarizar el concepto de cultura de seguridad.

✓ La función de la cultura es garantizar la supervivencia y facilitar la adaptación de un grupo de personas al contexto en el que hacen su vida.

✓ El concepto de cultura en su sentido más amplio es sinónimo de gestión del comportamiento de grupos de personas.

✓ Hudson definió tres oleadas en desempeño de seguridad: tecnológica, gestión y cultura preventivas.

✓ Uno de los grandes beneficios que han alcanzado organizaciones que han evolucionado su cultura de seguridad es el compromiso total con la seguridad de cada una de las personas que forman parte de la ella.

✓ Los incidentes no son fruto de la mala suerte de personas y compañías ni son inevitables, siempre tienen sus causas.

✓ Construir una cultura de seguridad sólida y sostenible en el tiempo ayuda a desarrollar hábitos de trabajo seguros.

✓ Cuando el objetivo deja de ser el cumplimiento normativo y nos enfocamos en el cuidado de las personas todo cambia.

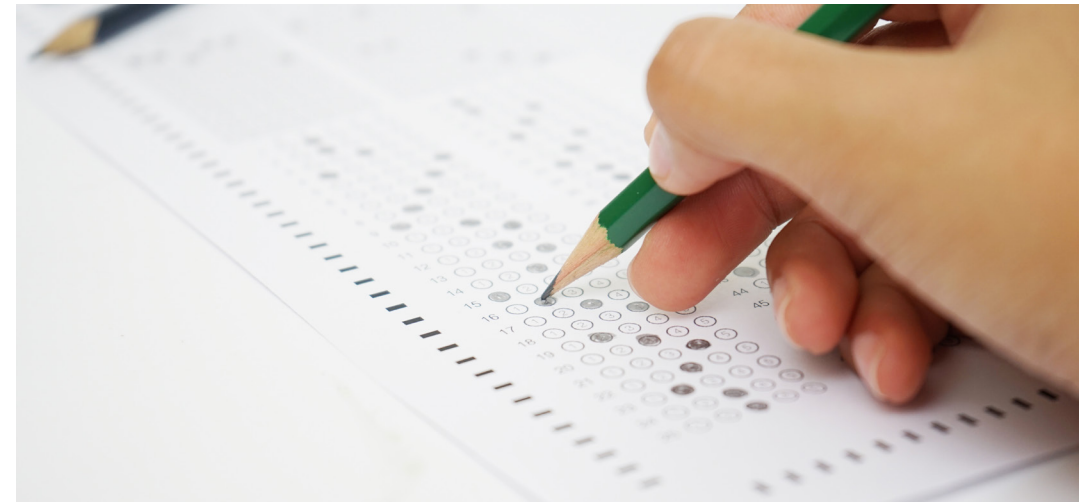


## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. Se empezó a hablar de cultura de seguridad a raíz de...**
  - a. Los avances reglamentarios impulsados por las grandes petroleras.
  - b. Los accidentes ocurridos en Bhopal, Chernóbil y Piper Alpha.
  - c. Los accidentes ocurridos en Chernóbil y Wisconsin.
  - d. Los avances reglamentarios impulsados por las grandes empresas químicas.
  
- 2. El nivel de cultura de una compañía se refleja en ...**
  - a. Los comportamientos de los trabajadores cuando son observados
  - b. Únicamente en los valores de la dirección
  - c. La forma de comportarse de los trabajadores cuando nadie los está observando
  - d. Ninguno de los anteriores.
  
- 3. La cultura de seguridad debe llegar a ...**
  - a. Las personas de la organización.
  - b. Los stakeholders, colaboradores y proveedores.
  - c. Clientes y terceras personas.
  - d. Todas las anteriores.
  
- 4. La tercera oleada preventiva de Hudson hacer referencia a:**
  - a. Tecnología.
  - b. Gestión preventiva.
  - c. Cultura preventiva.
  - d. Ninguna de las anteriores.
  
- 5. La involucración de los trabajadores:**
  - a. Es una pieza clave para fomentar la cultura preventiva a todos los niveles.
  - b. No es importante de cara a la cultura.
  - c. Debe ser esporádico y muy regulado.
  - d. Todas las anteriores.



1- b-2-c-3-d-4-c-5-a

1-2 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía  
3-4 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos  
5 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



# **Analizando la cultura preventiva de las organizaciones**

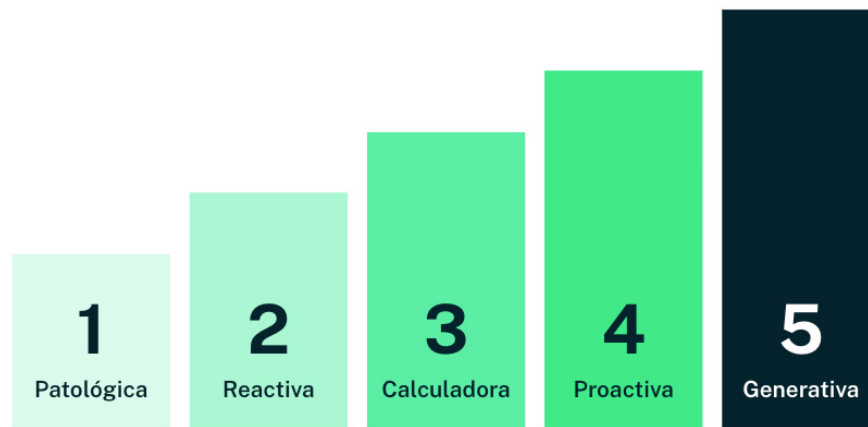
## Etapas de madurez de la cultura de seguridad

Podríamos definir cambio organizacional como el movimiento de una organización desde una situación actual **“no deseada”** a una situación futura **“deseada”**.

La literatura que existe en este sentido en seguridad nos lleva a identificar varios niveles de madurez cultural en los que se puede ubicar una compañía a través de diferentes modelos de aplicación (**Hearts & Minds, Curva de Bradley...**).

Uno de los modelos más reconocidos en la actualidad es la **Escalera de Cultura de Seguridad** (Dianne Parker, Matthew Lawrie and Patrick Hudson, 2005) también conocida como **“Escalera de Parker”**.

Parker, Lawrie y Hudson indicaron en su estudio de 2005 que existen cinco posibles niveles de posicionamiento de las organizaciones en materia de cultura preventiva:



1. **Patológico:** nivel en el que se agrupan organizaciones que solo actúan en seguridad y salud en caso de que exista un requerimiento por parte la ley o autoridad.
2. **Reactivo:** se trata de empresas que actúan cuando algo ha salido mal o ha habido un accidente. La seguridad y salud se percibe como algo costoso.
3. **Formalista o calculador:** hablamos de organizaciones donde existe un sistema formal de trabajo enfocado a la seguridad y salud. Existe un Sistema de Gestión que ayuda al cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en los procesos existentes.
4. **Proactivo:** organizaciones donde se desarrollan acciones de seguridad con un carácter de anticipación. Se intenta que las personas de la organización participen en la mejora continua en materia de seguridad y salud. En esta fase empieza a haber una mayor involucración de las personas y la gestión en seguridad y salud no se ve como burocracia, sino como un apoyo.
5. **Generativo:** la organización ha conseguido implementar un gran sistema de mejora continua en seguridad y salud y se han conseguido estándares muy altos. La seguridad y salud son valores intrínsecos a las personas y no se entiende ninguna forma de trabajar que no lleve asociado hacerlo de esa forma.

## La importancia del diagnóstico

Como ya mencionamos en el capítulo previo de la guía, avanzar en cultura preventiva lleva asociado un cambio dentro de las organizaciones a todos los niveles.

Los referentes externos pueden ser una fuente de inspiración ya que nos muestran que el proceso de cambio que vamos a iniciar no es una utopía. Sin embargo, en estas primeras etapas del cambio realizar un diagnóstico preciso de nuestro estado de situación es vital.

La fase de diagnóstico de cultura preventiva nos permitirá analizar el estado de madurez de nuestra organización y poner en marcha los mecanismos que llevaremos a cabo dentro de la organización para mejorar.

Diagnosticar permitirá a tu compañía:

- Analizar la percepción que tienen las personas de la organización en lo referente a seguridad y salud.
- Detectar las creencias, percepciones y convicciones de la organización.
- Observar la integración de las acciones de seguridad y salud en el día a día e indagar sobre la coherencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace.
- Ver las barreras y dificultades existentes de cara a establecer una cultura preventiva colectiva.



No se debe confundir el diagnóstico de cultura preventiva con una auditoría reglamentaria o de sistemas de gestión, ya que el enfoque es completamente distinto.



El diagnóstico nos permitirá analizar la situación preventiva de nuestra organización y poder establecer una hoja de ruta para implantar mejoras.

Existen múltiples herramientas para poder realizar un diagnóstico de la cultura preventiva en una organización:

- **Encuestas**, una de las formas más sencillas de hacer un diagnóstico es mediante la realización de encuestas de clima o de cultura preventiva, las cuales se pueden hacer llegar a todos los trabajadores de la organización.
- Las **entrevistas** que permiten conocer de primera mano la opinión de los trabajadores.
- **Visitas de campo** con objeto de analizar no sólo la seguridad de las instalaciones sino las relaciones que se producen en las mismas.
- **Focus Group o sesiones grupales reducidas** donde se puedan intercambiar opiniones de las distintas personas que forma parte de la organización.
- **Revisión documental** con objeto de revisar el estado de las acciones realizadas en materia preventiva.

	Encuestas	Entrevistas	Grupos de trabajo	Revisión Documental	Visitas de campo
Método cuantitativo	✓	✗	✗	✓	✗
Método cualitativo	✗	✓	✓	✓	✓
Facilidad acceso a todos los trabajadores	✓	✗	✗	✗	✗
Posibilidad de uso de medios tecnológicos	✓	✓	✓	✓	✗
Facilitar la interacción personal con personas	✗	✓	✓	✗	✓
Permite observar la interacción de las personas y grupos	✗	✗	✓	✗	✓
Permite analizar la situación real de la instalación in situ	✗	✗	✗	✗	✓
Sirve para analizar los procesos existentes	✗	✓	✓	✓	✓



Para realizar una exploración inicial eficaz y lo más cercana posible a la realidad de la organización, es aconsejable realizar una triangulación de datos que combine métodos cuantitativos y cualitativos.



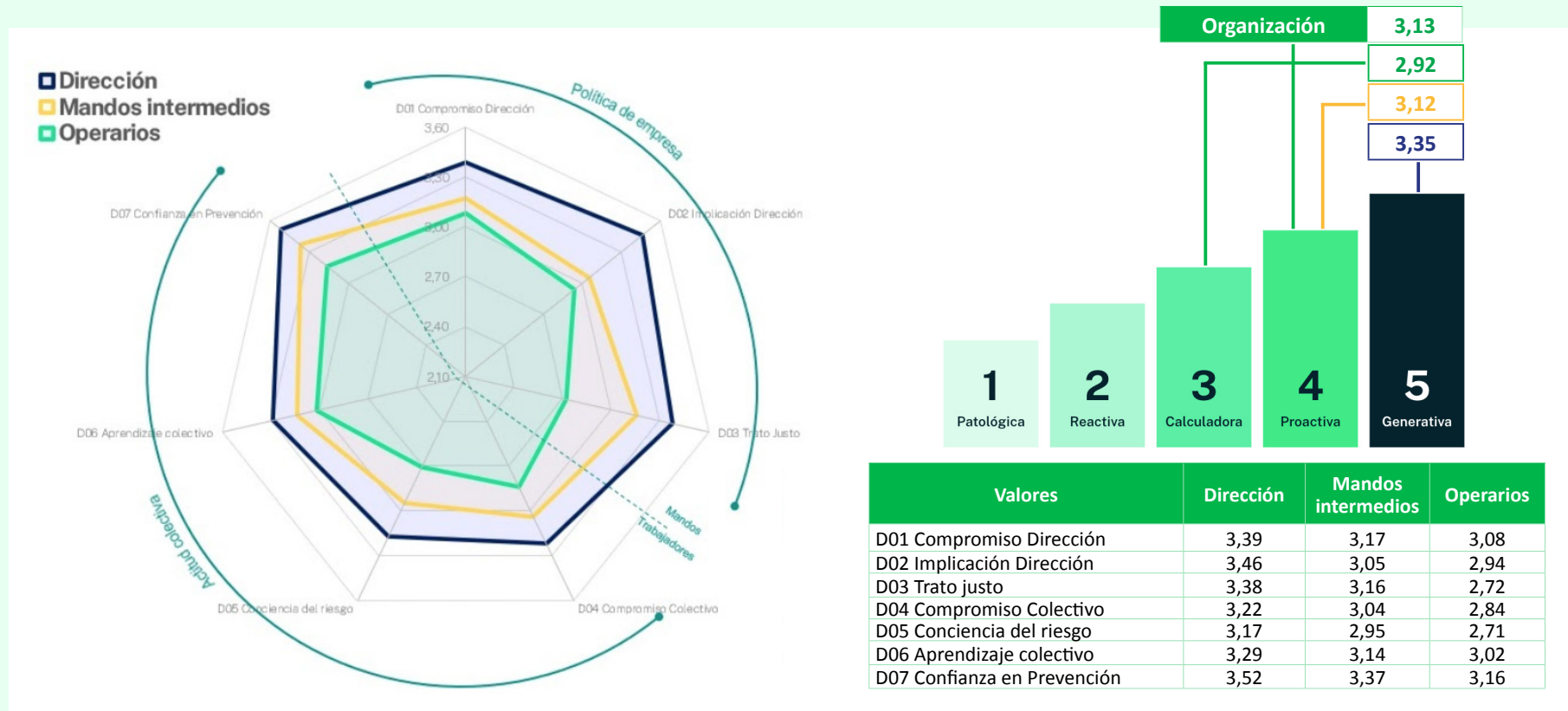
A la hora de seleccionar las distintas herramientas para realizar el diagnóstico debemos tener en cuenta el objetivo deseado y los medios de los que disponemos.

## La importancia del diagnóstico



### Buenas prácticas. Posicionando a las organizaciones usando la escalera de Parker

Como indicábamos en los apartados anteriores, la escalera de Parker permite posicionar a una determinada organización en base a su cultura preventiva. Como muestra, mira el siguiente ejemplo donde se describen los resultados de una organización. Dichos resultados se han obtenido utilizando el cuestionario Nosacq-50 que veremos a continuación.





### Buenas prácticas. Analizando el clima de seguridad mediante NOSACQ-50

Nosacq-50 es una herramienta de diagnóstico e intervención que nos permite evaluar el **Clima de Seguridad** en una organización. Hoy en día, es uno de los sistemas más utilizados de análisis que nos permite obtener un mapa de situación real de la organización.



El clima de seguridad se define como las percepciones compartidas de los miembros del grupo de trabajo sobre la Dirección, así como las políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la seguridad.

Para ello se entrega a los trabajadores un cuestionario con 50 preguntas agrupado en 7 dimensiones donde se valora en base a una escala de Likert de 4 puntos (Muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo):

1. **Compromiso de la Dirección**, donde se mide, entre otros, compatibilización de los objetivos de producción con la seguridad, la gestión efectiva de los riesgos y la información a los trabajadores.
2. **Implicación de la Dirección**, en base a diseño de trabajo seguro, fomento de la consulta, participación, formación y capacitación.
3. **Trato Justo**, sustentado en la investigación sistemática de accidentes e incidentes para buscar causas y no

culpables.

4. **Compromiso Colectivo**, implicación, cooperación y corresponsabilización de los trabajadores en relación con los objetivos de seguridad.
5. **Conciencia del riesgo**, rechazando actitudes de aceptación del riesgo.
6. **Aprendizaje Colectivo** de cara a mantener unas condiciones de trabajo seguras.
7. **Confianza en la Prevención** y consideración positiva hacia las actividades preventivas.



Se debe garantizar que la encuesta sea voluntaria y anónima.



La [encuesta](#) ha sido creada por un grupo de investigadores del [Centro Nacional de Investigación para la Salud Ocupacional \(NFA\) danés](#), pudiéndose enviar los datos para su análisis por correo electrónico.

## La importancia del diagnóstico



### Buenas prácticas. Analizando la cultura mediante IWH-OPM

En función del tipo de organización puede ocurrir que el cuestionario Nosacq-50 no sea aconsejable (muestra no representativa, falta de garantías para preservar el anonimato...).

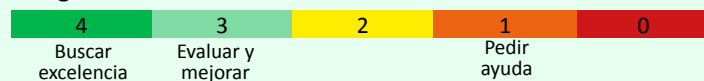
Adicionalmente, puede ocurrir que sólo queramos analizar una parte de la organización o hacer revisiones periódicas de avance (cada 3 meses, por ejemplo), casos en el que el cuestionario Nosacq-50 puede resultar demasiado extenso.

En esos casos es mejor utilizar el cuestionario más breve IWH-OPM (Institute for Work & Health Organizational Performance Metric). El IWH-OPM es un cuestionario compuesto por 8 preguntas, con las que se analiza el tiempo que es dedicado a los distintos procesos relacionados con la seguridad y salud.



Al igual que en el caso anterior, se debe garantizar que la encuesta sea voluntaria y anónima.

Una vez obtenidos los datos, se pueden clasificar en base a la siguiente escala:



Prácticas en seguridad y salud	80% - 100% (4)	60% - 80% (3)	40% - 60% (2)	20% - 40% (1)	0% - 20% (0)	Puntuación (4-0)
Realización de auditorías de seguridad y salud periódicamente de forma habitual en el negocio.						
Todas las personas de la organización valoran la mejora continua en esta organización.						
Esta organización considera que la seguridad y salud es al menos tan importante como la producción y la calidad en la forma en que se hace el trabajo.						
Los trabajadores y los supervisores tienen la información que necesitan para trabajar con seguridad.						
Los empleados siempre están involucrados en las decisiones que afectan su salud y seguridad.						
Los mandos tienen la autoridad para hacer los cambios que han identificado como necesarios en temas de seguridad y salud.						
Las propuestas de seguridad son reconocidas.						
Los trabajadores tienen las herramientas y/o el equipo que necesitan para completar su trabajo de forma segura.						
Suma						
Puntuación final OPM = Suma dividida por 8						



La [encuesta](#) ha sido creada por un grupo de investigadores del [Institute for Work & Health](#). Si quieres obtener más información mira la [guía de uso](#).



### Buenas prácticas. La importancia de realizar entrevistas

Uno de los métodos cualitativos más usados para obtener un diagnóstico sobre la cultura preventiva de la empresa, son las entrevistas de seguridad y salud.

Realizar entrevistas de seguridad y salud a las personas de la organización permite conocer de primera mano:

- Percepción de la seguridad y salud por parte de los entrevistados.
- Sus impresiones en materia preventiva.
- Relaciones dentro de la organización.
- Puntos fuertes de la organización.
- Oportunidades de mejora.



Se recomienda realizar entrevistas como complemento de los cuestionarios indicados anteriormente.

Con objeto de que la entrevista sea efectiva, se recomienda realizar los siguientes pasos:

- Se debe buscar un sitio tranquilo y aislado con objeto de garantizar la confidencialidad.
- Antes de empezar se debe indicar al entrevistado que entrevista es anónima y que el objetivo es detectar las oportunidades de mejorar en materia de seguridad y salud.
- Crear un clima de confianza para favorecer el relato.
- Dejar que cada persona se exprese con sus propias palabras.
- Dejar hablar y practicar la escucha activa.
- Hacer preguntas abiertas (no de si/no) con un objetivo claro. Por ejemplo *¿Qué significa la seguridad para ti? ¿Cuándo fue la última campaña de seguridad que se ha realizado?,...*
- Al final de esta, agradecer al entrevistado la participación.



Las entrevistas se pueden realizar de forma informal mientras se realiza una visita a las instalaciones con el entrevistado, con el objeto de que se sienta más cómodo y poder ver la interacción en la instalación.

## La importancia del diagnóstico



### Buenas prácticas. Suez, creando condiciones de confianza con todos los empleados

Las organizaciones más seguras son aquellas que son capaces de gestionar la información de las disfunciones y utilizarlas como fuente de mejora.

El objetivo de Suez con el proyecto de la transformación hacia una **cultura justa** es la creación de una atmósfera de confianza en la que todos los profesionales de la organización, especialmente aquellos que mejor conocen la realidad del terreno, puedan informar de los eventos (reporte) así como de situaciones técnicas, organizativas y de los comportamientos que pueden llegar a provocar un incidente o accidentes (notificación).

### Integramos los ODS en nuestra estrategia

Con proyectos como el de Cultura Justa creamos condiciones de confianza con todos los empleados para contribuir al ODS 8 "Trabajo decente y crecimiento económico".



Se persigue conocer estas situaciones de manera precoz, y para ello se debe definir con claridad las conductas aceptables y las iniciativas en seguridad (que deben ser reconocidas

por la organización) y las conductas inaceptables (que deben ser reprobadas por la organización), admitiéndose el derecho al error como fuente de progreso y de excelencia en las operaciones.

A continuación, encontrarás algunos de los indicadores de la fase de diagnóstico que desencadenaron las actuaciones para evolucionar la cultura de seguridad en Suez que han llevado a la compañía a situarse como una de las organizaciones referentes en cultura de seguridad.

- **113** *workshops* de diagnóstico inicial y **1.150** participantes
- Unas **1.800** horas de formación (unas **270** personas)
- Creación de un equipo de proyecto multidisciplinar que está desarrollando los tres ejes de la cultura justa: política, sistemas y procesos



Fuente Imagen: Memoria corporativa de Suez



Si quieres saber algo más de cultura justa no dudes en ver el [siguiente video](#) de la empresa Suez



- ✓ La cultura preventiva lleva asociado un cambio dentro de las organizaciones a todos los niveles.
- ✓ Realiza un diagnóstico de cultura preventiva nos permitirá analizar el estado de madurez de nuestra organización y poner en marcha los mecanismos que llevaremos a cabo dentro de la organización para mejorar.
- ✓ Entre las formas que tenemos para realizar un diagnóstico tenemos los cuestionarios, las entrevistas, las visitas de campo, los grupos de trabajo y la revisión documental.
- ✓ De cara a realizar un diagnóstico eficaz es aconsejable realizar una triangulación que combine métodos cuantitativos y cualitativos.
- ✓ El clima de seguridad se define como las percepciones compartidas de los miembros del grupo de trabajo sobre la Dirección, así como las políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la seguridad.
- ✓ La escalera de Parker nos permite posicionar a las organizaciones en base a su cultura preventiva.



## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

### 1. Una herramienta que nos permite medir el clima de seguridad es:

- NOP-20.
- NOSACQ-50.
- PIT-30.
- RH+.

### 2. Se recomienda que las entrevistas en materia de seguridad y salud...

- Sean anónimas y confidenciales.
- Deben realizarse en una zona tranquila.
- Se debe crear un clima de confianza.
- Todas las anteriores.

### 3. El IWH-OPH permite analizar en base a:

- 8 preguntas.
- 7 preguntas.
- 50 preguntas.
- 9 preguntas.

1-3-2-2-3-1

1 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía  
2 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos  
3 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



Has realizado una serie de entrevista en una empresa y debes analizar los resultados. Relaciona las siguientes frases con los distintos niveles de la escalera de Parker:

Se debe realizar una evaluación de riesgos porque es lo obligatorio.	Patológico
Antes de empezar a trabajar debo realizar un análisis de seguridad en mi zona de trabajo.	Reactivo
Disculpe, por esta zona de la instalación no puede circular sin gafas.	Calculador
No hace falta usar el arnés. Llevo 20 años trabajando así y nunca me ha pasado nada.	Proactivo
No pienso usar el casco porque no vale para nada.	Generativo
No pienso usar el casco porque no vale para nada.	Patológico
No hace falta usar el arnés. Llevo 20 años trabajando así y nunca me ha pasado nada.	Reactivo
Se debe realizar una evaluación de riesgos porque es lo obligatorio.	Calculador
Antes de empezar a trabajar debo realizar un análisis de la seguridad en mi zona de trabajo.	Proactivo
Disculpe, por esta zona de la instalación no puede circular sin gafas	Generativo

# Buenas prácticas para avanzar en cultura preventiva



## Formular una visión

La realidad de cualquier organización se construye a partir de las decisiones de su Dirección. Algunas de estas decisiones marcarán el rumbo de la compañía y tendrán un impacto más visible en el medio-largo plazo. Coloquialmente las conocemos como decisiones **estratégicas**.

En lo que a Seguridad y Salud se refiere, la alta dirección de cualquier compañía tiene que asumir su rol y convertirse en estrategias también de la seguridad en la compañía. Nadie mejor que el primer nivel de la compañía conoce todos sus entresijos y sus oportunidades de mejora.

Una vez hemos identificado el nivel de madurez cultural de la compañía en el momento actual (fase diagnóstica) el objetivo es dar respuesta a la siguiente cuestión **¿dónde quieres estar en la escalera de cultura de seguridad?**. Se trata de una tarea obligada que no te puedes saltar y que marcará el rumbo a seguir.

Dedicar tiempo, energía y recursos a definir hacia dónde quieres ir en seguridad (estrategia) te ayudará a fijar una base sólida de futuro. Obviar este paso te hará correr el riesgo de que cualquier iniciativa lanzada no cuente con un liderazgo sólido ni el compromiso de la dirección.



Muchas iniciativas no alcanzan su objetivo por centrarse únicamente en la parte más **operativa o táctica**, pero si trabajas de forma adecuada la estrategia la compañía tendrá claro el rumbo a seguir en seguridad.



El mapa de situación es el producto resultante de la fase de diagnóstico. Ahora la dirección de la compañía tiene que **visualizar ¿A dónde queremos ir en seguridad y por qué?**



### Buenas prácticas. Sesión de compromiso con la dirección para trabajar la visión de seguridad

Gestionar el cambio en una compañía es un proceso realmente complejo como para dejar cosas al azar. Por ello antes de iniciar este viaje resulta crucial que te asegures de que la dirección está alineada con este movimiento.

Tras el diagnóstico, la mejor forma de obtener ese compromiso es realizar una sesión con la dirección para conseguir el mismo en base a los resultados.

Para ello, debes elegir el momento adecuado, qué mensajes trasladar y en caso necesario contar con un consultor externo.



En este tipo de talleres en los que se van a tomar decisiones clave es imprescindible la generación de altos niveles de implicación en el grupo.

El cambio de cultura en seguridad es un proyecto de nivel estratégico y por tanto la dirección tiene la responsabilidad de tomar el mando en un proceso de transición hacia una cultura de seguridad diferente a la que actualmente tiene la compañía.



La formulación de una nueva visión en seguridad será uno de los momentos clave en el proceso de evolución cultural de la organización.

Ahora es el momento, ya están entrando a la sala. Hoy tienes que despejar la incógnita de si “realmente” cuentas con el compromiso del equipo de dirección en su conjunto y de cada miembro a nivel individual.

Alguna de las claves para tener en cuenta:

- Verifica que el comité de dirección entiende el **concepto de cultura de seguridad** y comparte el deseo de iniciar un proceso de evolución.
- Ten claro de inicio qué quieres exponer y cómo lo vas a hacer.
- Busca aliados antes de la reunión dentro de la organización: aquellos directores que consideren la seguridad como un valor.
- Elige el momento óptimo. Momentos de crisis en la organización, no son los adecuados.
- Muestra a cada una de las personas la importancia del **liderazgo directivo y el liderazgo individual** en seguridad. Hazle ver cuánto los necesitas. Sé directo y claro.
- La fase de diagnóstico tiene que ayudarte a extraer los **resultados** sobre los que poner el foco a partir de ahora.
- Muestra las **oportunidades** que supone para la compañía arrancar un proyecto de mejora de la cultura de seguridad.
- Cierra la sesión con el **momento del compromiso**. Busca algo especial que permita a los asistentes volver a vivir la sesión en el futuro.

## Formular una visión



### Buenas prácticas. Dinámica ¿Qué es para ti la seguridad?

Esta buena práctica es una dinámica participativa que puedes realizar con un equipo para implicar individualmente a sus miembros y orientarlos a la acción en seguridad. La herramienta tiene el poder de despertar motivaciones intrínsecas de cada persona a nivel individual y de generar una gran energía en el equipo.

Al llevarla a la acción cada persona realiza un trabajo individual anotando en post-it una palabra o varias que ellas mismas asocien a la seguridad.

A medida que avanza la dinámica las personas que participan se van implicando emocionalmente y empiezan a ser conscientes de qué es lo que los mueve para hacer lo que están haciendo en seguridad.



La mejor manera de comunicar el verdadero valor de la seguridad es hacerlo a través de mensajes concretos que apelen a nuestras motivaciones más básicas (familia, amigos, ocio).

Esta herramienta os ayudará a orientar a la acción a un equipo de líderes.

En ella se elimina directamente el rol pasivo de cualquier integrante de los equipos a través de la reflexión. Se promueve el movimiento y la participación de una forma natural y proactiva.

Es importante dedicar el tiempo suficiente al ejercicio. Hacer las preguntas adecuadas os ayudará a detectar un sinfín de creencias que explican la manera de ver la seguridad por cada una de las personas.

El siguiente esquema os ayudará a sacar el máximo partido a la herramienta:

- Escribir al menos 3 palabras, una por post-it.
- Por cada palabra elegida:
  - Define qué significado tiene para ti la palabra
  - Responde: ¿por qué es fundamental para ti?
- ¿Cuál es tu grado de satisfacción con cada una de estas palabras / creencias en este momento de tu vida? Valora de 1 a 10 (siendo 1 el grado mínimo y 10 el grado máximo).





### Buenas prácticas. El modelo del círculo de oro: Qué, cómo y el porqué de la prevención

[Simón Sinek](#) (1973) es un consultor que se dio a conocer de forma masiva través de una conferencia realizada en 2009 para “[TED Talks](#)” en Washington. La [charla de Sinek](#), que ya es una de las más vistas del ámbito organizacional, hace referencia al objetivo individual, al de todo un equipo o al de una compañía.



El modelo del círculo de oro de Sinek se ha convertido en una herramienta muy poderosa que ayuda a entender mejor a las personas y por qué hacen lo que hacen.

Antes de empezar necesitas identificar los **objetivos** que la dirección de tu compañía quiere alcanzar en Seguridad y Salud, los cuales, más adelante, se convertirán en instrumentos motivadores.

Ahora aplica el modelo para obtener las respuestas que necesitas:

- **¿POR QUÉ** queremos evolucionar nuestra cultura de seguridad y salud? El por qué está relacionado con la motivación y el propósito por hacer algo. Ej. *Creemos que Cero daños a las personas es posible porque nuestro propósito es que cada persona de la compañía pueda volver con sus familias bien cada día.*
- **¿CÓMO** lo conseguiremos? ¿Cómo haréis lo que queréis hacer en seguridad? Ej. *Evidenciando en primer lugar el compromiso visible de la dirección con la seguridad en cada momento y rincón de la compañía.*
- **¿QUÉ** queremos lograr en seguridad? Si has llegado hasta aquí es hora de traducir el qué en objetivos. Ej. *El objetivo es conseguir CERO incidentes.*

## Incrementando el compromiso de la dirección

Uno de los pilares fundamentales en una evolución cultural es el compromiso e implicación de la dirección en todos los niveles enfocado a posicionar la Seguridad y Salud como valor estratégico de la compañía.

Además de su papel clave en la formulación de la visión, es necesario que su compromiso con la seguridad sea evidente y visible.



La cultura en seguridad es el resultado de una forma de comportarse. La cultura son acciones, no palabras.

El liderazgo en seguridad de la alta dirección se muestra en las acciones y comportamientos que cada uno de sus miembros realizan en el día a día. Abarca todo lo que hacen por la seguridad y también aquello en lo que deciden no tomar acción (**acción y omisión**).

Al iniciar un camino ascendente (evolución) en la escalera de Cultura de Seguridad inicias un movimiento constante en el que el cambio está presente.

La Cultura se vuelve en algo similar a un líquido que permea a todos los rincones de una organización para aumentar el compromiso visible de las personas a través de una visión compartida.



En seguridad las palabras significan muy poco (dicen lo que pretendes ser), lo realmente importante son tus comportamientos (dicen lo que realmente eres).

## Incrementando el compromiso de la dirección



### Buenas prácticas. Paseos de seguridad (Safety Walks)

A menudo las visitas a planta de la dirección y la línea de mando se asocian a la vigilancia y a la búsqueda de errores en las acciones del operario observado.

Cuando la seguridad adquiere peso e incluso se convierte en un “verdadero” valor para una compañía, los paseos de seguridad (SW) pasan a ser una acción muy valiosa que permite mostrar el compromiso visible y la implicación en seguridad tanto de la dirección como de la línea de mando.

En los paseos de seguridad hay un concepto que resulta **clave: toda la atención debe centrarse en las personas** que están haciendo su trabajo, ellas son las protagonistas. Al observar resulta ciertamente sencillo identificar oportunidades de mejora en seguridad.



Cuando un paseo de seguridad se realiza con intención de hacer reflexionar y se realizan de forma respetuosa tienen un impacto real en la cultura de seguridad de la compañía.

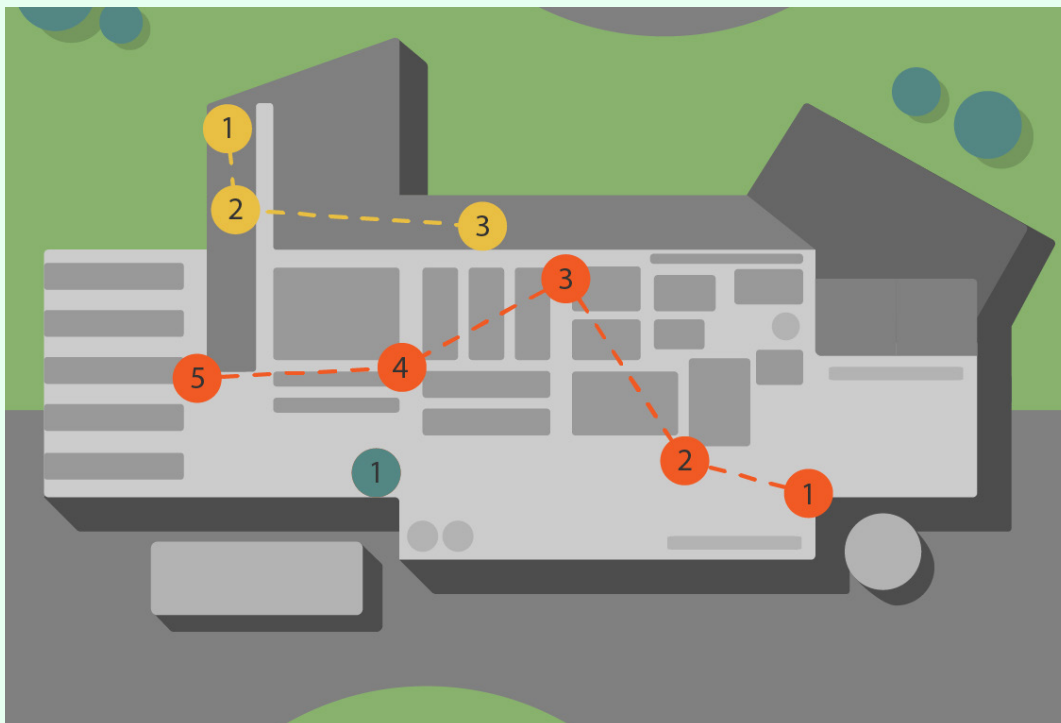
Normalmente el despliegue de esta herramienta se suele hacer de forma conjunta entre varios miembros de la alta dirección y la línea de mando. En la práctica buscan concienciar a las personas que forman parte de una organización para lograr aumentar su capacidad para percibir un comportamiento (seguro y/o inseguro), al tiempo que permite visibilizar la implicación de la dirección.



Visualiza el siguiente [artículo](#) y [podcast](#) donde se muestra como Aqualia realiza los paseos de seguridad.



## Incrementando el compromiso de la dirección



Pasos para realizar un paseo de seguridad efectivo:

1. **Formación** a las personas que realizarán los paseos y **comunicación** a los trabajadores sobre los SW a desarrollar, fomentando su **participación** (proponer donde se hacen, cómo,..).
2. **Preparación:** de forma previa a la realización del SW, es aconsejable identificar claramente que trabajos se van a observar y qué zonas de la instalación se van a ver, así como el momento en que se va a realizar y los equipos de protección individuales necesarios (casco, gafas, etc. ...).
3. **Observación:** una vez se llega al lugar en el que se están realizando los trabajos, se deben observar los mismos, analizando los comportamientos de seguridad y salud.
4. **Diálogo:** finalizada la fase anterior, es el momento de iniciar un diálogo constructivo y efectivo con la persona observada. El diálogo se centra en reforzar los comportamientos positivos y generar momentos de reflexión sobre las posibles oportunidades de mejora.
5. **Registro:** al finalizar, se recomienda registrar el paseo de seguridad.
6. **Repetición** después de un tiempo con objeto de ver si se han mejorado los comportamientos y se han cumplido los objetivos marcados.



### Buenas prácticas. Town Hall Meeting

Los Town Hall Meeting son un tipo de reuniones a las que están invitadas todas las personas de la compañía. Durante el espacio de duración de la reunión la compañía para por completo o reduce a mínimos su actividad para favorecer que las personas asistan.

Esta herramienta permite asistir a comunicaciones periódicas de los líderes de la compañía en la que hablan de la estrategia seguida por la organización.

Los **propósitos** de un Town Hall son:

- Mantener a las personas de la compañía actualizadas sobre información relevante de seguridad y salud.
- Los asistentes tienen su espacio para hacer preguntas a la dirección y/o aportar sus comentarios.
- Compartir hacia dónde vamos como compañía, cuáles serán los pilares en los que nos basaremos para llegar a nuestro destino.
- Reforzar la cultura y los valores y construir un lenguaje común dentro de la compañía.



Los Town Hall son una herramienta muy potente de liderazgo visible que además aumenta el compromiso de las personas con la compañía.

A continuación, encontraréis algunos **tips** para hacer de vuestros Town Hall Meeting eventos de gran impacto:

- Definir el objetivo estratégico de la sesión.
- Contemplar un espacio para preguntas y diálogo.
- No tomar decisiones ni hacer promesas que os puedan comprometer en el futuro.
- Celebrar los éxitos logrados, entregando reconocimiento a quién corresponda.
- Finalizar con algo positivo, un mensaje cargado de energía.
- Enviar un resumen de la reunión para garantizar que incluso a las personas que no han podido asistir les han llegado los mensajes.



Los Town hall Meeting fomentan una comunicación corporativa bidireccional abierta, frecuente y directa, permitiendo a todos los empleados interiorizar la misión y visión de la organización también en seguridad y salud.

## Incrementando el compromiso de la dirección

Los **Town Hall** constituyen un espacio ideal para comunicar dónde pone el foco la compañía y lograr así el compromiso de las personas.

En este sentido, **el Grupo CLH**, identificó los asuntos materiales que cubren las expectativas y percepciones de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y crea valor a corto, medio y largo plazo.

Durante **2019**, la compañía ha realizado una revisión interna de sus sistemas y procesos con el fin de comprobar la vigencia de los asuntos destacados.



Como se puede ver el gráfico, la seguridad es uno de los elementos prioritarios tanto para la compañía como para sus grupos de interés.



La comunicación es uno de los principios de seguridad identificados por el Grupo CLH y buscan su cumplimiento de forma proactiva respetando criterios de transparencia y fomentando la participación y colaboración de los empleados del grupo.



### Buenas prácticas. Equipo de Liderazgo

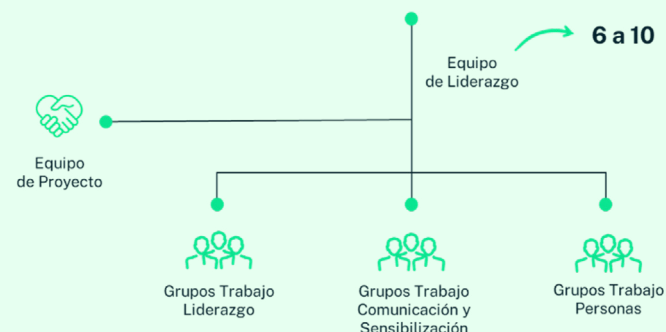
Un proyecto de evolución cultural en seguridad y salud se desarrolla desde los órganos de dirección de la compañía. El equipo de liderazgo será la unidad principal del cambio cultural que velará por impulsar la evolución cultural a todos los niveles, unidades y grupos de interés de la compañía, usando para ello todos los medios y recursos existentes, tanto internos como externos.

#### Funciones:

- Liderar en materia preventiva al más alto nivel.
- Establecer estrategias y directrices del proyecto de cambio.
- Planificar, conducir y desarrollar el proyecto.
- Asegurar la implantación y toma de decisiones clave.
- Coordinar los círculos de seguridad asesorando y apoyando a los mismos en todo aquello que sea necesario.
- Movilizar recursos necesarios para que el proceso de cambio sea un éxito.
- Seguimiento periódico de avances.




El equipo de liderazgo estará constituido por los integrantes de la alta dirección y aquellas personas que se consideren necesarias.



Algunos líderes subestiman el impacto de la falta de alineación en la alta dirección. El daño que pueden causar pequeñas diferencias o problemas entre los miembros del equipo ejecutivo pueden resultar fatales en un proceso de cambio organizacional.



Si quieres saber más sobre Liderazgo en Seguridad no dudes en leer nuestras guías **Buenas prácticas en Liderazgo en Seguridad y Salud** en nuestro canal  Previene.

# Buenas prácticas para avanzar en cultura preventiva

## Integrando la cultura en el día a día

A estas alturas seguro que empiezas a ser consciente de que la cultura de seguridad no es algo que se pueda imponer por decreto, sino que se construye a través de interacciones diarias que ocurren dentro de la compañía.

El movimiento en Seguridad se inicia normalmente por un deseo de la dirección (visión de seguridad) para más adelante ir dando pequeños pasos en esa particular evolución hacia una cultura de seguridad integrada en todos los niveles de la compañía (de la alta dirección a la línea operativa pasando por la línea de mando).

La fase de diagnóstico aporta la información necesaria para extraer conclusiones necesarias en términos de acción y comprender las necesidades del conjunto de la organización en seguridad. Uno de los **Insights**<sup>1</sup> que afloran de forma natural esta fase, en mayor o menor medida, es que la responsabilidad de seguridad y salud recae únicamente en el equipo de Prevención.



<sup>1</sup> Insights: Conjunto de percepciones, entendimiento o motivaciones internas que se detectan o que afloran de forma natural en un proceso de cultura. Mediante el insight la organización y las personas interiorizan y comprenden el estado cultural de la organización, así como los pasos para modificarlos.

Este insight nos muestra que todavía nos queda mucho trayecto para alcanzar una cultura de seguridad integrada ya que la responsabilidad de "hacer" en seguridad no puede recaer únicamente en el área de prevención o en el equipo directivo.

Todas las personas de la compañía tienen algo que aportar en su día a día a la seguridad. La integración ayuda a promover el espíritu de equipo y la transversalidad de la mentalidad en seguridad de las personas y también de la compañía.

La seguridad tiene que estar conectada con la producción o de lo contrario llegará el momento en el que entren en conflicto.

A continuación, encontrarás buenas prácticas en las que podrás inspirarte para ver nuevas maneras de integrar la seguridad en el día a día de tu compañía de una forma sencilla.



Consulta nuestra guía de liderazgo en seguridad en el portal web para seguir indagando sobre este tema.





### Buenas prácticas. Vigilancia compartida

¿Cómo podría una herramienta tan básica como la evaluación de riesgos (ER) aumentar la mentalidad de seguridad en una compañía?

Los **managers** (dirección, responsables de área o de línea) tienen un papel esencial en seguridad ya que son los encargados de conectar la seguridad regulada y la seguridad gestionada.

Uno de los mecanismos más sencillos y eficaces para activar el flujo de comunicación descendente en seguridad es fomentar la implicación de los managers en el proceso de ER.

En origen la **ER** es un proceso dirigido a estimar la magnitud de los riesgos para la salud y la seguridad de las personas derivados del trabajo. A través de esta herramienta se realiza un análisis sistemático de todos los aspectos del trabajo para determinar los riesgos que pueden causar daño o lesión con el objetivo de realizar un plan de acción.

En el día a día de una compañía esta herramienta es desplegada únicamente por los profesionales de seguridad y ese es uno de los motivos por los que en muchas ocasiones se convierte la ER en un documento poco práctico.

Te has preguntado alguna vez ¿Qué pasaría si realizamos una evaluación participativa del riesgo?.

A continuación, encontrarás algunas pistas que te ayudarán a implicar a los managers en el proceso de Evaluación de Riesgos.

1. El primer paso no cambia demasiado. Cartografía cada **situación de riesgo** de la compañía.
2. Posteriormente identifica al **equipo de managers** con los que vas a trabajar. Lo ideal es tengas muy presente el rol que ocupan en el organigrama (busca personas influyentes) y también su desempeño en seguridad (busca personas ejemplares en seguridad). La medida ideal del equipo está entre 5-9 personas. Piensa que un grupo demasiado numeroso no garantiza la participación de todos los miembros.
3. Trabaja las situaciones de riesgo en grupos de enfoque o sesiones de equipo (**focus groups**) y genera discusiones acerca de los principales problemas de seguridad de tu organización.
4. El **feedback** recogido a través de la participación de los managers facilita la planificación de la actividad preventiva haciéndola más real y operativa. Además, el trabajo realizado en las sesiones de equipo facilita el traslado de aprendizajes en seguridad dentro de la organización.

## Integrando la cultura en el día a día



### Buenas prácticas. La norma del mes

Ninguna persona por sí misma recoge todos los conocimientos técnicos necesarios para hacer seguridad. Sin embargo, la función de identificar y desarrollar **estándares de seguridad** para trabajar de una forma más segura suele ser un trabajo en solitario y poco colaborativo. El resultado es un compendio de reglas y procedimientos poco concretos y alejados de la realidad que deambulan por la compañía sin que nadie se haga dueño de ellos.

La solución a esta situación tan común en las organizaciones es apostar por el trabajo colaborativo. La cultura de colaboración otorga a las personas la responsabilidad de aprender. En esta línea puedes utilizar una herramienta como **la norma del mes** para generar ese contexto de trabajo colaborativo que necesitas. La herramienta te ayudará a que los estándares de seguridad se adapten a la realidad operativa de la compañía.

#### Sigue los siguientes pasos para diseñar la herramienta:

1. Elige un equipo de trabajo de 5-7 personas que tengan rol de gestor y sean líderes de seguridad. Plantea el reto (objetivo y fecha límite) y deja que sea el grupo el que decida cómo va a trabajar.
2. Describe el contexto de partida en detalle (*recuerda: compendio de reglas y procedimientos que no se*

*siguen de forma operativa en el día a día*) y haz que las personas estén motivadas para que la “orquestra” funcione en el momento de la puesta en escena.

3. El equipo de trabajo tiene que reflexionar sobre el nivel de reglas y procedimientos necesarios en la organización. Este proceso incluye identificar los estándares que hay en la actualidad y también la detectar tareas críticas que no cuenten con un estándar de seguridad.
4. El siguiente paso será realizar una propuesta de procedimientos estableciendo un orden de prioridad (Ej. criticidad de la tarea afectada).

		CONSECUENCIAS POSIBLES DESVIACIÓN				
		Despreciables	Menores	Moderadas	Críticas	Catastróficas
RELEVANCIA O IMPORTANCIA PARA COMPAÑIA Y/O LEGISLACION	Muy Alta	Orange	Red	Red	Red	Red
	Alta	Orange	Orange	Red	Red	Red
	Media	Green	Orange	Orange	Red	Red
	Baja	Green	Green	Orange	Orange	Red
	Muy baja	Green	Green	Green	Orange	Red

5. Una vez tenemos el plan de trabajo el equipo revisará un estándar al mes para convertirlo en un documento muy concreto, realista y lo que es más vital que se adapte a la perfección a la forma de trabajar de la compañía.
6. Ojo, el trabajo en equipo no termina con el desarrollo de una norma o estándar, sino que el equipo tiene que hacerse dueño de este y realizar un seguimiento de su uso para garantizar su efectividad.

## Implicando a las personas

Una característica común a los verdaderos **líderes** es su especial capacidad para enseñar (crean otros líderes), al mismo tiempo que aprenden continuamente.

El liderazgo es una competencia fundamental de **directivos, mandos intermedios** y también de otras **personas que no tienen equipos a su cargo** (pueden actuar como líderes naturales, liderándose a sí mismos y siendo un ejemplo para otras personas de la compañía).

Una de las partes fundamentales para lograr el éxito en un proceso de evolución cultural es lograr que la seguridad vaya calando poco a poco a todos los rincones de la organización.

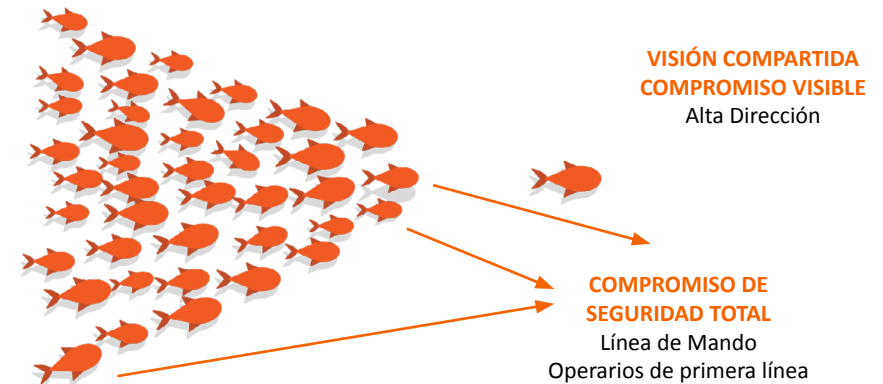


El liderazgo en seguridad y salud empieza en la persona, en cada uno de nosotros, y se aplica e incluye a todas las personas de la compañía.

Por lo general, las personas suelen prestar atención a lo que les preocupa a sus jefes o superiores, aunque no tenga que rendir cuentas explícitamente ante ellos. En otras palabras, si la alta dirección no muestra interés por la seguridad, hay pocas posibilidades de que el resto de las personas de la compañía lo hagan.

El compromiso de la dirección favorece el desarrollo de comportamientos individuales y colectivos más seguros en todos los niveles de la empresa.

Sin un fuerte compromiso e implicación no puede darse una evolución de las formas de hacer en seguridad.



El liderazgo en seguridad es **HACER, SER VISTO y SER CREÍDO**. Solo un líder puede impregnar de una verdadera cultura de seguridad a la organización.

La participación es un elemento fundamental para implicar a las personas. Algo nos viene impuesto es recibido con reticencias (no me lo creo tanto) y eso vale para cualquier ámbito de la vida incluida la **seguridad**.



Consulta nuestra guía de liderazgo en seguridad en el portal web para seguir indagando sobre este tema.



## Implicando a las personas



### Buenas prácticas. Formación de formadores

La formación de Liderazgo en seguridad tiene como **objetivo** incrementar la concienciación por medio del aprendizaje de los participantes. Si queremos que el liderazgo en seguridad y salud se afiance en toda la organización necesitamos que las **personas clave** que queremos que impulsen la evolución cultural dispongan de las habilidades necesarias para ayudar a otras personas a crecer en seguridad.

La **formación de formadores** de liderazgo en seguridad se trata de una buena práctica en la que se deja a un lado el enfoque de las formaciones tradicionales de seguridad, centradas en riesgos y en las que las personas asistentes no eran más que un elemento pasivo, orientándolas trabajar el liderazgo en seguridad y salud de forma activa dotándolas de recursos para que formen a nuevas personas de la compañía.

El objetivo último de esta herramienta es aumentar el nivel de cultura de seguridad de la compañía.



Recuerda que todas las acciones siempre se deben empezar por la alta dirección e ir bajando en cascada a todos los niveles.

Los contenidos de estas deben estar orientados a:

- Comprensión de rol y la misión del líder
- Habilidades para un liderazgo efectivo
- Herramientas para promover la seguridad y salud



**Formación en liderazgo de seguridad laboral en Suez:** con el programa de formación se fomenta la comprensión del rol y la misión del gerente para desarrollar una cultura de salud y seguridad de forma proactiva y compartida con su equipo y otros colaboradores.



En 2018 hemos formado en liderazgo de seguridad laboral al **100%** de los ejecutivos del Grupo.



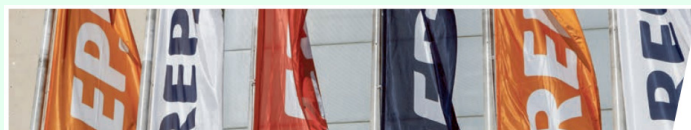
Otro ejemplo de formación en Liderazgo es el caso de Naturgy. Mira el siguiente [artículo](#) y escucha el [podcast](#).



### Buenas prácticas. Repsol. El programa PRISMA

El liderazgo es el motor para transformar la cultura, y ésta a su vez es capaz de cambiar el comportamiento de las personas.

En Repsol se tomó este aspecto como punto de partida para comenzar a trabajar en Cultura de Seguridad, ya que la conducta de los líderes debe ser el ejemplo a seguir por toda la Organización. En el año **2010** se realizó un análisis del posicionamiento con (diagnóstico de situación) respecto a otras compañías en cuestiones de Liderazgo en Seguridad y durante el año **2011** se definieron los 8 comportamientos en seguridad que todo líder debe conocer y poner en práctica:



#### El líder

1. Asumir individualmente la responsabilidad en Seguridad y Medio Ambiente.
2. Dar ejemplo visible de compromiso en Seguridad y Medio Ambiente.
3. Actuar con la firme convicción de que todos los incidentes son evitables.

#### Sus colaboradores

4. Desarrollar a las personas para que actúen como líderes en Seguridad y Medio Ambiente.
5. Proporcionar y exigir responsabilidad individual en Seguridad y Medio Ambiente a todos los colaboradores, sistematizando el reconocimiento positivo y negativo.

#### Los procesos

6. Considerar la Seguridad y el Medio Ambiente como el primer criterio en el proceso de toma de decisiones.
7. Ser proactivos en la identificación sistemática de todos los riesgos, deficiencias y oportunidades de mejora en Seguridad y Medio Ambiente.
8. Corregir inmediatamente las deficiencias en Seguridad y Medio Ambiente identificadas.



La Cultura de Seguridad necesita el compromiso de **TODAS** las personas y a **TODOS** los niveles.

En el año **2012**, para implementar en la organización estos 8 comportamientos, se diseñó un **Plan de Liderazgo en Seguridad** compuesto de diversas actuaciones:

- Un programa de sensibilización en Liderazgo en Seguridad para todos los responsables de equipo llamado **PRISMA** (PRImero Seguridad y Medio Ambiente), que fue un referente de éxito por su formato innovador y su amplio alcance, con más de 3.000 participantes en todo el mundo.

Así, en **2014** se definió el Modelo de Cultura de Seguridad basado en 7 atributos fundamentales que se relacionan entre sí:



¿Quieres saber qué significa para Repsol la Cultura de Seguridad? [Consulta su libro blanco de Cultura de Seguridad.](#)

## Implicando a las personas

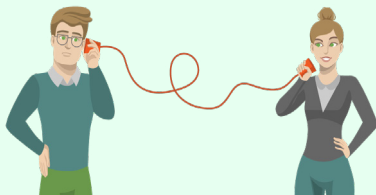


### Buenas prácticas. Retroalimentación positiva

El objetivo principal del reconocimiento positivo es fomentar las conductas excelentes de las personas con mayor exposición a situaciones potenciales de riesgo.

Coloquialmente conocemos identificamos la **retroalimentación** como la información que aportas en respuesta a acciones o comportamientos que has observado en otras personas.

La retroalimentación es una herramienta poderosa y a la vez de las más sencillas de utilizar. Es una oportunidad de mejorar la calidad de comunicación con una curva de aprendizaje realmente baja.



No incorporar la retroalimentación como herramienta de liderazgo en seguridad es un error para cualquier compañía.

Errores más comunes en la retroalimentación:

- No elegir el **momento y el lugar adecuado** para dar la retroalimentación.
- **Juzgar a la persona** y no a sus acciones. Esto predispone muy negativamente a la persona.
- Hacer la retroalimentación **muy superficial** puede hacer que no tenga utilidad real.
- **Intercalar comentarios negativos** entre afirmaciones positivas para quedar mejor con la persona que la retroalimentación.
- Tratar de analizar durante la propia retroalimentación los motivos existentes detrás de los **comportamientos**. Has de perseguir el cambio de comportamiento, no buscar el origen que los ha motivado.
- **Alargar demasiado tiempo la conversación**, haciendo que el impacto y la esencia de la retroalimentación se vaya perdiendo.



Recuerda que las personas que reciben retroalimentación de forma habitual tienen más claras cuáles son las expectativas y cometen menos errores al ejecutar sus actividades.



### Buenas prácticas. Lecciones aprendidas

Un punto clave de cara a implicar a todas las personas de la organización (incluyendo tanto al personal propio como a los colaboradores) es garantizar la transmisión de aprendizajes, sobre todo en aquellos casos en que ha habido un accidente o incidente relevante.



Las lecciones aprendidas son una variante de las lecciones de un solo punto (LUP u OPL – One point lesson). No dudes en consultar nuestra guía **Buenas prácticas en ErgoLean** en nuestro portal web.



Un medio muy eficaz para ello son las lecciones aprendidas, las cuales nos permiten:

- Recoger los aprendizajes detectados en un proceso, actuación de seguridad o tras la investigación de los accidentes e incidentes ocurridos.
- Comprender qué ha ocurrido en los mismos.
- Trasladar los aprendizajes a los trabajadores.
- Sensibilizar a los trabajadores.
- Afianzar la cultura preventiva en la organización.



No existe límite a la hora de distribuir las lecciones aprendidas: Videos, carteles, Safety Corners o podcasts son opciones posibles. Mira como lo hace [ABB](#) con [videos](#).

**Alerta QSE**

Código No Conformidad asociada: EV.0000004533 y EV.0000004613

Incidentes Vehículos por "No accionamiento freno de estacionamiento"

---

LECCIONES APRENDIDAS

1. Todo conductor que pare o estacione el vehículo deberá parar el motor y desconectar el sistema de arranque y, si abandona el vehículo adoptar las precauciones necesarias para impedir su uso.
2. **ANTES DE ABANDONAR EL VEHÍCULO DEBE VERIFICARSE EL CORRECTO ACCIONAMIENTO DEL FRENO DE ESTACIONAMIENTO** en cualquiera de sus variantes, aunque sólo sea una parada corta:
  - Mecánico.** Para accionar el freno tirar de la palanca hacia arriba con un gesto rápido y seco.
  - Eléctrico y semi/automático.** Habitualmente accionando el botón de bloqueo o de forma automática al parar el vehículo o al quitar la llave del contacto.
- En los vehículos con freno eléctrico retirar SIEMPRE la llave del contacto para asegurarnos que se acciona el freno de estacionamiento.
3. En un vehículo provisto de caja de cambio manual, dejar colocada la primera velocidad, en pendiente ascendente, y la marcha hacia atrás, en descendente, o en su caso, si el vehículo es de cambio automático se colocará en la posición de estacionamiento (posición P-parking).
4. Tanto si aparcas en pendiente, como en las cercanías de un terraplén, colocar las ruedas orientadas de forma que en caso de moverse accidentalmente el vehículo no se escape descontroladamente hacia donde se encuentra el terraplén, pendiente abajo, etc.
5. Los vehículos de más de 3500 kg o conjunto de vehículos y la parada o el estacionamiento se realice en un lugar con una sensible pendiente, deberá dejarse debidamente calzado, bien sea por medio de la colocación de calzos, bien por apoyo de una de las ruedas directrices en el bordillo de la acera, inclinando aquellas hacia el centro de la calzada en las pendientes ascendentes, y hacia fuera en las pendientes descendentes.

Recordar estar atentos a los indicativos del salpicadero y comprobar que se ha accionado correctamente el freno de estacionamiento.

Ejemplo lección aprendida [Acciona](#). Si quieres ver más como esta, accede al siguiente [enlace](#).



Si quieres saber más sobre lecciones aprendidas no dudes en leer el siguiente artículo para saber cómo se gestionan en [Repsol](#).

## Implicando a las personas



### Buenas prácticas. Tarjetas de comunicación

Las tarjetas aviso es un eficaz medio de comunicación dentro de las organizaciones que nos permiten que las personas que forman parte de esta (trabajadores, contratistas, clientes o visitas) comuniquen información referente a:

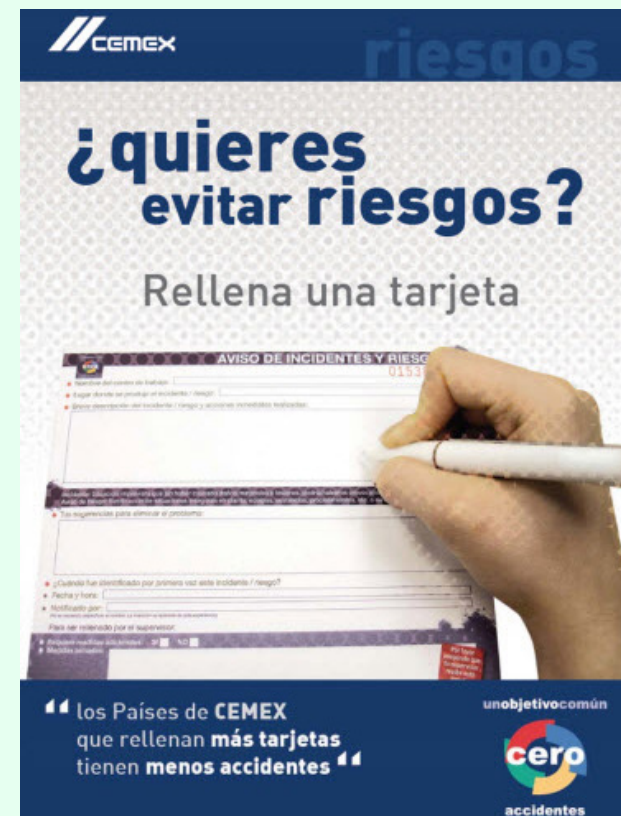
- Propuestas de medidas preventivas a adoptar.
- Recomendaciones de seguridad y salud.
- Situaciones de riesgo existente.
- Acciones para mejorar.

Los pasos para su implantación son:

1. Diseñar el formato de tarjeta considerando el canal de distribución. Página web, aplicación, Safety Corners, Buzón de sugerencias, ...
2. Comunicar a las personas forma de distribución y comunicación.
3. Seguimiento y cierre de las acciones.



Es fundamental garantizar la retroalimentación de las propuestas realizadas.



No dudes en consultar el siguiente [artículo](#) para ver cómo ha diseñado [Cemex](#) sus tarjetas de avisos de riesgos.



### Buenas prácticas. Reuniones multinivel de seguridad y salud

Una buena práctica a la hora de garantizar tanto el traslado de la información a los trabajadores como la retroalimentación de estos es la realización de reuniones periódicas específicas de seguridad y salud.

Una forma de realizar estas reuniones de seguridad es las reuniones multinivel de seguridad (Multilevel meetings o multinivel safety meetings).

Se sustentan en la realización de reuniones por niveles, empezando por el nivel más cercano a los trabajos y subiendo en la escala jerárquica de la organización.


A medida que se sube en la escala organizativa, se incrementa el contenido de estas, aumentando su duración y periodicidad:

Nivel	Público objetivo	Frecuencia	Duración
1	Operarios en grupos por zonas y perfiles (6-10 pax.)	Diaria y por turno	5-15 min.
2	Responsables de área	Semanal o bisemanal	30-60 min.
3	Dirección instalación y responsables de área	Mensual	1 - 3 h.

El posible contenido de estas podría ser:

- Misión, visión y valores de la organización.
- Plan estratégico de la organización.
- Análisis de tareas a realizar.
- Medidas preventivas asociadas.
- Lecciones aprendidas.
- Indicadores asociados.
- Formaciones y capacitaciones.
- Información que trasladar.
- Propuestas de mejora.



Las reuniones multinivel son una variante de las reuniones Lean. Si quieres saber más no dudes en leer nuestras guías Buenas prácticas en Ergolean y **Buenas prácticas en Liderazgo en Seguridad y Salud** en nuestro portal  web.

## Verificando los objetivos

El ciclo PHVA es un procedimiento lógico y por etapas que permite la mejora continua en seguridad y salud aportando la solidez necesaria a un proceso de cambio como el que estamos afrontando.



Una vez que se han implantado las distintas herramientas que promueven la evolución cultural en seguridad dentro de la compañía, se deben establecer mecanismos para verificar que se cumplen los objetivos marcados, así como los requisitos internos en materia de seguridad y salud de la compañía.

En este punto es importante verificar que todo lo que estamos haciendo en seguridad vaya alineado con la estrategia de la organización.

A medida que la evolución cultural en seguridad se hace más patente las compañías pasan de tener indicadores de resultados o reactivos que miden el fracaso de la prevención a tener indicadores de desempeño que midan el esfuerzo que hace la organización en seguridad.

✓ ENTREGABLE

✓ INDICADOR  
CUMPLIMIENTO

✓ EVIDENCIA





### Buenas prácticas. Cuadro de mando

Como bien indicaba [William Thomson Kelvin](#) “Lo que no se mide no se puede mejorar”.

Con objeto de avanzar en cultura preventiva debemos establecer los mecanismos adecuados para analizar si las acciones que estamos desarrollando. Una medida eficaz es estableciendo un cuadro de mando que incluya indicadores de desempeño (KPIs) y seguimiento eficaces.



Los indicadores clave de desempeño o KPIS (del inglés “Key Performance Indicators”) son indicadores cruciales que, al ir asociados a proyectos, procesos o tareas, nos pueden ayudar a identificar puntos débiles, fortalezas y oportunidades de mejora.

A la hora de definir los indicadores a incluir en el cuadro de mando debemos tener en cuenta:

- Los indicadores deben estar asociados a la [estrategia](#) e ir asociados a aquellos procesos que queremos medir.
- Los indicadores a incluir deberán ser **Smart**: **e**specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**ealistas y **D**efinidos en el tiempo.

- A la hora de definirlos, se debe tener en cuenta indicadores reactivos (lagging o eventos ya ocurridos, p.e. accidentes) y proactivos (leading o de mejora, p.e. propuestas de mejora realizadas).
- Es aconsejable que los indicadores se desplieguen en cascada a todos los niveles, teniendo en cuenta que no tienen por qué ser los mismos indicadores los que vayan al consejo de dirección que los de los mandos intermedios, pero si deben estar relacionados.



Lee el siguiente [artículo](#) para saber más de indicadores leading y lagging.

- Es aconsejable que los indicadores se desplieguen en cascada a todos los niveles, teniendo en cuenta que no tienen por qué ser los mismos indicadores los que vayan al consejo de dirección que los de los mandos intermedios, pero si deben estar relacionados.



Es aconsejable asociar los indicadores de cultura al desempeño de las personas.



Si quieres saber más de cuadros de mando consulta la siguiente [guía](#) del aula de [PRL de Foment](#).

## Verificando los objetivos



### Buenas prácticas. Auditoría del Conocimiento

Uno de los puntos clave de cara a afianzar la cultura preventiva en las organizaciones es analizar hasta qué punto las acciones que estamos desarrollando son efectivas:

- ¿Las campañas de comunicación son efectivas?
- ¿Las acciones implantadas han conseguido mejorar?
- ¿La formación se ha convertido en conocimiento?
- ¿El personal conoce los procedimientos?

Las auditorías del conocimiento preventivo permiten realizar un diagnóstico de las acciones desarrolladas y oportunidades de mejora de estas.

La forma habitual de realizarlas es un análisis cruzado entre distintas áreas: yo te visito a ti hoy y tú a mí la semana que viene.



Una variante de este tipo de actividad es implicando a los trabajadores de forma activa mediante aplicaciones que les realicen preguntas periódicas.

Los pasos para una correcta implantación son:

1. Definir el proceso/s a analizar.
2. Crear el cuestionario de auditoría a elaborar, con los puntos clave a chequear por temáticas.
3. Seleccionar a las personas que van a participar en el programa, dándoles las instrucciones necesarias para la realización de estas.
4. Planificar las auditorías a realizar y zonas.
5. Analizar los resultados detectados e implantar la mejora continua.



Si quieres saber más sobre las auditorías de conocimiento preventivo, no dudes en consultar el siguiente [artículo](#).



El **mapa de situación** solo es una de las piezas de la ecuación. Ahora la dirección de la compañía tiene que visualizar ¿En qué escalón de la escalera de cultura de seguridad quiere estar?.



La formulación de una nueva **visión en seguridad** será uno de los momentos clave en el proceso de evolución cultural de la organización.



La mejor manera de comunicar el verdadero valor de la seguridad es hacerlo a través de mensajes concretos que apelen a nuestras **motivaciones más básicas** (familia, compañeros, amigos, aficiones...).



La **cultura en seguridad** es el resultado de una forma de comportarse. La cultura son acciones, no palabras.



En seguridad las palabras significan muy poco (dicen lo que pretendes ser), lo realmente importante son **tus comportamientos** (dicen lo que realmente eres).



El **liderazgo en seguridad** y salud empieza en la persona, en cada uno de nosotros, y se aplica e incluye a todas las personas de la compañía.



No incorporar la **retroalimentación o reconocimiento** como herramienta de liderazgo en seguridad es un error para cualquier compañía.



Una **lección aprendida** nos permite mejorar la seguridad y salud mediante la transmisión de aprendizajes.



Los indicadores en seguridad se recomiendan que sean **Smart**: eSpecificos, **Medibles**, **Alcanzables**, **Realistas** y **Definidos** en el tiempo.



Es aconsejable asociar los **indicadores de cultura** al desempeño de las personas.



Los **indicadores en seguridad** pueden ser dos tipos:

- Reactivos (lagging), de eventos ya ocurridos (p.e. accidentes).
- Proactivos (leading) o de mejora (p.e. propuestas de mejora realizadas).

## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

**1. El objetivo de la sesión de compromiso con la dirección es:**

- a. Garantizar el compromiso de la dirección.
- b. Presentar los resultados del diagnóstico.
- c. Mostrar las oportunidades de una evolución cultural.
- d. Todas las anteriores.

**2. El Town Hall meeting es:**

- a. Reuniones para todas las personas de la organización.
- b. Reuniones en cascada a todos los niveles.
- c. Reuniones individuales con los trabajadores.
- d. Todas las anteriores.

**3. El equipo de liderazgo está constituido por:**

- a. Todas las personas de la organización.
- b. Los integrantes de la alta dirección.
- c. Aquellas personas que sean necesarias.
- d. Lo indicado en b y c.

**4. Un ejemplo de indicador proactivo o leading sería:**

- a. Índice de frecuencia.
- b. Accidentes con baja.
- c. Propuestas de mejora realizadas.
- d. Inversión en seguridad realizada en 2015.

**5. De las siguientes frases indica cuál es la correcta:**

- a. No se deben fijar objetivos de seguridad y salud.
- b. Es importante trasladar retroalimentación de las propuestas de mejora recibidas de los trabajadores.
- c. El cuadro de mando de dirección sólo debe incluir indicadores reactivos.
- d. La cultura preventiva sólo aplica a empresas grandes.



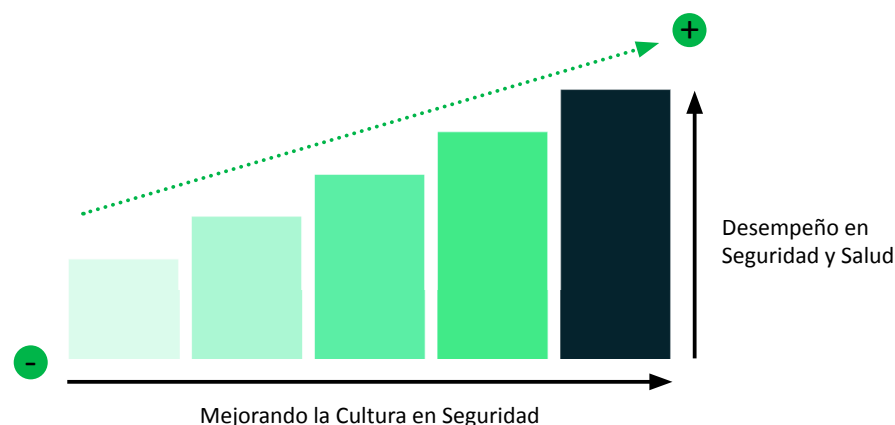
1-d 2-a 3-d 4-c 5-b

1-2 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía  
3-4 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos  
5 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía

## Afianzando el conocimiento

Las empresas que siguen una progresión en los niveles de madurez cultural de la escalera de cultura de seguridad o escalera de Parker van afianzando nuevas fortalezas y rechazando debilidades anteriores.

Este aspecto hace que cada escalón que avanzas en la escalera hará que el cambio vaya ganando en solidez y permanezca en el tiempo de manera sostenible.



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

- **Nivel Patológico:** Llegamos a creer que en los incidentes hay una dosis de mala suerte que no podemos controlar. La seguridad está presente porque lo dice la ley.
- **Nivel Reactivo:** La seguridad no se trata de una prioridad. Los procedimientos de seguridad son un freno porque nos hacen menos productivos. Solo nos ocupamos de la seguridad cuando ocurre algo.
- **Nivel Calculador:** Se empieza a entender el valor real de la seguridad, aunque si observamos es fácil encontrar incoherencias entre lo que se dice y lo que realmente se hace.
- **Nivel Proactivo:** Hay un esfuerzo visible por involucrar a todas las personas de la compañía a nivel de seguridad. La visión es anticiparse a los incidentes.
- **Nivel Generativo:** La seguridad se convierte en la forma de trabajar: “aquí cuidamos de la seguridad de todos. No permitimos actitudes inseguras a nadie”.



Antes de decidir a dónde quieres ir y porqué tienes que ubicarte en la escalera de cultura de seguridad ¿Ya sabes en qué escalón te encuentras?. Un auténtico cambio requiere consenso sobre el estado inicial de cultura de seguridad y una visión compartida sobre el nivel de cultura que se desea para el futuro.

La transformación en una compañía **SEGURA** no solo genera una ventaja competitiva para la organización y una mejora de los resultados, sino que, además, tiene un impacto directo y evidente en la vida de las personas que la forman.

Para el **equipo de liderazgo** que encabece el esfuerzo, este será uno de los proyectos más gratificantes que puedan emprender.

## Afianzando el conocimiento



### Buenas prácticas. Aprendiendo de los mejores

No dudes en consultar el resto de nuestras guías donde se muestran otras buenas prácticas en cultura preventiva.

Peligros		Cultura	Liderazgo	Ergolean	Accidentes
Diagnóstico	Entrevistas	X			X
	Escalera de Parker	X			
	IWH-OPM	X			
	Liderazgo		X		
	Nosacq-50	X			
	Vision Zero		X		X
Compromiso, dirección y mandos	Principios y valores	X	X		X
	Líneas rojas		X		
	Sesión compromiso	X			
	Equipo de liderazgo	X			
	Comienza hablando de seguridad		X		
	Observaciones de seguridad		X		
	Reuniones de seguridad / MLM / Grupos de mejora	X	X	X	
	Safety / Gemba Walks	X	X	X	
Movilizando e implicando a las personas	Vive mi vida		X		
	¿Qué es para ti la seguridad?	X			
	Círculo de oro	X			
	Empleado del mes / programa reconocimiento		X	X	
	Formación liderazgo	X	X		
	Retroalimentación positiva		X		
Fomentando el aprendizaje	Programa embajadores		X		
	Buzones sugerencias		X		
	Lecciones aprendidas / LUP	X		X	X
	Reportaje fotográfico		X		
	Safety Corners / Comunicación visual		X	X	
	Tarjetas riesgo	X			
Midiendo el avance	Town Hall Meeting	X			
	Auditorías conocimiento preventivo	X			
	Cuadro de mando / monitorización indicadores	X	X	X	



La gestión preventiva en las empresas en España.  
INSST. Instituto Nacional Seguridad y Salud en el Trabajo.  
2018

Enlace: [La Gestión Preventiva en España](#)



7 reglas de Oro para un trabajo saludable y sin accidentes.  
ISSA.  
The International Social Security Association. 2017

Enlace: [7 Reglas de Oro](#)



Organizational Culture and Leadership  
Edgar H. Schein

Enlace: [Organizational culture Edgar Schein's theory](#)



Memoria Anual 2019  
ANAV

Enlace: [memoria](#)



A framework for understanding the development of  
organisational safety culture.

Parker, D, Lawrie, M & Hudson, P 2006

Enlace: [Abstract](#)



Web corporativa  
Naturgy

Enlace: [web](#)



Caja de herramientas para fomentar la cultura preventiva  
Foment del treball Nacional

Enlace: [información guía](#)



Lo esencial de la Cultura de Seguridad  
ICSI

Enlace: [información guía](#)



Libro Blanco de Cultura de Seguridad  
REPSOL

Enlace: [libro blanco](#)



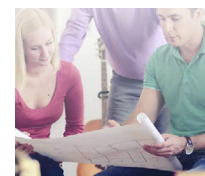
Memoria Anual 2019  
Grupo CLH

Enlace: [memoria](#)



Memoria Anual 2018  
SUEZ

Enlace: [memoria](#)



Memoria Anual 2019  
TELEFÓNICA

Enlace: [memoria](#)

## AULA DE PREVENCIÓN

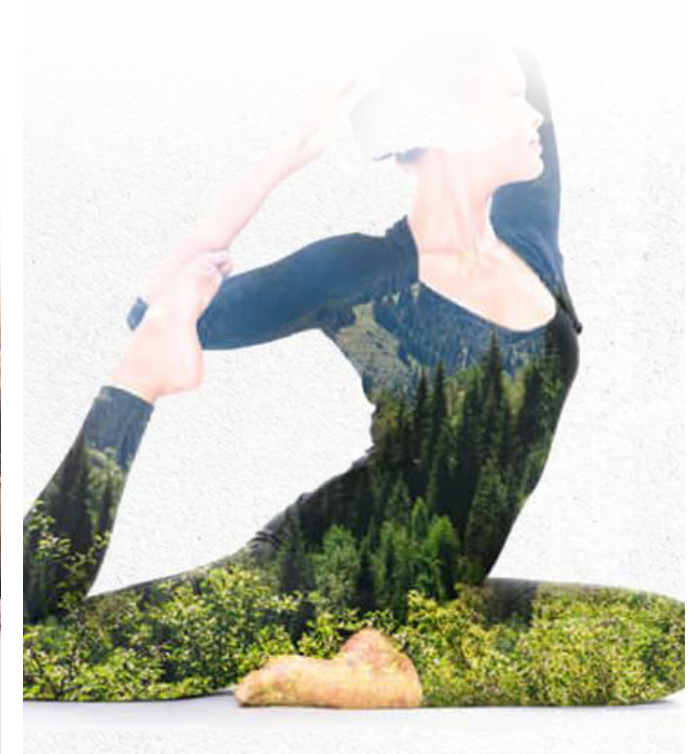
La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo, ¿porqué no tu empresa? Ponemos a tu alcance nuevos canales de sensibilización con nuestra [plataforma online](#).

## RINCÓN DE LA SALUD

En nuestro portal web '[El rincón de la Salud](#)' encontrarás, de forma totalmente gratuita, los recursos necesarios para fomentar entornos laborales saludables en tu empresa, con noticias de actualidad, publicaciones e infografías.

## PREVIENE

Lugar de encuentro. Nuestro [portal web](#) dedicado a la prevención de riesgos laborales y desarrollo de cultura de la salud donde podrás encontrar material divulgativo con contenido actualizado, ameno y especializado.



**Edita:**

Fraternidad Muprespa, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, 275.

**Certificados:** <https://www.fraternidad.com/es-ES/calidad-ISO-9001>

**Guía desarrollada y diseñada por:**

PrevenControl

**ISBN:** 978-84-09-23178-2

**Guía de buenas prácticas preventivas nº3**

# Buenas prácticas en Cultura Preventiva

