



CUENTA
TU EXPERIENCIA
TU EXPERIENCIA
CUENTA

**CULTURA PREVENTIVA
EN EMPRESAS ANDALUZAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA PREVENTIVA EN ANDALUCÍA

- INFORME GENERAL -



Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales
CONSEJERÍA DE EMPLEO

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| NOTA INTRODUCTORIA | 2 |
| EQUIPO DE TRABAJO | 4 |
| EMPRESAS PARTICIPANTES | 4 |
| 1. ¿QUÉ SIGNIFICA CULTURA PREVENTIVA? | 5 |
| 2. ¿HAY CULTURA PREVENTIVA EN ANDALUCÍA? | 11 |
| 3. ¿CÓMO EXTENDER LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS? | 23 |

NOTA INTRODUCTORIA

El Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales tiene como uno de sus fines generales, según su ley de creación 10/06, “**fomentar la cultura preventiva en Andalucía**” y para el cumplimiento del mismo consta entre sus funciones el “fomento de la cultura preventiva en el ámbito laboral en Andalucía, así como la difusión y enriquecimiento de la misma”.

Muchos son los pensadores que han intentado matizar el concepto de Cultura de la Prevención, y si bien es cierto que se han establecido unas líneas generales que la delimitan, también lo es que, a día de hoy, no podemos disponer de una definición consensuada de la misma.

Con el objeto de iniciar la labor de este organismo en el ámbito de la cultura preventiva celebramos un **I encuentro coloquio** el 8 de febrero pasado en la ciudad de Carmona, donde representantes de los agentes económicos y sociales así como de la administración andaluza, ilustrados por un grupo de ponentes de reconocido prestigio en la materia, compartimos postulados con el fin de establecer una **base conceptual común**.

Cuando el IAPRL en el seno de su Comisión Permanente, se plantea su labor en relación con la Cultura de la Prevención y basándonos en los frutos de este encuentro, lo primero que se establece como **criterio de trabajo** es que la labor que se haga debe ser útil. **Útil para la sociedad en general y útil en concreto para el ámbito laboral**, colectivo de referencia según la citada ley. Esta premisa nos lleva a dejar a un lado las divagaciones conceptuales y centrarnos en buscar herramientas que podamos poner a disposición del tejido productivo andaluz. El reto consiste en identificar aquellas motivaciones que han ayudado a los protagonistas de los procesos productivos, ya sean empresarios o trabajadores, a la hora de afrontar un problema en un determinado lugar o centro de trabajo, o bien en la búsqueda compartida de un buen clima de laboral y por tanto, en una mejora de la productividad, acompañadas de aquellas acciones concretas que han contribuido a romper criterios pre-establecidos en aquellos sujetos que tienen en sus manos la capacidad de introducir e inculcar la cultura de la prevención.

Así, el **objetivo de este proyecto** es avanzar en el **conocimiento de las experiencias positivas que desarrollan las empresas andaluzas en este campo para definir, a partir de ellas, estrategias de difusión y transferencia de la cultura preventiva en nuestro entorno laboral**.

Hemos establecido como metodología de trabajo que las conclusiones estén ancladas en la realidad empresarial, y para ello no hemos encontrado mejor camino que identificar prácticas reales de implantación de cultura de la prevención en Andalucía, no centrándonos en el desarrollo de las mismas, que evidentemente no puede ser obviado, sino buscando lo que está detrás de ellas, impulsándolas, y los mecanismos desarrollados para vencer las posibles barreras de entrada.

Las actividades desarrolladas en el marco de este proyecto se han centrado en tres ámbitos: localización y documentación de experiencias positivas en empresas, realización de entrevistas a informantes clave sobre estrategias de cambio cultural en entornos empresariales y organización de grupos de discusión con agentes económicos y sociales para elaborar propuestas de transferencia. Los resultados de todo ello serán sometidos a debate en el II Encuentro de Cultura Preventiva.

Es por ello, que el proyecto que desarrollamos **tiene como lema: “Cuenta tu experiencia, tu experiencia cuenta”**, que pretende transmitir el mensaje de que detrás de cada acción puesta en marcha por una entidad concreta hay información que puede ayudar a otras empresas a impregnarse de esta cultura preventiva, y es labor de este IAPRL contribuir a transferir esta información para hacerlo posible y, de este modo, contribuir a fomentar, difundir y enriquecer la Cultura de la Prevención.

En este informe, además de sintetizar toda la información recopilada a lo largo del proyecto, pretendemos dar algunas pistas para responder a tres preguntas elementales:

1. ¿Qué significa cultura preventiva?
2. ¿Hay cultura preventiva en Andalucía?
3. ¿Cómo extender la cultura preventiva en las empresas andaluzas?

Son preguntas que no tienen una respuesta contundente pero permiten abrir un camino de reflexión y de esfuerzo compartido para avanzar en el objetivo de conseguir trabajos productivos y saludables a la vez.

Antonio Márquez Moreno
Director Gerente
Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales

EQUIPO DE TRABAJO:

Boix i Ferrando, Pere; Carmona Fálder, Salvador; Cobos Sanchiz, David; García Gómez- Díe, Javier; Gentil Alpérez, Eduardo; Gómez Velarde, María Almudena; Maisanaba Pérez, M^a Ángeles; Scott Avellaneda, Renée.

EMPRESAS PARTICIPANTES:

ACERINOX, S.A.; AGENCIA DE MEDIOAMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA; ATLANTIC COOPER, S.L.U.; BEAM SPAIN, S.L.; BODEGAS OSBORNE, S.A.; COBRE LAS CRUCES, S.A.; COMPAÑÍA LOGÍSTICA ACOTRAL, S.A.; COSENTINO, S.A.; DINOSOL SUPERMERCADOS, S.L ; DISEÑOS Y PROYECTOS TÉCNICOS S.A.; DRAGADOS OFF-SHORE, S.A.; EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE CÓRDOBA, S.A.; EULEN, S.A.; FERTIBERIA, S.A.; HEINEKEN ESPAÑA, S.A.; IBERSILVA, S.A.; ISOFOTON, S.A.; LEROY MERLIN,S.A.; NAVANTIA, S.A.; PULEVA FOOD, S.L.; RAYTHEON MICROELECTRONICS ESPAÑA, S.A.; REFINERIA GIBRALTAR - SAN ROQUE; SIDERÚRGICA SEVILLANA, S.A.; UNICAJA, (Montes de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería Málaga, Antequera y Jaén); VALEO ILUMINACIÓN, S.A.

1. ¿QUÉ SIGNIFICA CULTURA PREVENTIVA?

A partir de la noción de “clima de seguridad” propuesta por Zohar¹ en los años 80 y vinculado sobre todo a los accidentes mayores, particularmente el de la central nuclear de Chrenobyl, nace el concepto de “cultura de seguridad” que, al tiempo que se va ampliando al conjunto de los riesgos laborales, adopta una dimensión global de “cultura preventiva” pasando a ser considerado como un elemento esencial para la efectividad de cualquier sistema de gestión de la salud y seguridad en la empresa².

El planteamiento originario nace de constatar la falibilidad de los sistemas de gestión de la seguridad en las empresas de alto riesgo dado que, a pesar de las inversiones y esfuerzos realizados en su desarrollo, se muestran incapaces de garantizar que no se produzcan accidentes de consecuencias catastróficas. Se introduce, así, el concepto de “cultura preventiva” entendido como la capacidad global que tiene una organización para garantizar el funcionamiento sostenido y eficaz de sus propios sistemas de normas en materia de salud y seguridad. En ausencia de dicha capacidad de desempeño organizativo, aumentaría la probabilidad de fallos en el sistema de gestión por más bien diseñado que esté.

El concepto de cultura preventiva es el reflejo, pues, de una tendencia a prestar cada vez una mayor atención sobre la importancia del proceso organizacional como garantía de seguridad³.

Así, la Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA) señaló una “pobre cultura de la seguridad” como factor contribuyente al desastre de Chernobyl en 1986⁴, al tiempo que el INSAG (Internacional Nuclear Safety Advisory Group) concluía que “las normas de procedimiento, apropiadamente revisadas y aprobadas debían ser suplementadas por la creación y mantenimiento de una ‘cultura de la seguridad nuclear’⁵. Anteriormente, la US Nuclear Regulatory Comisión (NRC), a raíz del accidente nuclear de Three Mile Island de 1979, ya había dejado claro que las principales deficiencias en el reactor no eran los problemas del hardware, sino problemas de gerencia general.⁶

En definitiva, sin desmerecer en absoluto la importancia de una ordenación normativa o de formalizar un sistema de gestión, el plus que aporta la cultura preventiva es un entorno organizativo favorable que garantiza un funcionamiento sostenido y eficaz del modelo preventivo. Por tanto, no es que las normas sean irrelevantes o innecesarias, sino que funcionan mejor en un entorno de cultura preventiva.

Una formulación como la de Simon y Frazee (2005)⁷ ayuda a clarificar la idea:

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

1. Zohar D. Safety climate in industrial organisations: theoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology, 1980; 65(1): 96-102
2. Health and Safety Commission. ACSNI Study Group on Human factors, 3rd report: Organising for Safety. London: HMSO, 1993
3. Tuner B., Man-Made Disasters, Butterworth Heinemann, London, 1978.
4. Lee T., “Assesment of safety culture at a nuclear reprocessing plant”, Work and Stress, Vol.12, Nº 3, págs. 217-237, 1998.
5. International Nuclear Safety Advisory Gorup, “Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident”, Safety Series, Nº 75-INSAG-1. International Atomic Energy Agency, Vienna 1986.
6. Rogovin M., “Three Mile Island. A report to the Commissioner and the public”, vol.1 Enero 1980.
7. Simon SI, Frazee PR. Building a Better Safety Vehicle: Leadership-Driven Culture Change at General Motors Safety Culture. Professional Safety, 2005; 1: 36-44

No obstante, la denominación de “cultura preventiva” es en la actualidad un concepto que la mayoría de los autores consideran insuficientemente definido y sobre el que se vienen realizando sucesivas aportaciones y precisiones, hasta el punto de ser calificado por algunos autores como un “concepto en caos”⁸, a pesar de lo cual viene considerándose que la cultura preventiva representa “la nueva era de la prevención”⁹.

Una revisión de más de un centenar de documentos sobre este tema¹⁰, realizada con el objetivo de acotar una definición de la cultura de la prevención, ha permitido constatar que a pesar de la diversidad de planteamientos existen algunos elementos que son comunes a la mayoría de ellos, por ejemplo:

- Se trata de un concepto definido a nivel grupal o de dirección que abarca un conjunto de valores compartidos por un grupo u organización.
- Refleja la preocupación preventiva de la organización por seguridad especialmente en relación con los sistemas de gerencia y supervisión.
- Enfatiza la contribución de cada uno en cada nivel de la organización.
- Tiene un impacto sobre los miembros de la organización favoreciendo determinados comportamientos de trabajo.
- Refleja una relación de contingencia entre el rendimiento preventivo y los sistemas de reconocimiento y recompensa.
- Promueve el aprendizaje organizacional a partir de los errores.
- Es relativamente duradera y estable a pesar de los distintos procesos de cambio.

Combinando todos estos elementos podríamos intentar una definición de cultura preventiva en el sentido de que:

Es una forma sostenida y estable de ejercer la gestión y supervisión de la empresa, acorde con los valores de la salud y seguridad, que genera un clima favorecedor del comportamiento preventivo de todos los individuos de la organización, reconociendo los éxitos y aprendiendo de los errores.

Una idea clave en la definición conceptual de la cultura preventiva es su consideración como práctica colectiva más que como un conjunto de valores individuales¹¹. Ello refuerza la noción de cultura como característica específica de un grupo, cuyas prácticas pueden ser orientadas y modificadas mediante medidas de gestión organizativa en el ejercicio del liderazgo. En este sentido la cultura preventiva se considera una ‘subfaceta’ de la cultura de empresa, capaz de configurar actitudes y comportamientos individuales favorables al desarrollo de la salud y seguridad¹².

Aspectos básicos de este entorno cultural, capaz de promover la implicación de los miembros de una organización en la gestión preventiva, son la comunicación basada en la confianza mutua, la percepción compartida sobre la importancia de la salud y seguridad y el convencimiento de la eficacia de las políticas de prevención¹³.

8. Zhang H, Wiegmann D, Thaden T, Sharma G, Mitchell A. Safety Culture: a concept in chaos. Proceedings of the 49 Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society. Santa Mónica: Human Factors and Ergonomics Society; 2002

9. Hudson P. Implementing a safety culture in a major multi-national. safety Science 2007; 45: 697-889

10. Hui Zhang, Douglas Wiegmann, Terry von Thaden, Gunjan Sharma, Ayssa Mitchell, “Safety Culture: a concept in chaos”. Proceedings of the 49 Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society. Santa Mónica, Human Factors and Ergonomics Society, 2002.

11. Reason J. Managing the Risks of Organisational Accidents. Alderhost: Ashgate, 1997

12. Cooper M. Towards a model of safety culture. Safety Science 2000; 36: 111-136

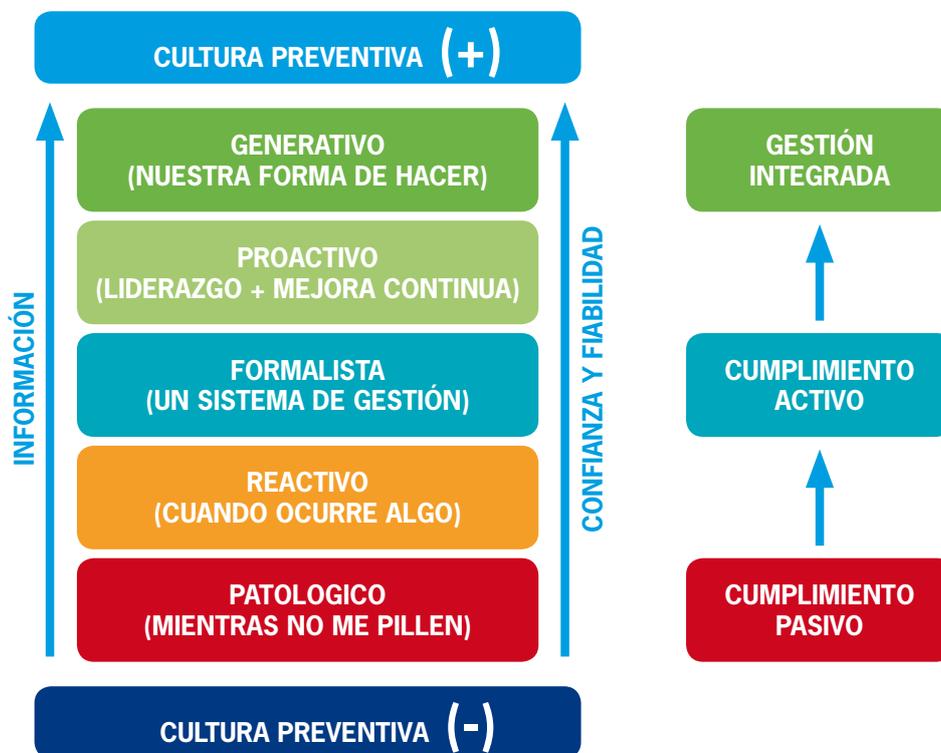
13. Health and Safety Commission op cit

Reason (1997)¹⁴ identifica cuatro características esenciales de la cultura de la prevención: una cultura basada en la información, una cultura justa y no culpabilizadora, una cultura que promueva el aprendizaje y finalmente una cultura flexible capaz de adaptarse a los distintos agentes implicados. Es decir, una cultura preventiva equivale a una cultura informada, en la que las personas y las organizaciones están preparadas para analizar sus propios errores y aprender de ellos, en la seguridad de que la sanción no es la respuesta sistemática al error, sino que se reserva para casos flagrantes.

Por su parte, Wiegmann (2004)¹⁵ propone cinco componentes o indicadores globales de la cultura preventiva de una organización: responsabilidad organizacional, implicación de la dirección, empoderamiento de los trabajadores, sistemas de recompensa y sistemas de notificación e investigación.

Este concepto multidimensional de la cultura preventiva se materializa en un contexto de aplicación dinámica progresiva a través, según Parker et al. (2006)¹⁶, de cinco niveles de avance:

1. Patológico: actuar sólo en caso de riesgo de sanción (reactiva a la actuación inspectora)
2. Reactivo: preocuparse por la seguridad cuando ocurre algo (investigación de accidentes)
3. Calculador (formalista): formalizar un sistema de gestión de la prevención
4. Proactivo: tratar de anticiparse a los problemas mediante procesos de mejora continua
5. Generativo: incorporar la prevención a la gestión cotidiana (“la prevención es nuestra forma de trabajar”)



14. Reason J. op cit

15. Wiegmann DA. Et al. Safety Culture: an integrative review. The International Journal of Aviation Psy-chology 2004; 14: 117-134

16. Parker D, Lawrie M, Hudson P. A framework for understanding the development of organizational safety culture. Safety Science 2006; 44: 551-562

La información, la confianza y la responsabilidad son los elementos que permiten avanzar a través de este itinerario de maduración, según sus autores.

A partir de la propuesta anterior, se ha intentado definir un marco cualitativo de la cultura preventiva a través de entrevistas con informantes clave (*senior managers*) y revisiones documentales. Como resultado de diversos estudios exploratorios en este sentido se han identificado 12 aspectos integrantes de la cultura preventiva¹⁷:

- Compromiso de la dirección percibida por los trabajadores
- Comunicación preventiva bidireccional
- Formación preventiva adecuada a las competencias de los trabajadores
- Sistema de gestión de la prevención con procedimientos claros
- Organización de la prevención con suficiente dedicación de recursos
- Responsabilidad y comportamiento de los trabajadores
- Notificación e informes en materia de salud y seguridad
- Modelo de investigación e intervención en salud y seguridad
- Reuniones sobre salud y seguridad
- Gestión de contratistas en relación con la salud y seguridad
- Implicación y compromiso de los trabajadores en la gestión de la prevención
- Presión productiva compatible con la seguridad

Por nuestra parte, y en consonancia con las aportaciones anteriores¹⁸, hemos tratado de integrar buena parte de estos aspectos en 3 dimensiones operativas (compromiso, dinamización y aprendizaje) que nos permitan una primera aproximación al esfuerzo preventivo de las empresas por generar entornos organizativos favorables a la motivación práctica en favor de la salud y seguridad:

COMPROMISO: es el impulso de estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y salud por parte de los diferentes niveles de dirección y supervisión de la empresa.

17. Bentley T, Tappin T. Incorporating organisational safety cultura within ergonomic practice. Ergonomics 2010; 53(10): 1167-1174

18. Boix P. Cultura preventiva en la encrucijada. Arch Prev Riesgos Labor 2007; 10(1): 5-6

DINAMIZACIÓN: es la forma práctica en que se traduce el compromiso, mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a toda la organización en la gestión cotidiana de la prevención activa en un entorno de confianza y participación.

APRENDIZAJE: es el esfuerzo continuado que realiza una organización por sostener y mejorar la gestión de la prevención, mediante sistemas de notificación e información, investigación de incidencias y transferencia del conocimiento a la práctica



Entendemos, por tanto, que las empresas que desarrollan actividades relacionadas con estas tres dimensiones son empresas con dinámicas positivas en el ámbito de la cultura preventiva, y que sus experiencias pueden constituir un referente indicativo de buenas prácticas para el conjunto de las empresas andaluzas, bien desde el punto de vista de la transferencia como del de la innovación y generación de nuevas experiencias.

Como orientación para la búsqueda e identificación de casos de buenas prácticas, hemos desarrollado el siguiente cuadro ilustrativo con ejemplos de posibles actividades en cada una de las tres dimensiones de referencia:

| DIMENSIONES | EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS |
|--------------|--|
| COMPROMISO | Definición de políticas, normas, procedimientos Estructura organizativa, dedicación de recursos específicos Implicación de la Dirección y de la cadena de mando Percepción por los trabajadores del compromiso preventivo de la empresa Reuniones/informes de dirección que tratan temas de salud y seguridad Formación en prevención de la cadena de mando Apoyo de los mandos intermedios a conductas de seguridad Actitud preventiva como factor de promoción profesional Adecuación de horarios y presión de tiempo a procedimientos de seguridad Coordinación de actividades empresariales concurrentes Resolución operativa de problemas en relación con los riesgos Intervenciones preventivas orientadas a objetivos ... |
| DINAMIZACIÓN | Canales de comunicación: bidireccional y horizontal Sistemas de notificación de incidencias Difusión de informaciones: alertas, ejemplos de buenas prácticas Calidad de la comunicación / transparencia Generación de entornos de confianza Espacios y hábitos de diálogo y participación Promoción y estímulo de iniciativas Trabajo en equipo y apoyo mutuo Capacitación para la resolución de problemas Empoderamiento de los trabajadores ... |
| APRENDIZAJE | Sistemas de información Retroalimentación informativa Observaciones de trabajo Análisis/investigación de errores Buscar causas/no culpables Análisis/investigación de barreras Evaluación del esfuerzo preventivo Sistema de indicadores positivos de prevención Evaluación de resultados Corrección de fallos Incentivación de la prevención Seguimiento y mejora continua ... |

2. ¿HAY CULTURA PREVENTIVA EN ANDALUCÍA?

De acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, la cultura preventiva debe considerarse un proceso dinámico incardinado en la gestión empresarial.

La I Encuesta sobre Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas realizada a finales de 2009¹⁹ nos ofrece algunos datos de interés para caracterizar la cultura preventiva en Andalucía, especialmente en el ámbito de la motivación para prevenir los riesgos laborales.

A partir de dichos datos, podemos definir un primer perfil cultural en el ámbito preventivo del panorama empresarial andaluz en el que destacan los siguientes elementos:

- El cumplimiento normativo es, con diferencia, la motivación más presente en la mentalidad empresarial para el desarrollo de actividades preventivas (81,9%), mientras que la rentabilidad económica ocupa los últimos lugares en la escala de motivación (11,8%).
- Aunque evitar sanciones sigue siendo una motivación dominante (56,2%), con todo, el objetivo de mejorar positivamente las condiciones de trabajo es valorado como importante por casi la mitad de los empresarios entrevistados (47,5%), y ello parece especialmente relevante en el sector público y en el de comercio y hostelería.
- En general, no parece muy determinante el peso de la motivación reactiva (actuar a partir de consecuencias negativas), dado que el 93,9% de las empresas entrevistadas no manifiestan haber sufrido ningún tipo de repercusión negativa (administrativa, disciplinaria o sindical) relacionada con la seguridad y salud en los dos años anteriores a la encuesta. No obstante, este tipo de motivación podría tener más peso en empresas a partir de 250 trabajadores, en las que el porcentaje de casos con repercusiones negativas se sitúa entre el 12,3% y el 19,3%.
- Considerando el origen de la motivación, tienen mucho mayor peso los factores externos (legislación, requerimientos de la inspección, demandas sindicales) que los internos (clima laboral, imagen empresarial, competitividad) con una relación de 1,75 a 1.

A partir de esta breve caracterización global podríamos situar al tejido empresarial andaluz entre los niveles 2 y 3 de la escala de Parker. Es decir, habríamos superado claramente el nivel patológico o de preocupación exclusiva por las sanciones (nivel 1) y estaríamos avanzando hacia un nivel de actividad propio de un sistema de gestión de la prevención (nivel 3), aunque aún sin suficiente proactividad ni interiorización de la motivación preventiva. Ello podría explicar algunas paradojas como la de que, a pesar de que más de la mitad de las empresas afirman investigar los accidentes, en un porcentaje importante de los casos (entre 34,3% y 54,3%) no se adoptó ningún tipo de medida (los afectados continuaron en el mismo puesto sin que éste se modificase), una circunstancia aún más deficiente en el caso de las enfermedades profesionales (sólo se investigan el 14% y no se actúa en el 80% de los casos).

19. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. I Encuesta sobre Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas. Junta de Andalucía: Consejería de Empleo. 2011

En este panorama, cabe destacar ciertas tipologías de empresa y algunos sectores que aparecen, según los datos de la encuesta, con una mejor disposición a avanzar en dinámicas positivas de cultura preventiva, lo cual pudiera justificar determinadas opciones estratégicas de priorización. Destacan, en este sentido, el sector público, las empresas de entre 10 y 50 trabajadores y las plantillas mixtas desde el punto de vista de género.

Este escenario general, no obstante, no es homogéneo y, del mismo modo que existen empresas en los niveles más precarios de cultura preventiva, se están desarrollando igualmente en algunas empresas experiencias especialmente relevantes, innovadoras o de carácter pionero en la línea de generar entornos laborales positivos de cultura preventiva.

En el desarrollo del presente proyecto, hemos identificado un total de 12 experiencias relevantes en 9 empresas, generalmente grandes empresas del sector industrial cuyas principales aportaciones se resumen en la Tabla nº 1.

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

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



Dimensión de Dinamización



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

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

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

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

Del resto de aportaciones, aunque menos frecuentes en nuestra muestra, queremos destacar, por su carácter innovador, las acciones de difusión de la cultura preventiva entre las contratistas y empresas clientes, así como los programas de promoción de la salud. En el primer caso se trata de un claro ejemplo de responsabilidad corporativa mediante la que las grandes empresas pueden desarrollar un papel de tractor respecto a terceros, ya sean suministradores, clientes o contratistas, generalmente PYMEs²⁰. El segundo caso se sitúa claramente en una línea muy actual de innovación que tiende a integrar los objetivos globales de la salud integral del trabajador, y no sólo de la prevención de riesgos, como un elemento inherente de la organización productiva²¹.

20. Hasle P, Limborg HJ. A review of the literatura on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health* 2006, 44: 6-12

21. Boix P. Nuevas tendencias: de la prevención de riesgos al bienestar laboral. Comunidad de Salud Laboral Ergo/IBV, 2011. <http://ergo.ibv.org/blog-de-ergonomia/276-nuevas-tendencias-de-la-prevencion-de-riesgos-al-bienestar-laboral.html>

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

| BP | CATE-GORÍA | | | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN | ASPECTOS DESTACABLES | DATOS EMPRESA |
|----|------------|---|---|--|---|--|--|
| | c | d | a | | | | |
| 01 | | | | Mediante un trabajo en equipo se analizan los factores técnicos y organizativos que generan riesgos en las operaciones de mantenimiento y se proponen mejoras del proceso de trabajo basadas en la autorresponsabilidad de todos los que intervienen, incluidas las empresas auxiliares | Trabajo en equipo para el diagnóstico Diagnóstico y seguimiento basados en la 'cultura del dato' Formación a toda la cadena de mando Implantación de un sistema de partes de trabajo Inspecciones periódicas | Implicación de directivos, mandos y trabajadores en la evaluación operativa de riesgo Evaluación no sólo de aspectos técnicos sino organizativos Autorresponsabilidad de la cadena de mando y de todos los implicados | Trabajadores: > 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Cádiz |
| 02 | | | | Designación por parte del departamento de RRHH de un "encargado de prevención" en cada centro periférico con la misión de fomentar la sensibilidad y los comportamientos preventivos entre el personal | Formación específica de los encargados de prevención Implantación de un sistema de gestión de incidencias y averías Buzón de sugerencias y consultas Intermediación del encargado de prevención con SPP Coordinación de los encargados de prevención por zonas | Implicación de la dirección Dedicación de recursos humanos a la dinamización y gestión preventivas Implicación del personal en la mejora preventiva continua | Trabajadores: > 1000 Sector servicios Provincia razón social: Málaga |
| 03 | | | | Optimizar la seguridad en operaciones de mantenimiento, reparación, limpieza o instalación, en las que interviene subcontratas, mediante la implantación de un sistema de permisos de trabajo (solicitud, autorización) y supervisión posterior por personal propio de la empresa, mediante observaciones de seguridad e investigación sistemática de accidentes | El sistema nace de un encargo por parte de dirección que asigna la responsabilidad a un jefe de planta Formación del personal propio y de contratas En cada actuación se definen responsabilidades concretas Reuniones de seguimiento a distintos niveles (dirección, mandos, trabajadores) Auditorías de seguimiento por parte del SPP | Compromiso de la Alta Dirección Planes y responsabilidades específicas por objetivos Implicación de mandos en la coordinación preventiva de actividades empresariales Autorresponsabilidad mediante clarificación de roles y competencias Evaluación del desempeño | Trabajadores: 500-1.000 Sector industrial Provincia razón social: Madrid |

| | | | | |
|----|--|---|--|---|
| 04 | <p>Detección, mediante estudio estadístico, de los accidentes con mayores tasas de repetición y gravedad potencial. Elaboración de 5 reglas cardinales específicas para extremar las precauciones y evitar cada tipo de estos accidentes</p> | <p>Información y comunicación interna persistente sobre los riesgos de accidentes con mayor tasa de repetición Formación continuada, con personal propio, sobre las reglas cardinales</p> | <p>Conocimiento basado en datos estadísticos Aprendizaje organizacional adaptado al puesto, diseñado e impartido por personal propio Comunicación persistente</p> | <p>Trabajadores: > 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Almería</p> |
| 05 | <p>Ficha de autoevaluación de riesgos antes de realizar determinados trabajos (Semáforo de Seguridad) que permite a los trabajadores identificar y valorar los riesgos de la propia tarea de forma integrada al puesto y sin papeleo.</p> | <p>Diseño de las fichas de zona con participación de los trabajadores Sesiones de información y formación, impartidas por personal propio Seguimiento mediante observaciones de campo</p> | <p>Implicación y participación de los trabajadores Evaluación orientada a la resolución de problemas Fomentar la autorresponsabilidad del trabajador Formación integrada en los procesos laborales Evaluación de desempeño</p> | |
| 06 | <p>El mando da indicaciones de seguridad in situ en trabajos no habituales, previa identificación documentada de los riesgos de la tarea a realizar. Comunicar instrucciones a los trabajadores propios y de contratas</p> | <p>Asignación de responsabilidad a mandos intermedios : Preventivo Formación de nivel básico en PRL a los mandos designados</p> | <p>Implicación y responsabilidad de los mandos Implicación directa en la evaluación de riesgos Liderazgo de los mandos en la seguridad de campo</p> | |

Tabla nº1 (cont)

| BP | CATE-GORÍA | | | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN | ASPECTOS DESTACABLES | DATOS EMPRESA |
|----|------------|---|---|--|--|---|---|
| | c | d | a | | | | |
| 07 | | | | <p>Procedimiento de investigación participativa de todos los accidentes e incidentes para proponer acciones correctoras que son revisadas, aprobadas y supervisadas por la Gerencia, con el fin de evitar o minimizar los riesgos de seguridad.</p> | <p>Sistema de telenotificación y registro de accidentes, incidentes y peligros</p> <p>Investigación por los propios trabajadores de los sucesos que han provocado daños</p> <p>Comunicación multidireccional de alertas y conclusiones de la investigación</p> <p>Formación continuada a favor de conductas positivas</p> <p>Evaluación del desempeño a través de observaciones, inspecciones y auditorías internas</p> | <p>Compromiso y apoyo firme de la Alta Dirección</p> <p>Implicación de todo el personal</p> <p>Identificar oportunidades de mejora (no buscar culpables)</p> <p>Participación sinérgica de los trabajadores (detección, eliminación y control)</p> <p>Dinamización de la comunicación</p> <p>Aprendizaje organizacional progresivo</p> <p>Concienciación a través de la acción y la participación</p> | <p>Trabajadores: > 1000</p> <p>Sector servicios</p> <p>Provincia razón social: Sevilla</p> |
| 08 | | | | <p>Mejora continua de la acción preventiva a través de informes de actividades e incidencias (mensuales), auditorías de planta (trimestrales) y corporativas (cuatrienales). Campañas mensuales específicas de promoción de la salud. Integración de la seguridad, la salud y el medio ambiente a nivel corporativo.</p> | <p>Definición de objetivos a todos los niveles corporativos</p> <p>Asignación de objetivos a todos los managers y responsables de equipo</p> <p>Plan de formación continuada a toda la plantilla</p> <p>Herramientas informáticas de registro y seguimiento</p> <p>Reuniones 'walkabout' para propuestas de mejora</p> <p>Revisión semestral y anual del desempeño y resultados</p> <p>Toda la información accesible en intranet</p> | <p>Compromiso y apoyo firme de la Alta Dirección</p> <p>Planes de acción por objetivos</p> <p>Mejora continua</p> <p>Sistema de indicadores de esfuerzo preventivo</p> <p>Enfoque global de bienestar y salud de los trabajadores</p> <p>Implicación y autorresponsabilidad compartida por toda la cadena de mando</p> | <p>Trabajadores: 100-1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Málaga</p> |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|---|
| 09 | | | <p>Visitas de observación y revisión de condiciones de trabajo por parte de los mandos intermedios con el fin de detectar y corregir comportamientos inseguros o mala praxis</p> | <p>Información a los mandos intermedios sobre las causas de accidentes ocurridos Elaboración de una lista de chequeo Formación básica y capacitación de mandos intermedios Visitas de los mandos a los lugares de trabajo a los que acceden los conductores</p> | <p>Implicación/responsabilidad mandos intermedios Evaluación operativa de riesgos orientada a objetivos</p> | <p>Trabajadores: > 1.000 Sector servicios Provincia razón social: Málaga</p> |
| 10 | | | <p>Creación de una Guía de Buenas Prácticas para la prevención del riesgo por exposición a sílice cristalina y otros posibles riesgos en la utilización de nuestros productos, con el fin de difundirla entre las empresas clientes</p> | <p>Elaboración de la Guía de Buenas Prácticas Envío directo de la guía a empresas clientes Sesiones formativas presenciales</p> | <p>Difusión de cultura preventiva en empresas clientes Promoción de buenas prácticas preventivas (prevención operativa)</p> | <p>Trabajadores: > 1.000 Sector industrial Provincia razón social: Almería</p> |

Tabla nº1 (cont)

| BP | CATE-GORÍA | | | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN | ASPECTOS DESTACABLES | DATOS EMPRESA |
|----|------------|---|---|--|--|---|--|
| | c | d | a | | | | |
| 11 | | | | <p>Sistema de observaciones de trabajo con el fin de detectar situaciones de inseguridad y verificar el conocimiento de los trabajadores respecto a los riesgos.</p> | <p>Elaboración de una lista de chequeo y curso de formación práctica para la realización de observaciones</p> <p>Anualmente se establece un plan de observaciones que incluye un número determinado de tareas a observar por cada supervisor ya sea propio o de contrata.</p> <p>Sistema informático de notificación y registro de los resultados de las observaciones</p> <p>Implantación y verificación de medidas correctoras</p> <p>Evaluación de resultados</p> | <p>Compromiso de la dirección</p> <p>Implicación mandos intermedios</p> <p>Sensibilización de trabajadores</p> <p>Evaluación operativa de riesgos orientada a objetivos</p> | <p>Trabajadores: 100-1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Madrid</p> |
| 12 | | | | <p>Sistema de valoración y control de seguridad en contratas con el objetivo de conseguir un nivel homogéneo de protección en todos los trabajadores que intervienen en un mismo proceso, con independencia de la titularidad empresarial.</p> | <p>Sistema de 14 indicadores (actividades y resultados) cuya ponderación permite construir un indicador global de valoración para cada contrata</p> <p>Actividades formativas dirigidas a empresas contratistas</p> <p>Controles periódicos (revisión trimestral de indicadores)</p> <p>Reconocimiento del esfuerzo a las empresas (cartas, premios)</p> <p>Reunión del Director General con empresas de malos resultados (planes de mejora) y rescisión de contrato a empresas reincidentes</p> | <p>Implicación de la alta dirección y la cadena de mando</p> <p>Coordinación efectiva de actividades concurrentes</p> <p>Sensibilización cultura preventiva a contratas</p> <p>Indicadores de esfuerzo preventivo</p> <p>Incentivación de la actividad preventiva</p> | <p>Trabajadores: 100-1.000</p> <p>Sector industrial</p> <p>Provincia razón social: Sevilla</p> |

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

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

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

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

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

“Nuestra intención como Servicio de Prevención es no tener que hacer nosotros la prevención porque, de hecho, sería imposible llegar a todo... la tenemos que hacer entre todos y la única forma de conseguirlo es enseñando y formando... En nuestro modelo, el técnico de prevención es un facilitador.”

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

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

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

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

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

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

La política de prevención en Cosentino tiene, según Cortijo, cuatro patas: la observación preventiva que es la pata de los directores y gerentes con sus visitas periódicas a los lugares de trabajo, la *verificación* de seguridad en las tareas por parte de los mandos intermedios mediante checklist por procedimientos, los *permisos* de trabajo para tareas no habituales y la *autoevaluación* por medio del ‘semáforo’.

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

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

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

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

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

También es destacable como metodología de aprendizaje de la organización la difusión, mediante los denominados “*Week hit list*”, de información relacionada con seguridad y salud (accidentes ocurridos, medidas preventivas adoptadas en otras empresas de la corporación, etc.) que es distribuida semanalmente a nivel corporativo a partir de la que se recibe de todos los centros de trabajo.

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

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

3. ¿CÓMO EXTENDER LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS?

En el desarrollo del proyecto se han utilizado técnicas de benchmarking para identificar estrategias de cambio cultural desarrolladas con éxito en otros ámbitos de la gestión empresarial, con el fin de valorar las posibilidades de transferencia al ámbito de la cultura preventiva.

De acuerdo con la experiencia recogida de empresas que han llevado a cabo cambios que afectan a su cultura de gestión, se pueden señalar algunos elementos esenciales de partida en todos estos procesos estratégicos, como son:

1. **¿Dónde queremos llegar?:** sin una definición clara de objetivos no se puede desarrollar una buena estrategia de cambio cultural.
2. **¿Quién va a estar implicado?:** identificar las personas y diferenciar los colectivos que van a verse involucrados de un modo u otro en el cambio cultural es otra condición de éxito.
3. **¿Qué hay que cambiar?:** es necesario investigar y analizar la realidad de partida, identificar el camino que queda por recorrer para alcanzar los objetivos y definir los indicadores de éxito.
4. **¿Estamos preparados?:** una formación diferenciada y orientada a las necesidades de cada grupo es una herramienta fundamental en la capacitación de las personas para el cambio.

Aplicado al caso de la cultura preventiva en la empresa, este planteamiento inicial podría articularse a partir de un diagnóstico de situación utilizando la escala de Parker, fijando objetivos de cambio en relación con una o varias de nuestras tres dimensiones (compromiso, dinamización, aprendizaje), definiendo qué acciones poner en marcha y quienes las deberían desarrollar e identificando las necesidades de formación para ello. No resulta difícil identificar este tipo de planificación estratégica en los ejemplos de experiencias que hemos descrito en el apartado anterior.

Una vez definida la estrategia, es esencial generar un ambiente de motivación para el cambio, lo cual implica construir liderazgos, difundir las ventajas de alcanzar los objetivos y promover estímulos e incentivación.

Dos **elementos esenciales** que refuerzan las **estrategias de cambio cultural** son la **comunicación y el apoyo institucional**. La comunicación interna es una herramienta estratégica fundamental de sensibilización y concienciación para el cumplimiento de objetivos, así como de transferencia de buenas prácticas, mientras que una buena comunicación externa genera notoriedad y reputación. Por otra parte, no cabe duda de que en un espacio tan influenciado por la normativa y la intervención administrativa como es la gestión de la prevención, conseguir un apoyo activo de las instituciones públicas es una garantía importante de confiabilidad.

“SIN CONVENCIMIENTO NO HAY CAMBIO”

“LA CULTURA PREVENTIVA ES INHERENTE A LA CULTURA CORPORATIVA DE LAS ORGANIZACIONES”.

“LA TRANSFERENCIA SOLO ES FACTIBLE SI LA ORGANIZACIÓN ESTÁ SENSIBILIZADA”.

Con el fin de promover estas estrategias, se propone una triple acción institucional basada en:

1. Difundir y poner en valor la idea de la cultura preventiva y del trabajo saludable en la sociedad andaluza.
2. Activar la transferencia de buenas prácticas configurando una red de empresas y agentes de promoción de la cultura preventiva
3. Generar un pensamiento corporativo en las empresas andaluzas basado en los valores de la promoción de la salud

Para la definición de un plan institucional de actuación en este sentido se han desarrollado dos Talleres de Transferencia, realizados respectivamente con representantes de los agentes sociales y económicos, a cuya consideración se sometió un conjunto de 12 recomendaciones extraídas del análisis de las experiencias de cultura preventiva identificadas que se recogen en el siguiente cuadro

RECOMENDACIONES DE TRANSFERENCIA AL ÁMBITO EMPRESARIAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN CULTURA PREVENTIVA

| |
|--|
| Hacer visible en la empresa el compromiso preventivo de la Dirección |
| Definir objetivos de prevención en todos los niveles de la organización y articular planes de prevención orientados a dichos objetivos |
| Formar a los supervisores y mandos intermedios para la gestión cotidiana de la prevención |
| Promover grupos/círculos de prevención orientados a la mejora continua en materia de salud y seguridad |
| Evaluar los riesgos como una actividad continuada e integrada en la gestión de las tareas |
| Investigar de forma participada los accidentes e incidentes como una forma de aprender y corregir errores |
| Integrar actividades preventivas de formación en la organización operativa y cotidiana del trabajo |
| Establecer canales de información bidireccionales para la notificación de todo tipo de incidencias en materia de salud y seguridad |
| Evaluar el esfuerzo preventivo de la organización mediante indicadores de desempeño |
| Incentivar y reconocer la implicación activa en prevención de trabajadores y mandos |
| Complementar los planes de prevención con programas de promoción de la salud |
| Interactuar con suministradores, contratistas y clientes con el fin de difundir los principios de la cultura preventiva |

Aplicando de forma ponderada a cada uno de los ítems del cuadro anterior, criterios de impacto, de aceptación y de factibilidad, los participantes consideraron que para empezar a abordar el objetivo de extender la cultura preventiva en las empresas andaluzas, se debería prestar atención de forma prioritaria a las siguientes recomendaciones:

| TALLER CON PARTICIPANTES SINDICALES | | TALLER CON PARTICIPANTES EMPRESARIALES | |
|-------------------------------------|---|--|---|
| ORDEN PRIOR | RECOMENDACIONES | ORDEN PRIOR | RECOMENDACIONES |
| 1 | Definir objetivos de prevención a todos los niveles de la organización y articular planes de prevención multidimensionales orientados a la consecución dichos objetivos | 1 | Hacer visible en la empresa el compromiso preventivo de la Dirección |
| 2 | Integrar las actividades preventivas de formación en la organización operativa y cotidiana del trabajo | 2 | Evaluar los riesgos como una actividad continuada e integrada en la gestión de las tareas |
| 3 | Investigar de forma participada los accidentes e incidentes como una forma de aprendizaje organizacional y de corrección errores | 3 | Definir objetivos de prevención a todos los niveles de la organización y articular planes de prevención multidimensionales orientados a la consecución dichos objetivos |
| 4 | Evaluar los riesgos como una actividad continuada e integrada en la gestión de las tareas | 4 | Formar a los supervisores y mandos intermedios para la gestión cotidiana de la prevención |

Existe una coincidencia de ambas partes consultadas en conceder una prioridad especial a dos de las recomendaciones sometidas a evaluación de transferencia. Básicamente las referentes a orientar la prevención a la formulación de *planes por objetivos* y la de promover una *evaluación continuada de los riesgos*.

Ambas actuaciones, que podrían considerarse dentro del ámbito que hemos denominado de dinamización de la prevención, supondrían sin duda un cambio de perspectiva importante respecto a determinadas prácticas formalistas, en las que las actividades preventivas se llevan a cabo de forma inconexa, al margen de la gestión cotidiana, y aparentemente con el principal objetivo de cumplir con una obligación impuesta más que de obtener resultados en salud y seguridad. Frente a este enfoque, los agentes sociales y económicos consultados sugieren que las distintas actividades preventivas deberían integrarse en un único plan multidimensional orientado a objetivos de prevención y que la evaluación de riesgos, en vez de hacerse de una vez por todas, debería utilizarse día a día como una herramienta para la gestión preventiva de las tareas de riesgo.

Además de estas dos prioridades en las que ha habido coincidencias, cada una de las partes consultadas han aportado respectivamente dos recomendaciones adicionales que consideran prioritarias y que por la parte sindical se refieren básicamente al aprendizaje (investigación de errores y formación integrada) y por parte empresarial, al compromiso (visibilidad del compromiso de la Dirección y formación de los supervisores y mandos intermedios).

En conjunto, esta lista de prioridades permitiría definir una estrategia a corto y medio plazo de promoción de la cultura preventiva en las empresas andaluzas con metas generales del tipo de:

- Contrarrestar equívocos respecto a la cultura preventiva reforzando ideas que vinculen la prevención con la responsabilidad social, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad
- Promover la innovación en el ámbito de la prevención y vencer la resistencia al cambio tanto en el ámbito empresarial como en el sindical e institucional
- Crear entornos favorables a la cultura preventiva que faciliten el desarrollo y transferencia de buenas prácticas en las empresas andaluzas
- Favorecer actividades de prevención operativa en la gestión cotidiana como forma de practicar la integración preventiva con intervención de todas las partes implicadas

Dichas metas deberían poder ser formuladas como objetivos específicos con indicadores medibles que permitieran evaluar el grado de cumplimiento de los mismos.

En cualquier caso, y de forma orientativa, se podrían tomar en consideración distintas acciones susceptibles de promover avances hacia la consecución de esos objetivos y metas, como son:

- Proyectos de investigación sobre motivaciones y barreras para el cambio preventivo en la empresa
- Actividades de formación a directivos y mandos empresariales sobre innovación y gestión de cambios en el ámbito de la prevención
- Promover la figura del ‘dinamizador interno’ como facilitador de la organización operativa de la prevención y difusor de las ideas de cultura preventiva en la empresa
- Plan específico de formación de mandos y supervisores para la gestión operativa de la prevención en la gestión cotidiana de las tareas
- Tutorización de experiencias piloto en pequeña escala para la evaluación continuada de riesgos y la aplicación de programas por objetivos en materia de prevención
- Promover protocolos de colaboración en la empresa entre la dirección y los representantes de los trabajadores para la investigación participativa de accidentes e incidentes
- Foros sectoriales o intersectoriales para el intercambio de experiencias de buenas prácticas sobre la gestión preventiva en la empresa
- Desarrollar acciones de difusión y de reconocimiento institucional de las buenas prácticas en prevención.



CUENTA
TU EXPERIENCIA
TU EXPERIENCIA
CUENTA

CULTURA PREVENTIVA
EN EMPRESAS ANDALUZAS



CUENTA
TU EXPERIENCIA
TU EXPERIENCIA
CUENTA

**CULTURA PREVENTIVA
EN EMPRESAS ANDALUZAS**



Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales
CONSEJERÍA DE EMPLEO