

# TERCERA REGLA DE ORO VISION ZERO

## Definir metas – Elaborar programas

María J. Torijano

Departamento de Prevención y Desarrollo de Cultura de la Salud

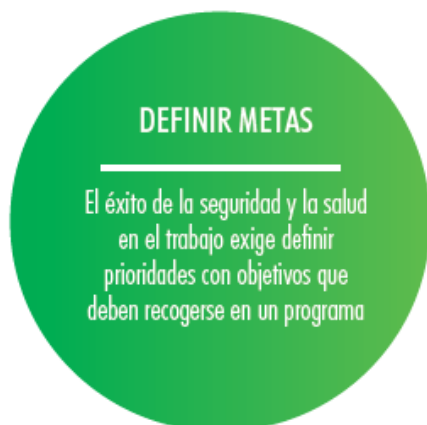
13 de Octubre de 2021



**Dolores Rico, Directora de Prevención Zona Norte SGS** en la VI Semana PRL en Fraternidad-Muprespa: ¿Cómo se trabaja la cultura preventiva dentro de vuestra organización?  
<https://youtu.be/bbnE5Bu8j28>

Continuamos esta serie de artículos en los que estamos dando breves pinceladas sobre los aspectos más relevantes de las siete reglas de oro en las que se basa la estrategia denominada Vision Zero. En este caso vamos a hablar de la tercera regla de oro cuyo título principal es el siguiente:

### Regla 3: Definir metas y elaborar programas.



En esta regla de oro, trataremos de reflejar la importancia que le damos a incluir la seguridad y salud como valor estratégico de la compañía. Por ello, el primer paso deberá ser incluirla en la política de la empresa (previo diagnóstico para saber dónde estamos como compañía a nivel de cultura preventiva), este documento capital deberá establecer claramente que la seguridad y salud debe ser una prioridad, necesitaremos comunicar este documento tanto a nuestros empleados como a las subcontratas que

trabajan para nosotros.

Una vez definamos nuestra política, necesitaremos plantearnos unos objetivos sencillos y claros, ambiciosos que espoleen la eficiencia de los equipos aunque con cierta mesura. Para medir dichos objetivos, necesitaremos implantar indicadores que nos vayan contando el relato del camino que comenzamos con la definición de objetivos, iremos colocando hitos en este camino, para saber en todo momento si nos estamos acercando al objetivo o bien estamos errando el tiro. Estos indicadores deberán ir ligados a un plan de acción, a unos accionables cuya consecución haga realidad los objetivos planteados.



#### Buenas prácticas: Alcoa como muestra de Liderazgo

*"Quiero hablar con ustedes sobre la seguridad de los trabajadores. Cada año, numerosos trabajadores de Alcoa se lesionan tan gravemente que pierden un día de trabajo. Tengo la intención de hacer de Alcoa la compañía más segura de Estados Unidos. Tengo la intención de ir a por cero lesiones".*

Con estas palabras [Paul O'Neill](#) empezó su discurso de presentación a los inversores en junio de 1987. Ante la ausencia de referencias a la estrategia de negocio de la compañía, alguien levantó una mano y preguntó acerca de los ratios de capital de la empresa. *"No estoy seguro de que me haya escuchado",* dijo O'Neill. *"Si quiere comprender cómo se encuentra Alcoa, debe ver nuestras cifras de seguridad en el lugar de trabajo. Si reducimos nuestras tasas de lesiones, será porque los individuos de esta empresa han acordado formar parte de algo importante: se han dedicado a crear un hábito de excelencia. La seguridad será un indicador de que estamos progresando en cambiar nuestros hábitos en toda la institución".* Las ganancias, dijo, no importaban tanto como la seguridad.

Como en todo ciclo de mejora tendremos una fase final de evaluación y seguimiento que haremos con una cierta frecuencia para no alejarnos demasiado del objetivo deseado.

A lo largo de todo el proceso, y tal como contábamos en los otros textos de la regla de oro 1 y 2, deberemos prestar especial atención a la comunicación, que debe ser frecuente, bidireccional, con un mensaje controlado y acertado. Hablamos muchas veces de la importancia que tiene la comunicación interna, es una herramienta muy potente de mejora, pero si se utiliza sin preparación, tendrá un efecto perjudicial, no podremos volver a cota cero, sino que partiremos de menos veinte. Así que como recomendación que os damos, cuidad la comunicación en todos los procesos.

### 1. Vision Estratégica.

Una vez que hemos determinado el nivel de cultura preventiva en la que se encuentra la compañía, (leer Guía de Buenas Prácticas de Liderazgo en Seguridad y Salud), la alta dirección deberá realizarse varias preguntas clave:

¿Dónde queremos ir en seguridad y porqué? O bien, ¿dónde queremos estar en la escalera de cultura de seguridad?

Necesitaremos dedicar tiempo y recursos a definir hacia dónde queremos ir, este trabajo realizado de forma concienzuda, sin prisa, hará que establezcamos una base sólida para el futuro.

#### Formular una visión



#### 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.

Existen múltiples ejemplos de grandes compañías, cuya política de seguridad es parte integral de su estrategia, esto les ha llevado a ser referentes en su sector, los ha diferenciado encontrando una ventaja evidente y un nicho de mercado que les ha llevado al éxito.

**Jon Ander Aguirrebengoa**, Director General en Emica Bombas en la VI Semana de la PRL en Fraternidad-Muprespa: Las personas como valor central de la compañía ¿Por qué? ¿Cómo hacemos esto? <https://youtu.be/QG6pZtefAJ8>

## **2. Establecimiento de objetivos e indicadores. Plan de acción.**

Existe una regla fundamental que descubrimos en el **Taller de OKR's** realizado por **Foment del Treball** con la colaboración de **Prevencontrol**:

*"Felipe Castro, Objetivos: deben ser simples, cortos y fáciles de memorizar. Si tienes que **respirar** para leerlos lo estás haciendo mal."*

Los objetivos deberán responder a la pregunta de qué quiero conseguir, por ejemplo, tendrán que ser concretos, acotados en el tiempo, un objetivo no es bajar cuatro kilos, el objetivo deberá ser cualitativo, NO CUANTITATIVO, el objetivo será estar sano. El proceso de definir objetivos, al igual que el de definir la estrategia de la compañía, llevará su tiempo y recursos, por lo que en este caso, también deberemos ir lento (como en todo lo relevante de nuestra vida...). No deberíamos proponer más allá de tres a cinco objetivos porque en otro caso, corremos el riesgo de dispersarnos y no atacar las cuestiones verdaderamente relevantes, de ahí la importancia de pensar concienzudamente los objetivos.



Para medir la consecución de los objetivos, deberemos establecer indicadores que revisaremos con frecuencia para determinar si nos estamos acercando al objetivo o si debemos recalcular. Por definición, los indicadores pueden ser proactivos o reactivos. Los reactivos son los de siempre, índice de siniestralidad, frecuencia, gravedad, ya ha ocurrido el accidente por eso se llaman reactivos. Nos interesan más los proactivos, que nos indican antes de que ocurra el evento no planeado cómo vamos, serán por ejemplo, número de formaciones realizadas, número de sugerencias propuestas, número de acciones llevadas a cabo para evitar incidentes. Para cada objetivo, podemos poner un indicador o varios, dependerá de la complejidad y la experiencia o madurez del sistema, proponemos que los indicadores se den en tanto por ciento, de ese modo veremos de un vistazo si estamos mejorando.

**Miguel Ángel Gómez Pardo, Responsable del Área Técnica de ANAV**, en la VI Semana de la PRL en Fraternidad-Muprespa: Definición de organización segura, ¿Es posible el cero accidentes en prevención? <https://youtu.be/nQkPrvzEfHc>



Para llevar a cabo los objetivos, deberemos establecer un plan de actividades con un cronograma, nombrando responsables, tal como nos relata esta regla de oro deberemos elaborar programas. Ponemos aquí algunos ejemplos:

- ✚ Podemos establecer semanas de la seguridad,
- ✚ Jornadas de puertas abiertas para familiares,
- ✚ Grupos de trabajo para mejorar o detectar fallos de seguridad en procesos concretos,
- ✚ Planes de formación,
- ✚ Planes de mentoring y sucesión,
- ✚ Paseos de seguridad,
- ✚ Town hall meetings, entre otros...

En nuestras guías de buenas prácticas de cultura o liderazgo o ergolean, podréis encontrar multitud de estos ejemplos de actividades que podemos llevar a cabo para conseguir lo que perseguimos implantando las siete reglas de oro: mejorar la cultura preventiva de la empresa y por ende disminuir la siniestralidad.



### 3. Evaluación y seguimiento.



Una vez definidos los objetivos, medido con los indicadores, realizado las acciones, necesitamos evaluar el plan estratégico, para ello deberemos evaluar las medidas, evaluar significa dar un valor a las acciones y de este modo podremos ver si algunas de ellas deberemos descartarlas o poner más recursos. Se trata de adaptar los objetivos-indicadores-acciones a lo que nos está funcionando, siendo flexibles.

De un vistazo, en el cuestionario de la regla 3 vemos a lo que nos estamos refiriendo:

### **3** Fijo cifras de desempeño para verificar la efectividad de mis medidas.

Sobre la base de las cifras de desempeño (número de accidentes, participantes en las actividades de formación, visitantes en los días de actividad, respuesta a las promociones o días de la salud), evalúo la aceptación y el logro de los objetivos e informo a todos los empleados sobre los resultados.

Sobre la base del número de accidentes, las tasas de enfermedad, los días sin accidentes y el índice de salud, evalúo la medida en que mi empresa ha alcanzado sus objetivos.

Si los resultados no son satisfactorios, adapto mis actividades y mi programa.

En la medida de lo posible, comparo las cifras clave del desempeño de mi empresa con otras empresas del sector de tamaño similar (evaluación comparativa).

Comunico los resultados y el logro de los objetivos a mis empleados y directores con regularidad, por ejemplo, en las reuniones de los empleados o mediante un tablón de anuncios.

#### 4. Comunicación, comunicación, comunicación.

Todos y cada uno de los puntos que hemos descrito en este texto deberán llevar su "ración" de comunicación. Simplemente en este caso, vamos a dar unas pautas para aprender a ser un buen comunicador:

- **Comunicación verbal.** Hablar con tono de voz adecuado (ni bajo ni alto), evitar el uso de muletillas de forma repetitiva ("em", "¿está claro?", "¿me entiendes?", ...), un manejo adecuado de las pausas y tener claro de inicio que mensaje final queremos transmitir son puntos indispensables para un líder en seguridad.

- **Comunicación no verbal.** Nuestro mensaje debe ser acorde con nuestro comportamiento y nuestras acciones. Adicionalmente, debemos evitar gestos que transmitan al interlocutor que no le estamos atendiendo (mirar para otro lado cuando habla, jugar con objetos,...) o que no estamos receptivos a sus ideas (cruzar los brazos, movimientos de negación con la cabeza,...).

- **Claridad.** Un buen comunicador debe transmitir en todo momento el mensaje adecuado usando las palabras adecuadas y manteniendo el interés y atención de los oyentes, Debemos transmitir mensajes claros y concisos.

- **Escucha activa.** Una parte fundamental de la comunicación es ser capaz de ser un buen oyente capaz de recibir toda la información que nos transmiten, procesarla y dar retroalimentación sobre el contenido. Es aconsejable realizar preguntas aclaratorias a nuestro interlocutor y reformular cuestiones para asegurarnos que hemos entendido al 100% a la otra persona. Así garantizamos que las ideas que nos transmite son importantes, que intentamos comprender lo que la otra persona nos dice, teniendo en cuenta sus sentimientos.

Usar frases como "¿Qué pasó en ese momento?", "Te refieres a...", "¿Y tú qué hiciste...?" nos pueden servir de utilidad.

- **Empatía.** Ser empático es una de las habilidades más importantes para ser un buen comunicador en seguridad y salud. Comprender la situación de los demás y ser capaces de ponernos en la piel de los compañeros, aunque no compartamos sus puntos de vista, nos ayudarán en una comunicación eficaz. "Entiendo lo que dices", "me pongo en tu lugar",... son frases que nos ayudarán a mostrar esa empatía y transmitir un mensaje efectivo.

- **Da retroalimentación.** A parte de trasladar los mensajes adecuados, debemos ser capaces de dar una retroalimentación adecuada a las personas que forman parte de nuestra organización. "Me encanta esa idea", "¿No crees que...?". Hacer preguntas coherentes y trasladar mensajes positivos cuando corresponda son puntos básicos para un líder en seguridad y salud.



### **¿En qué puede ayudarnos Fraternidad-Muprespa en cuanto a la regla 3?**

Poseemos un equipo formado por técnicos cualificados repartidos por las provincias españolas que podrán guiarnos en el proceso de implementar Vision Zero, en concreto, listamos aquí algunas de las medidas que pueden llevar a cabo:

- Te ayudaremos a realizar un plan de mejoras en seguridad y salud consensuado con sus trabajadores.
- Análisis de siniestralidad ocurrida.
- Realizarán una trazabilidad de la información sobre riesgos.
- Trazabilidad de la planificación y del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Colaborando con la empresa estableceremos indicadores.
- Asesoramiento en gestión de la prevención mediante el informe de gestión.
- Asesoramiento en diseño de planificaciones preventivas.

**Alejandro Quintana**, COP en Fraternidad-Muprespa en la VI Semana de la PRL: ¿Qué herramientas pone F-M para ayudar a las empresas a implantar Vision Zero?  
<https://youtu.be/yywSPnYctaQ>

Si has decidido comenzar este camino, ten en cuenta que será una carrera de fondo y no un sprint, encontrarás escollos que superarás con nuestra ayuda:

**¿¿¿¿¿PREPARADO?????**

#### **Bibliografía:**

<http://prl.foment.com/aplicaciones/2015/CuadroDeMandosPRL/ CUADRO DE MANDOS PRL.pdf>

<https://visionzero.global/sites/default/files/2017-11/3-Vision%20Zero%20Guide-Web.pdf>

[Guía buenas prácticas en liderazgo de seguridad y salud. \(Fraternidad Muprespa\).](#)

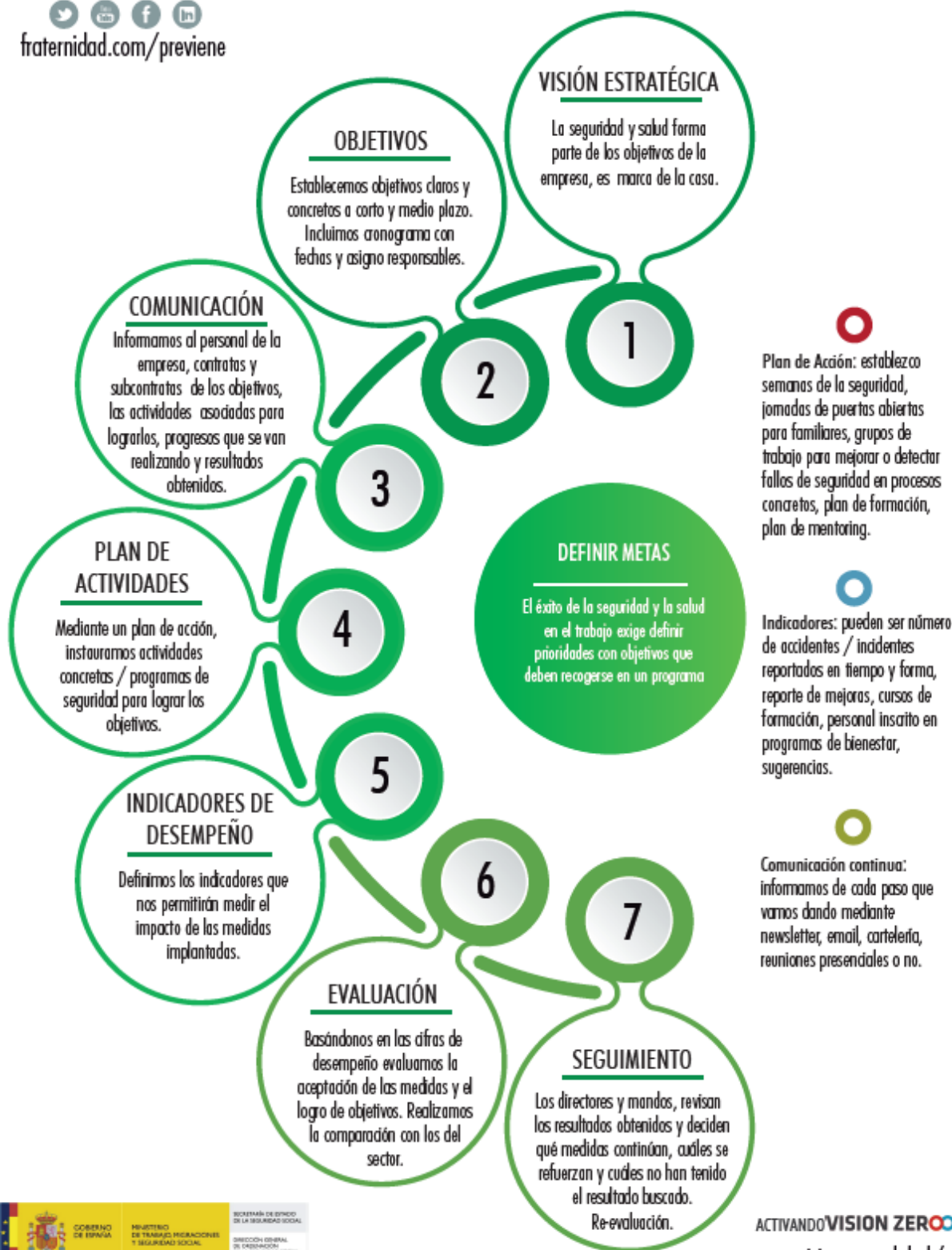
[Guía buenas prácticas en cultura preventiva \(Fraternidad-Muprespa\).](#)

[Infografías reglas de oro de Vision Zero \(Fraternidad-Muprespa\).](#)



fraternidad.com/previene

R.1 R.2 **3ª** REGLA DE ORO DE VISION ZERO Definir metas - Elaborar programas R.4 R.5 R.6 R.7



Plan de Actividades Preventivas de la Seguridad Social 2019

ACTIVANDO VISION ZERO

visionzero.global/es



**LA MISIÓN** de **Fraternidad-Muprespa**, es restablecer la salud de los trabajadores protegidos y proporcionar las prestaciones económicas con la mejor atención y garantía.

**LA VISIÓN** de **Fraternidad-Muprespa**, es ofrecer un servicio cercano, ágil y profesional a los trabajadores, empresarios y autónomos de nuestra Mutua.

Consulte alcance y certificados: [fraternidad.com/certificados](https://fraternidad.com/certificados)



20 años de experiencia digital al **servicio de las personas**



**Mutua Colaboradora con la  
Seguridad Social, 275.**

**Fraternidad-Muprespa**

Plaza Cánovas del Castillo, n.º 3,  
28014 Madrid



Urgencias: **900 269 269**  
Contacto: **914 183 240/933 369 275**

[fraternidad.com](https://fraternidad.com)

[Contacte con nosotros](#)