

CULTURA PREVENTIVA y BUENAS PRÁCTICAS



Edita:
Foment del Treball Nacional
oficinatecnica@foment.com

Con la financiación de:
Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales

Con la colaboración de:
PrevenControl S.A.

Diseño gráfico:
Veus Veus

Código acción:
IT-0169/2013

Impresión:
Anglofort, S.A.

Depósito legal:
B 24784-2014

Índice

1. Presentación de la Guía.	5
2. Introducción a la cultura preventiva.	7
3. Buenas prácticas en cultura preventiva.	11
4. Impacto de la cultura preventiva en la gestión empresarial.	16
5. Experiencias prácticas:	19
Aigües de Barcelona.	20
Nuestras reglas que salvan.	21
Smart Protection.	23
Air-Val Internacional.	26
Compromiso y comunicación.	27
Transports Metropolitans de Barcelona.	29
Redefinición de funciones y responsabilidades.	30
Indicadores operativos.	32
Rossignol.	34
Un cambio basado en la implicación.	35
Codorniu.	38
Círculos de prevención.	39
BASF.	41
Safety champions.	42
B:SM.	44
Mesas de seguridad.	45
Endesa.	47
One Safety.	48
6. Conclusiones.	51

Agradecimientos

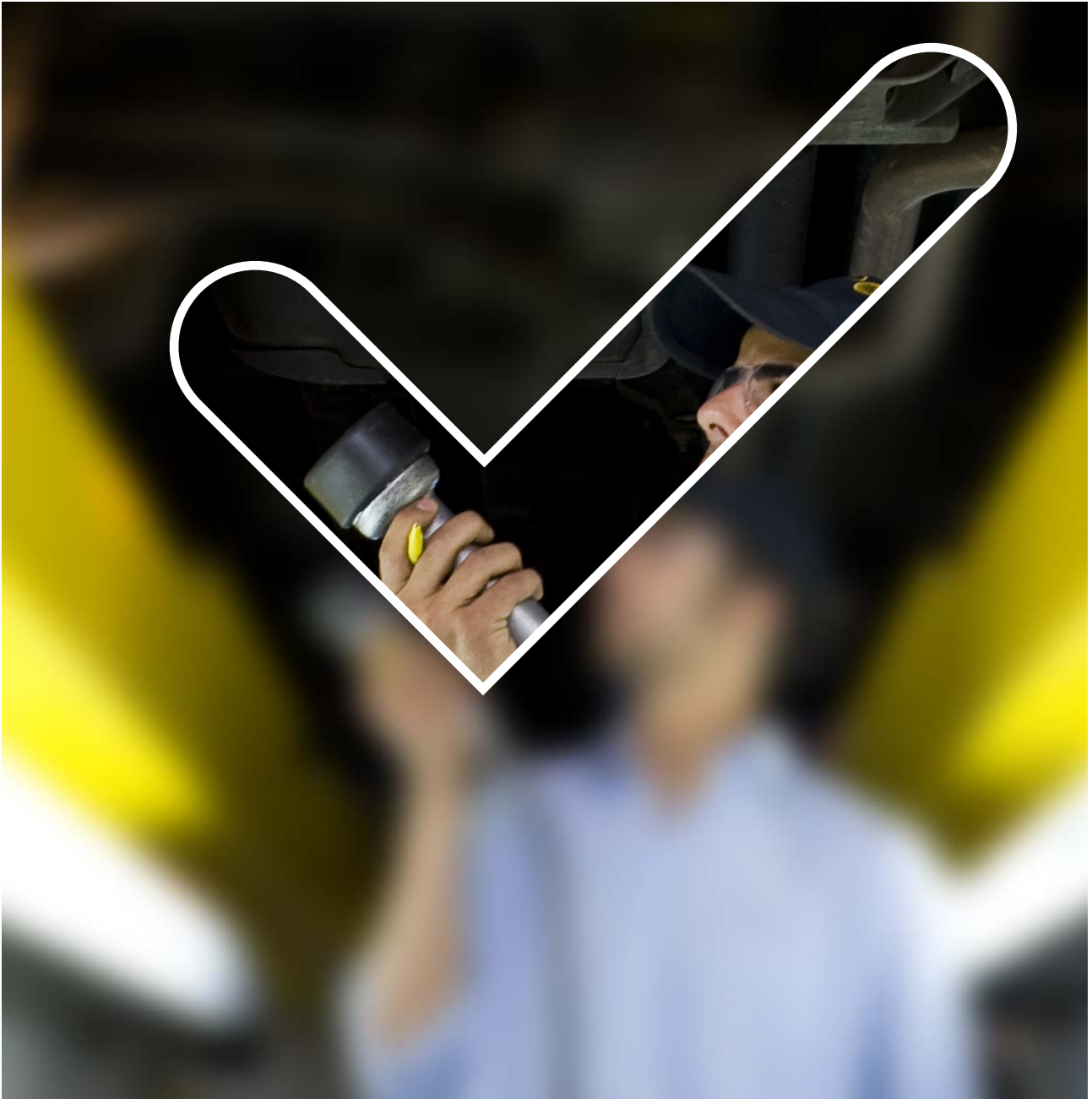
Desde Foment del Treball Nacional queremos agradecer a todas las empresas y profesionales que han participado en la elaboración de esta guía de buenas prácticas y en concreto a las empresas:



1

PRESENTACIÓN

de la Guía



En los últimos tiempos se ha instalado en el debate sobre la mejora de las condiciones de trabajo el concepto de cultura preventiva. Este concepto ha sido presentado como argumento y línea de trabajo para la mejora del desempeño de las organizaciones en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. La experiencia e investigación científica realizada al respecto confirman que el fomento de la cultura preventiva en las organizaciones es sin duda un elemento de mejora para las mismas, obteniendo unas mejores condiciones de trabajo.

El reto está sin duda en conseguir que las PYMES entiendan, valoren y se encuentren motivadas para definir estrategias y desarrollar planes para el fomento de la cultura preventiva.

Existen varias vías de abordar el reto, una de ellas es difundir el concepto de cultura preventiva, su sólida base científica y buenas prácticas en las que las empresas se puedan ver reflejadas. Muchas empresas ya están implantando programas y desarrollando acciones para la mejora de la cultura preventiva, identificar esas prácticas y ponerlas a disposición de otras empresas es sin duda una iniciativa que ayudará a la mejora de la cultura preventiva en las empresas.

En esta guía de buenas prácticas de cultura preventiva se puede encontrar una primera parte dedicada al concepto de cultura preventiva, de forma que el lector pueda familiarizarse con el mismo y una segunda parte dedicada a la exposición de buenas prácticas desarrolladas por empresas y que pueden servir como ejemplo para que otras organizaciones identifiquen acciones que implementar basadas en la experiencia.

Para el desarrollo de esta guía de buenas prácticas se realizó un análisis bibliográfico sobre cultura preventiva, con el objetivo de identificar el conocimiento en torno al concepto de cultura preventiva, la lectura de las referencias bibliográficas recopiladas y su selección permitió redactar la primera parte.

Posteriormente el equipo técnico encargado del desarrollo del trabajo contacto con diferentes empresas con el objetivo de identificar buenas prácticas sobre el fomento y desarrollo de la cultura preventiva en empresas. Se buscaron experiencias implementadas con éxito, susceptibles de ser difundidas y que pudieran ser transferibles a otras organizaciones, en concreto PYMES.

Un vez realizado el trabajo de campo se efectuó un análisis de la información recopilada identificando la información clave que fue incluida en la guía.



2

INTRODUCCIÓN

a la cultura preventiva



No siempre los buenos resultados en prevención se corresponden con un verdadero esfuerzo preventivo por parte de las empresas.

Al ser el accidente de trabajo un suceso influenciado por factores de probabilidad, puede darse el caso de empresas con unas tasas bajas siniestralidad, incluso a lo largo de varios años, pero cuya gestión de la seguridad deja mucho que desear. Son empresas que juegan a la lotería de la siniestralidad pero por una especie de suerte inversa no les toca.

La prevención de riesgos laborales es justamente lo contrario de la lotería. Nada debe dejarse al azar sino todo lo contrario. Se trata de prever para prevenir, es decir, tener en cuenta lo que de malo puede suceder para tratar de evitarlo antes de que ocurra.

Pero, además, la prevención no puede ser flor de un día. Tampoco es un asunto que puede ser resuelto sólo por los técnicos de prevención. Para ser realmente efectiva, la prevención ha de ser un esfuerzo continuado en el que se involucren día a día todos los estamentos de la empresa, desde la dirección a los trabajadores pasando por los mandos intermedios y supervisores.

No es fácil evitar los accidentes, pero sabemos que es posible. Hubo un tiempo en que el accidente se veía sólo como un error humano y las medidas de prevención se centraban únicamente en el trabajador. Los escasos éxitos preventivos de este enfoque han llevado a analizar los accidentes como un fallo de gestión multidimensional en el que los factores organizativos juegan un papel determinante.

De ahí vienen las propuestas de gestión integrada de la prevención como un sistema de liderazgo en el que todos y cada uno de los responsables de la empresa están preparados para tomar decisiones teniendo en cuenta la seguridad de los trabajadores y efectivamente así lo hacen.

Cuando esta forma de actuar se convierte en la pauta habitual de actuación de la dirección de una empresa, la mayoría de los trabajadores perciben que a los responsables de su organización les preocupa la salud y seguridad de quienes trabajan en ella y se sienten motivados para seguir las normas de trabajo seguro en la realización de las tareas. Está demostrado que en ese ambiente, favorable a la prevención, los actos inseguros disminuyen significativamente hasta casi desaparecer. De esta forma, el compromiso preventivo de la dirección se extiende como una mancha de aceite al conjunto de la organización de manera que cada vez más las decisiones que toman todos y cada uno de sus miembros, mandos y trabajadores, se alinean con los objetivos de salud y seguridad.

Se crea así un caldo de cultivo en el que la actividad preventiva adquiere todo su sentido, porque sale del ámbito técnico de los especialistas en salud y seguridad y se convierte en un objetivo compartido por todos, en el que todos se sienten involucrados. No en balde se ha definido la cultura como el caldo que liga y da sabor al estofado:



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

SIMON ST, FRAZEE PR. 2005

Oleadas del esfuerzo preventivo



El clima preventivo es la expresión del equilibrio entre las demandas de producción y los objetivos en salud y la seguridad. Si la productividad se favorece de forma prioritaria a costa de la seguridad, los empleados percibirán como prioridad de la organización la productividad y alinearán su comportamientos en consecuencia y

tomarán atajos vulnerando las normas de seguridad. A la inversa, si en situaciones de conflicto entre productividad y seguridad la dirección se decanta por el principio de que “aquí trabajar y trabajar con seguridad son siempre la misma cosa”, las personas perciben el clima de seguridad y la probabilidad de que un trabajador se salte las normas de seguridad se minimiza.

La cultura preventiva se considera como la tercera oleada en la evolución histórica del esfuerzo preventivo por la salud y seguridad en el trabajo, tras la orientación a la mejora tecnológica (primera oleada) y a la mejora de los sistemas de gestión (segunda oleada).

Los sistemas técnicos y de gestión, con ser necesarios, no pueden garantizar la efectividad de la prevención sin la participación de personas, conscientes, motivadas e implicadas en el objetivo de controlar de forma continuada los riesgos del trabajo. Los sistemas de gestión funcionan mejor cuando las personas los comprende, los comparten y están motivadas.

Las empresas que no ven la prevención más allá del cumplimiento de las normas quedan atrapadas en el atolladero de la mediocridad. Del mismo modo, la excelencia en salud y seguridad no se consigue a base de presión o de vigilancia permanente sobre el trabajador, sino promoviendo una cultura de liderazgo. Todo empieza, pues, por el vértice de la pirámide: la cultura preventiva va ‘de arriba abajo’.

Los directivos pueden tener una influencia efectiva en la cultura preventiva de su organización si son capaces de generar relaciones de confianza con los trabajadores y practican un liderazgo basado en el ejemplo en sus propias actuaciones y en el reconocimiento del esfuerzo de los mandos y trabajadores.

3

BUENAS PRÁCTICAS

en cultura preventiva



Se considera que una “buena práctica” es una forma de actuación innovadora que aporta nuevas soluciones para lograr un determinado objetivo, que mejora las soluciones existentes y que puede ser aplicada por otros con la misma finalidad que quienes la han generado inicialmente.

Una buena práctica debe reunir al menos tres características:

- 1) aportar algo importante para los objetivos que se pretenden,
- 2) haber demostrado su utilidad para lograr un objetivo o resolver un problema,
- 3) ser una práctica potencialmente replicable o adaptable a distintos escenarios.

En el ámbito de la cultura preventiva podríamos ubicar las buenas prácticas en cinco principales áreas de actuación, que son las que se consideran más relevantes para mejorar la cultura preventiva en la empresa:



Liderazgo

Ya hemos dicho que el liderazgo es un elemento clave para promover la cultura preventiva. La alta dirección debe situar los objetivos de prevención en un lugar destacado de la estrategia empresarial y concederles prioridad en cualquier situación. Este compromiso debe visibilizarse en los presupuestos dedicados a la prevención, en los planes formativos, en la frecuencia de comunicaciones sobre salud y seguridad, en el apoyo de iniciativas, etc.

Nombrar responsables de salud y seguridad a distintos niveles es también una forma de mostrar un compromiso efectivo, cuya máxima expresión será un verdadero sistema de gestión integrada de la prevención.

La influencia positiva en cultura preventiva de los directivos se produce si, la dirección actúa como un modelo a seguir, motivando a las personas para trabajar de forma segura, mostrando preocupación por su bienestar y formulando claramente lo que se espera de cada persona, monitorizando su cumplimiento y premiando el desempeño satisfactorio.



En la buena práctica titulada Smart Protection de la empresa Aguas de Barcelona, descrita más adelante, se identifican acciones desarrolladas por directivos y la cadena de mando que visibilizan el compromiso de los mismos con la seguridad y salud.

Otro ejemplo estilo de liderazgo generador de cultura preventiva se puede encontrar en la buena práctica aportada por la empresa AIR-VAL y en la práctica descrita por Rossignol.

La claridad de rol, saber que se espera de cada uno, es una de las claves de la buena práctica descrita por la empresa TMB.

Comunicación

La investigación sobre los grandes accidentes ha demostrado que la comunicación bidireccional es un elemento clave en la seguridad y que la carencia de discusiones abiertas y honestas sobre prevención o prestar poca atención en conocer los comportamientos imprudentes y los actos inseguros, son fallos clave en la producción de accidentes. Una buena comunicación contribuye a la participación e implicación de todos los miembros de la organización. Implantar una cultura preventiva requiere buenos canales de comunicación tanto de arriba abajo como de abajo arriba y transversales.

La comunicación de arriba abajo, es decir, desde la dirección a todo el personal es una forma de afirmar el liderazgo y de difundir informaciones sobre novedades, normas y riesgos. Deben existir, además, mecanismos de recogida y notificación de informaciones de abajo arriba para transmitir, entre otras cosas, alertas, sugerencias y valoraciones de resultados. La comunicación horizontal permite difundir informaciones prácticas entre personas, departamentos y equipos.

Elementos clave de comunicación óptima se han descrito en la buena práctica de BASF, donde la compañía ha puesto en marcha un sistema de reporte de incidencias en el que la colaboración de los trabajadores es la pieza clave.

Participación

La participación de los trabajadores es un elemento de efectividad en el control de riesgos por cuanto promueve la implicación de todos los miembros de la organización en la gestión preventiva. Elementos favorecedores de dicha participación son la formación encaminada a capacitar a los trabajadores para asumir responsabilidades preventivas en su trabajo, la efectiva asignación de responsabilidades a los trabajadores, la información y consulta sistemáticas con los afectados sobre decisiones relacionadas con la prevención, el funcionamiento de mecanismos de recogida de informaciones y sugerencias, etc. La implicación de todos los niveles de la organización en la identificación de los riesgos, las propuestas para su control y el feedback contribuyen a que el personal sienta como “propios” los procedimientos preventivos.

Los círculos de prevención son sin duda alguna una dinámica excelente para promover la participación en el ámbito de la seguridad y salud, la empresa Codorniu describe su forma de desarrollarlos en la buena práctica que ha aportado.

Rossignol también expone una buena práctica en el que la participación es un aspecto clave, una práctica en la que se realiza un análisis y evaluación de riesgos de forma colaborativa entre un grupo de trabajadores y responsables de la organización.

Aprendizaje

Aprender sistemáticamente de la experiencia es un elemento vital para el éxito de la prevención en una organización. Diversas investigaciones revelan que una cultura de aprendizaje basada en una amplia participación mejora la capacidad de la organización para identificar y cambiar situaciones de riesgo. El análisis de incidentes propios y de otras organizaciones del mismo sector productivo, la investigación de accidentes, la recogida sistemática de sugerencias, las observaciones de seguridad, son elementos que promueven el aprendizaje de una organización. La identificación y evaluación continua de los riesgos posibilita un mejor control de los mismos puesto que posibilita que la organización identifique, aprenda y cambie las condiciones inseguras. Una organización que aprende está capacitada para aprovechar las ideas de todos sus miembros.

En el apartado de esta guía dedicado a las buenas prácticas se pueden encontrar varias donde el aprendizaje es una de las características clave, por ejemplo TMB, describe la identificación del buen desempeño de un área

y la iniciativa para trasladar la misma al completo de la organización y Codorniu describe como se ha trasladado el aprendizaje realizado con los círculos de prevención desde una empresa del grupo a otras.

Equidad

Las organizaciones con una cultura de la culpabilidad se caracterizan por enfatizar el castigo individual por el error humano, a expensas de la corrección de los defectos del sistema. La culpabilización asigna el fallo y la responsabilidad al error individual más que al sistema, a la organización o al proceso de gestión. La prevención efectiva requiere cambiar la cultura del castigo por la de la responsabilidad y la justicia: la investigación de incidentes debe partir de una buena comprensión de los mecanismos del error humano, la dirección debe demostrar su apoyo a los trabajadores y éstos deben estar dispuestos a notificar los incidentes sin temor a ser sancionados de entrada, además se debe mantener la confidencialidad en el curso de las investigaciones. Una cultura de la culpabilidad comporta que los errores se ignoren o esconden dado que los empleados sienten miedo de notificar los fallos y están desmotivados.

En esta guía veremos como compañías como BASF o Endesa han implantado en su sistema de gestión políticas en las que se apuesta por buscar soluciones y no culpables, en favorecer el reporte de incidencias y en el apoyo a quienes las reportan.

4

IMPACTO DE LA CULTURA PREVENTIVA en la gestión empresarial



Según un estudio publicado en 2013 por la revista Journal of Occupational and Environmental Medicine (JOEM), publicación oficial del Colegio Americano de Medicina Ocupacional y Ambiental (ACOEM), las empresas que se esfuerzan por construir una cultura de la salud integrando la prevención en la gestión empresarial aportan un mayor valor para sus inversores.

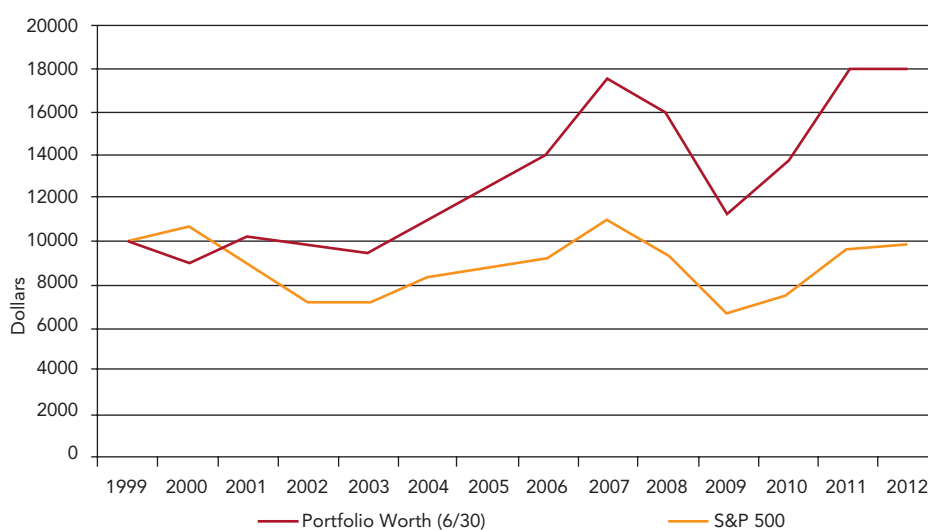
Se estudió la evolución bursátil de las 29 empresas que, desde 1996, habían recibido el Premio ACOEM que reconoce anualmente a las empresas más seguras y saludables de Norteamérica y se hizo el seguimiento de una inversión teórica inicial de 10,000 \$ desde mediados de la década de 1990 hasta 2012, comprobando que todas estas empresas premiadas superaron el S&P 500*. Además, se crearon cuatro escenarios de inversión, mediante una combinación de simulaciones y rendimientos pasados, para crear carteras de inversores de comparación y de nuevo las empresas premiadas superaron al mercado en cada uno de los cuatro escenarios, a pesar de que el margen de rentabilidad varió. En el escenario de mayor rendimiento, las empresas premiadas habían tenido una rentabilidad anualizada del 5,23% frente al -0,06% para el S&P 500. En el escenario de más bajo rendimiento, las empresas premiadas tuvieron una rentabilidad anualizada de 6.03% frente a 2.92% para el S&P 500 .

“Nuestros resultados apoyan firmemente la opinión de que concentrarse en la salud y la seguridad de la fuerza de trabajo es un buen negocio”, dijeron los autores del estudio y añaden: “Aunque la correlación no es lo mismo que causalidad, los resultados sugieren de forma consistente y significativa que las empresas que se orientan a la salud y la seguridad de sus trabajadores están dando un mayor valor para sus inversores”.



CULTURA PREVENTIVA

HAA vs. S&P 500 Performance Comparison 1999-2012



* S&P 500 es el acrónimo de Standard & Poor's 500 Index, uno de los principales índices bursátiles de Estados Unidos.

Actualmente se tiende a analizar el valor de negocio que representa el esfuerzo inversor y organizativo en prevención no tanto con el enfoque tradicional basado en análisis coste-beneficio, sino mediante un planteamiento más orientado a poner sobre el tapete el valor estratégico de la prevención a medio y largo plazo, tomando en consideración todos los activos, tanto tangibles como intangibles, del esfuerzo preventivo mediante un enfoque de cuadro de mando.

Desde este punto de vista, hoy en día existen suficientes evidencias científicas que avalan las repercusiones positivas de las políticas de salud y seguridad en la mejora de la productividad, la calidad y el clima laboral de las empresas. Numerosos estudios demuestran que la mejora de la cultura preventiva produce efectos positivos sobre la satisfacción en el trabajo y el compromiso, la motivación y la implicación de los trabajadores.

5

EXPERIENCIAS

prácticas



Aigües de Barcelona, es una compañía del Grupo Agbar especializada en la gestión de todos los procesos vinculados al ciclo integral del agua: la captación, el transporte, la potabilización y la distribución de agua potable, así como a la recogida, la depuración de agua residual, la reutilización y, finalmente, su devolución al medio natural con el mínimo impacto ambiental. Con más de 140 años de historia, el Grupo Agbar está hoy constituido por más de 128 empresas que operan en el sector de servicios del ciclo integral del agua en 24 países, con una plantilla media consolidada de 10.932 empleados.

La modalidad preventiva implantada en Aigües de Barcelona para la gestión preventiva es la de un servicio de prevención mancomunado.

Las principales líneas estratégicas de la política de seguridad y salud laboral de la compañía son la reducción continua de los índices de siniestralidad, la integración de la prevención y la minimización de los riesgos, incluyendo al personal propio y a las personas que prestan servicio a la compañía desde una empresa contratista o subcontratista.

Destaca el esfuerzo dedicado a lograr un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales homogéneo en todos los países y empresas, y a extender las certificaciones en esta materia.

- Empleados: 920

- Modalidad preventiva: SPM

- Persona entrevistada:

Beatriz Beza, Jefa Unidad Prevención de Riesgos Laborales, Calidad y Gestión Ambiental

“Nuestras reglas que salvan”



NUESTRAS REGLAS QUE SALVAN

Objetivo: Cero accidentes mortales



No paso bajo cargas suspendidas, ni me sitúo debajo.



Me quedo fuera de la trayectoria de la maquinaria y de los vehículos en movimiento.



Cuando trabajo en altura, engancho el arnés en la línea de vida.



Bajo por una zanja sólo si las medidas de protección contra los desprendimientos son las adecuadas.



Antes de entrar en un espacio confinado, me aseguro que la atmósfera interior esté controlada y vigilada durante toda la operación.

De obligado cumplimiento para todos los trabajadores, incluidos los contratistas y trabajadores temporales.



Antes de realizar trabajos en caliente, me aseguro que no hay riesgo de incendio o explosión.



Antes de iniciar los trabajos, verifico que no hay ningún tipo de energía (mecánica, química, eléctrica, fluidos a presión, etc.).



Antes de entrar en un espacio confinado, me aseguro de que la atmósfera interior esté controlada y vigilada durante toda la operación.



No utilizo el teléfono u otros dispositivos móviles cuando conduzco.



No conduzco bajo los efectos del alcohol, estupefacientes u otras drogas.



Antes de girar o dar marcha atrás, señalizó, reduzco la velocidad y observo con cuidado por los retrovisores.

De obligado cumplimiento para todos los trabajadores, incluidos los contratistas y trabajadores temporales.



Aigües de Barcelona

• ¿Cómo surge la iniciativa?

En los últimos años, gracias a las acciones específicas en Seguridad y Salud Laboral, el Grupo AG-BAR ha logrado una reducción del 30% en su índice de Frecuencia. Sin embargo, tras estudios específicos realizados tanto en el grupo como en otras empresas, se concluye que la tendencia que pueden seguir los accidentes graves o mortales no sigue el mismo patrón que en los accidentes leves, ya que en un 80% de los accidentes graves y mortales estudiados las causas no son las mismas que en los accidentes leves. Esta conclusión llevó a la empresa a plantearse que la prevención y erradicación de los accidentes graves y mortales se debía acometer de forma distinta.

Es por ello que la Dirección de la compañía decide iniciar la campaña “Nuestras reglas que salvan” basándose en aquellas causas finales que habían generado accidentes mortales en el mismo sector de actividad.

Se trata de 10 reglas muy sencillas, basadas en la experiencia real de las empresas del Grupo, enunciadas con el objetivo de lograr “Cero accidentes mortales” en las tareas llevadas a cabo habitualmente en la actividad de la empresa.

• Objetivos

- Informar a los trabajadores sobre aspectos clave que evitan accidentes.
- Conseguir el compromiso colectivo de cumplir con unas reglas basadas en la experiencia de la organización.

- ¿En qué consiste?

Acciones de información

Se han diseñado, explicado y repartido tarjetas a todas las personas con las 10 reglas que salvan. Con esta iniciativa se busca dar difusión a las reglas clave que pueden salvarte la vida, buscando el **compromiso** de las personas. La tarjeta recoge la información clave del proyecto y con ella se hace llegar el mensaje a todos. Se trata de que las personas asuman compromisos sobre pequeños pasos en la buena dirección para dar cumplimiento a estas reglas, entendiendo que el conocimiento de las reglas y el convencimiento de su idoneidad, no son suficientes para asegurar su cumplimiento, sino que es importante el compromiso individual y de equipo.

Hacer evidente el compromiso

La iniciativa ha consistido en formar grupos de trabajo conducidos por un dinamizador con el objetivo de que los miembros del grupo adquieran el compromiso entre ellos de hacer acciones que evidencien en público su compromiso de cumplir las "reglas que salvan". En los grupos de trabajo han participado todos los trabajadores, cada grupo ha contado con un dinamizador que ha ayudado a trabajar al grupo, el dinamizador coincidía con la figura del responsable del grupo de trabajadores. En las reuniones mensuales de los grupos se han debatido las "reglas que salvan" de forma que las mismas se han contextualizado en los trabajos realizados por el grupo, analizando las desviaciones que se pueden producir en situaciones reales de trabajo. El objetivo ha sido que cada miembro se fijara al menos un compromiso a cumplir durante el mes siguiente, de forma que desarrollará de forma activa una de las "reglas que salvan". Con esta acción cada persona adquiría un compromiso dentro del grupo.

La reunión de equipo que se lleva cabo cuenta con material de apoyo: tarjetas y posters tipo roll-up donde se presentan las Reglas Que Salvan, así como vídeos y presentaciones en los que se trata cada una de las reglas.



Como idea original y muestra de implicación, en algunos grupos los empleados no firman ningún documento sino que se hacen una foto de grupo para mostrar un mayor compromiso.

- Resultados

La aceptación de la buena práctica y los buenos resultados han hecho que en el año 2014 el compromiso de las 10 reglas que salvan se ha **extendido también a contratistas** del Grupo llevándose a cabo reuniones de compromiso con la dirección de los contratistas y realizando las sesiones específicas de formación de dinamizadores (con entrega de todo el material para trabajarlas: vídeos, presentaciones, tarjetas).

- Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Asunción de compromisos de forma individual haciéndolos públicos dentro de su grupo de trabajo.
- Identificación de información clave para la consecución de un objetivo claro y conciso: evitar accidentes mortales.
- Fomentar las conversaciones de seguridad sobre aspectos concretos del día a día.
- Fomentar la proactividad de los trabajadores.

“Smart Protection”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

El proyecto Smart Protection (protección inteligente), surge como un plan especial anual iniciado en el año 2012 en Aigües de Barcelona con el soporte técnico de Aqualogy. Se trata de una iniciativa enmarcada en el plan de responsabilidad social corporativa del Grupo Agbar.

- Objetivos

- Crear cultura y sensibilizar internamente en materia de seguridad laboral.
- Reducir la siniestralidad laboral que causa la mayor parte de las bajas laborales

- ¿En qué consiste?

Se trata de un proyecto transversal en el que están implicados todos los ámbitos de la compañía y que ha de permitir aplicar los mismos estándares en todos los países en los que opera el Grupo, además de situarse en vanguardia en lo que a seguridad en las instalaciones, obras y operaciones se refiere.



Acciones que se llevan a cabo en el desarrollo de esta iniciativa:

1. Los **objetivos retributivos** de la Dirección están vinculados al índice de frecuencia de accidentes, pero también con el cumplimiento de determinadas acciones relacionadas con la seguridad y salud laboral más allá de lo que establece la legislación y la certificación OHSAS de la empresa.
2. **Visitas de seguridad de la Dirección:** Anualmente la alta dirección de la compañía realiza un mínimo de 2 visitas para tratar aspectos de seguridad y realizar observaciones preventivas sobre el terreno. El objetivo de esta acción es hacer patente el compromiso de la dirección con la seguridad.
3. **Panel Plan de Excelencia:** Aigües de Barcelona puso en marcha a principios de 2011 el llamado *Plan de excelencia* como una nueva metodología de trabajo para potenciar la participación de sus trabajadores. Desde operarios a directivos, todos contribuyen a aportar ideas para mejorar la seguridad en el trabajo y la calidad del servicio prestado a los clientes. Una de las herramientas con las que cuenta este plan de excelencia para asegurar la participación son las Reuniones de plafón semanales, en las cuales operarios y su respectivo jefe de Operaciones ponen en común todo tipo de situaciones e incidencias con el objetivo de buscar fórmulas más eficaces para resolverlas.
En estas reuniones el primer punto que se trata siempre es el de la seguridad y salud laboral utilizando para ello diferentes fuentes de información:
 - Retornos de experiencia (REX): Cuando ocurre un accidente o incidente destacable en cualquier empresa del grupo, es difundido para que se pueda comentar en estas reuniones, el ob-

jetivo es utilizar la situación para analizar y debatir qué acciones habría que tomar para evitar que se repita. Durante las reuniones también se pregunta a los jefes de equipo si han tenido experiencia con incidentes similares para que exterioricen y compartan su experiencia y se busquen soluciones de mejora en común.

- **Flashes:** Estudio sobre los accidentes graves y/o mortales que haya habido en otras empresas de Grupo a nivel mundial o empresas externas.
- Análisis de accidentes de trabajo ocurridos, y su relación con alguna de las *reglas que salvan*.
- Monográficos sobre temas de seguridad y salud concretos (semanales).
- En ellas se recogen también iniciativas y aportaciones/sugerencias de mejora de PRL o comunicados de riesgo.

4. **Formación en liderazgo preventivo:** Todos los directivos de la compañía han asistido a sesiones formativas sobre liderazgo preventivo. En la actualidad esta misma acción formativa se esta desarrollando con mandos intermedios y encargados.

En estas sesiones se trabajan en grupo asuntos relacionados con la seguridad y salud laboral, orientados a los trabajos habituales de la compañía. Por ejemplo: ¿Qué 3 minutos de speech darías a tus operarios antes de entrar a una operación de reparación de escape de agua en medio de una ciudad con toda la presión de los usuarios a los que les ha afectado una interrupción temporal de suministro de agua?

5. **Herramientas de comunicación:** Diferentes soportes para difundir mensajes de seguridad y salud: información mediante carteles de días sin baja en los centros de trabajo, difusión de los retornos de experiencia, Flashes, carteles de micropausas, dossiers, etc. Se dispone de un panel dedicado a Seguridad y Salud Laboral en cada centro de trabajo.

6. **Ergonomía participativa:** Se trata de la implantación de una nueva herramienta para mejorar la ergonomía de forma participativa, creando un grupo de empleados de la compañía para tratar problemas ergonómicos concretos. Estos grupos o comisiones creadas a este efecto han dado resultados que en la actualidad se están usando y que han mejorado la ergonomía de algunos trabajos, por ejemplo, se han desarrollado sistemas de imanes para levantar las tapas de las alcantarillas disminuyendo el esfuerzo que realiza el trabajador, diseño e implantación de alargaderas para las llaves de paso para poder manipularlas entre dos operarios, o proporcionar banquetas plegables para los trabajos que requieren estar agachado.

7. **Plan de progreso en seguridad y salud laboral:** A partir del sistema de mejora continua de la compañía se han creado grupos de trabajo para avanzar en cultura preventiva, poder medir y conocer qué se puede mejorar. A los grupos de trabajo se les han consultado sobre su percepción de la prevención y todos convienen en que es excesivamente burocrática. A partir de estos grupos se han implantado las visitas de seguridad para todos, a todos los niveles, en los que se llevan a cabo observaciones del puesto de trabajo. El plan de progreso prevé dar "feedback" a las personas que han aportado ideas, para que vean como han funcionado y terminen de opinar al respecto.

8. **Ergonomía activa (prevención de TME):** El objetivo de esta acción es evitar la aparición de trastornos músculo esqueléticos, para ello se llevan a cabo sesiones de formación sobre el terreno para explicar técnicas posturales para operar de forma segura, mejorar el tono muscular, y realizar estiramientos antes de los trabajos.

Asimismo, todos los que han sufrido un accidente relacionado con trastornos músculo esqueléticos realizan una sesión de formación por parte de un fisioterapeuta en la que recibe formación sobre los motivos de la lesión sufrida y las medidas preventivas que ha de aplicar para evitar que se repita. A las personas que han sufrido un episodio de baja laboral de larga duración por trastorno músculo esqueléticos, la empresa le proporciona un training de retorno al trabajo dirigido por un fisioterapeuta.

Dentro también de este programa de ergonomía activa si los servicios médicos detectan cualquier anomalía durante los reconocimientos médicos el trabajador es derivado a un fisioterapeuta para que atienda la patología.

- **Resultados**

Los resultados obtenidos han sido:

- Hacer más visible el compromiso de la dirección en seguridad y salud.
- Implicar a la cadena de mando en la gestión preventiva.
- Aumento de la participación de los trabajadores en la gestión y toma de decisiones en seguridad y salud.

- **Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva**

- Transversalidad del programa en el que participan toda la cadena de mando y trabajadores. Todos contra la siniestralidad.
- Implicación de la dirección en diferentes acciones desarrolladas.
- Fomento de la participación de los trabajadores en las decisiones sobre seguridad.
- Aprendizaje compartiendo experiencias y analizando las mismas por grupos en los que participan trabajadores.
- Fomento del liderazgo en seguridad y salud en la cadena de mando.
- Fomento de la información sobre seguridad y salud mediante una comunicación efectiva.



Air-Val
Internacional, S.A.

Air-Val International es la compañía líder en el mercado de fragancias infantiles y juveniles a nivel mundial. Fundada en Barcelona en 1979, Air-Val fabrica y comercializa productos de perfumería infantil y juvenil bajo licencia de prestigiosas y reconocidas marcas internacionales: Disney, Mattel, NBA, entre otras. La organización, que es una empresa familiar, cuenta con más de 120 empleados entre sus oficinas y fábrica de Gavà (Barcelona) y su filial en Miami, USA. Sus productos se venden en los 5 continentes.

La firma está certificada en ISO 14001:2004 de Sistema de Gestión medioambiental e ISO 22716:2008, que proporciona una Guía de Buenas Prácticas de Fabricación para la industria de productos cosméticos.

La política de seguridad y salud laboral de la compañía se fundamenta en la concienciación e implicación del personal y de los contratistas que prestan servicio en sus instalaciones, para ello se trabaja de forma muy intensa en la comunicación respecto a los valores e importancia de la seguridad y salud para la compañía.

La Dirección Técnica de la firma, uno de los pilares fundamentales del organigrama en cuanto a seguridad y salud, se encarga personalmente de supervisar la seguridad en las factorías de Air-Val en todas las plantas de la firma.

- Empleados: 100

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Ajeno

- Persona entrevistada:
Aurora Fuentes, Directora Técnica

“Compromiso y comunicación”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

La Dirección de Air-Val está plenamente convencida de que el clima preventivo es clave para conseguir un desempeño en seguridad y salud excelente, por ello desde siempre se ha trabajado en que los empleados perciban la importancia que la organización otorga a la seguridad y salud “desde que estos entran por la puerta”.

- **Objetivos**

- Crear cultura y sensibilizar internamente en materia de seguridad laboral.
- Tener un desempeño excelente en todos los ámbitos de la gestión empresarial.



- ¿En qué consiste?

Inspecciones

La dirección consciente de las características de la organización (número de trabajadores y dimensiones de los centros de trabajo) identifica el compromiso de la dirección como aspecto clave para la generación de cultura preventiva. La dirección muestra su compromiso mediante la implicación directa en la gestión de la seguridad y salud, en concreto en la realización de visitas a las instalaciones en las que evalúa de forma conjunta el desempeño en las áreas de calidad, medioambiente y seguridad. Estas inspecciones se realizan con carácter trimestral y en las mismas la dirección está acompañada por las personas encargadas de las diferentes secciones.

El compromiso de la dirección es trasladado a la cadena de mando, de forma que las visitas de la dirección son reforzadas con visitas e inspecciones de los mandos intermedios y encargados, las cuales son mucho más concretas y específicas que las realizadas por la dirección. Para estas visitas está definido un listado de chequeo en el que se recoge información, incidencias y mejoras que se han detectado durante las visitas. Los mandos intermedios y encargados reportan a la Dirección técnica que será la responsable de gestionar las incidencias y mejoras.

Comunicación

La dirección de la compañía manifiesta un alto grado de accesibilidad, cualquier persona tiene acceso y confianza para contactar con la dirección. Pasan mucho rato en la zona de producción de la

planta lo que posibilita este contacto directo. La confianza existente es una consecuencia de la escucha activa que hace la dirección a cualquier propuesta de los trabajadores. Todas las propuestas son escuchadas, analizadas y las decisiones sobre la misma son comunicadas. Este clima provoca que los trabajadores sean muy proactivos en realizar aportaciones.

Existen además otras herramientas para la recogida de información y participación de los empleados como el buzón de sugerencias para que los empleados puedan reportar incidencias o aportar mejoras.

Otro aspecto a destacar en el ámbito de la comunicación es la orientación que se le ha dado a los elementos de comunicación: atractivos y fáciles de entender por todos, así como la accesibilidad a la información de todas las personas:

- **Manual de acogida atractivo:** Se ha publicado un manual de acogida muy atractivo para que aquellas personas que se incorporan a la compañía, perciban inmediatamente la preocupación de la organización por la seguridad y salud de sus empleados. En la descripción de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, se incluyen las relacionadas con la seguridad y salud.
- **Newsletter:** publicación de un "newsletter" que reciben todos los empleados en el que se refuerza constantemente aspectos relacionados con la seguridad.
- **Instrucciones de trabajo** en todos los puestos de trabajo de la compañía en las que se incluyen normas y aspectos clave de seguridad.

Evaluación y seguimiento

La organización realiza trimestralmente una evaluación de los conocimientos de los trabajadores en prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente. Se realiza mediante un cuestionario aleatorio y se trata de una acción destinada a verificar la eficacia de la comunicación y de la información realizada.



De forma periódica se realiza un seguimiento de las mejoras puestas en marcha con el objetivo de medir la eficacia de las mismas.

• Resultados

La compañía ha conseguido integrar la seguridad y salud en su desempeño habitual, circunstancia que se ve reflejada en sus bajos índices de siniestralidad.

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Adecuación de las acciones desarrolladas al tamaño y características de la organización.
- Liderazgo de la dirección en seguridad y salud, que genera un clima de confianza y transparencia.
- Utilización de herramientas de medición de la eficacia.



Transports Metropolitans
de Barcelona

Transports
Metropolitans de
Barcelona

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la principal compañía gestora del transporte público del área metropolitana de la ciudad condal. Gestiona la red de metro y autobuses, el Barcelona Bus Turístic, el teleférico de Montjuïc, y el Tranvía Azul.

TMB es la marca comercial y unidad gestora bajo la cual operan las tres empresas municipales de transporte público de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana: Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A., —responsable de la gestión del Metro de Barcelona— Transports de Barcelona, S.A. —encargada de gestionar los servicios de autobús urbano de Barcelona y otros transportes — y Projectes i serveis de mobilitat, S.A.

Desde el Servicio de salud, seguridad y bienestar laboral de TMB se ha diseñado una estrategia para el desarrollo del plan de prevención de la organización. Pese al compromiso de los directivos de la compañía, el hecho de que sea una empresa pública donde no existe la figura inequívoca del empresario y la diversificación de estructuras jerárquicas, el desarrollo del plan de prevención no resulta sencillo. Además, si añadimos el tamaño y la dispersión geográfica de las instalaciones junto con la diversidad de procesos de trabajo dirigidos a garantizar la prestación de un servicio público esencial —la movilidad— y, como consecuencia, la complejidad organizativa y de asignación de responsabilidades dentro del sistema de gestión de la empresa, encontramos los principales obstáculos derivados de los cambios relativamente frecuentes de la posición que ocupan las personas con responsabilidad en el desarrollo del plan de prevención.

Unido a esta situación se presentaban unas tasas de accidentabilidad laboral estancadas con una tendencia estable en el número de dichos accidentes.

No obstante, dentro de la propia organización existían áreas donde se había conseguido una auténtica integración de la prevención y un buen clima preventivo, en concreto se trataba de los talleres de metro. Esta situación, además se correspondía con unos resultados de siniestralidad mucho mejores que los del resto de la organización. El análisis de este caso de buena práctica dentro de la compañía identificó como elemento clave el compromiso de los responsables de taller con la seguridad y salud (como “pseudoempresarios”).

Esta situación puso sobre la mesa de la dirección la necesidad de seguir avanzando en esta línea de integración de la prevención, mediante una mejor clarificación y concreción de responsabilidades a lo largo de toda la cadena de mando con el objetivo de conseguir un mayor compromiso con la seguridad y salud.

- Empleados: 8.000

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Mancomunado

- Persona entrevistada:
Miquel Mira, Director de salud, seguridad y bienestar laboral

“Redefinición de funciones y responsabilidades”

• ¿Cómo surge la iniciativa?

Se identificó la necesidad por parte del servicio de prevención y de la dirección de mejorar el nivel de integración y compromiso, para ello se determinó que era necesario revisar las responsabilidades, concretando y clarificando posibles ambigüedades de manera que los roles en el ámbito de la prevención de riesgos laborales estuvieran definidos de forma muy precisa.

• Objetivos

- Conseguir la máxima integración de la prevención en los procesos productivos.
- Clarificar el rol de cada puesto en la cadena de mando.



• ¿En qué consiste?

El servicio de prevención con el apoyo de la dirección realiza una revisión del plan de prevención, atendiendo a la definición de responsabilidades y funciones de cada puesto.

Este proceso de revisión del plan de prevención se realizó de forma participada a partir de una propuesta inicial del servicio de prevención que, al mismo tiempo, ha dinamizado todo el proceso. En

concreto, para la redacción del documento se constituyeron dos grupos de trabajo, uno para cada empresa, y el resultado del mismo fue debatido en ambos comités de seguridad y salud para validarse, finalmente, en el máximo órgano directo de la empresa.

El proceso de elaboración fue muy enriquecedor, aunque se demoró de forma notable por un lado por el propio proceso de negociación con todos los niveles y responsables jerárquicos implicados y, por otro, por todo el proceso de participación y consulta de los representantes legales de los trabajadores.



Con el plan de prevención revisado se ha conseguido integrar, en la descripción de funciones del puesto de trabajo, las responsabilidades relacionadas con la actividad preventiva de la empresa.

• Resultados

Aun no se pueden evaluar los resultados de esta buena práctica ya que en estos momentos se está implantando el nuevo plan de prevención, pero la dinámica desarrollada para la definición del mismo ha sido muy positiva para la compañía ya que ha permitido una profunda reflexión sobre la integración de la prevención.

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Aprendizaje organizacional al identificar buenas prácticas internas exportables a la organización en su conjunto.
- Liderazgo de los mandos intermedios como elemento clave de generación de un buen clima preventivo.
- La claridad de rol en seguridad y salud como elemento clave del compromiso de la cadena de mando.
- Procedimiento participado para la toma de decisiones en seguridad y salud.

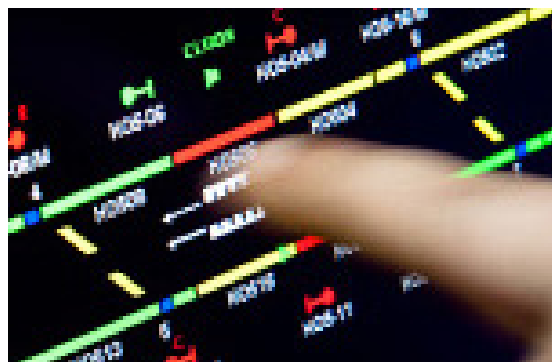
“Indicadores Operativos”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

Por la necesidad de reportar a la dirección indicadores clave del desempeño preventivo que puedan usar e integrar en su gestión.

- Objetivos

- Obtener un cuadro de mando de indicadores adecuado para la dirección de la compañía



- ¿En qué consiste?

El sistema de información del servicio de prevención era capaz de producir hasta 40 indicadores que estaban disponibles para la toma de decisiones a nivel directivo. La realidad es que esta cantidad de información suponía un exceso de información para la dirección que, en consecuencia, no siempre facilitaba la toma de decisiones. Identificado este problema, era necesario definir cuáles de estos indicadores tenían, realmente, interés para la gestión directiva y, para ello, desde el servicio de prevención se consideró oportuno aplicar la metodología Delphi para conseguir el consenso sobre cuáles eran los indicadores de seguridad y salud que aportaban valor para la gestión preventiva desde la dirección.

El objetivo de este método es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.

Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

En un proceso en el que participó también la dirección de la compañía, se partió de los 40 indicadores, y se llegaron a quedar con los 6 más útiles para la gestión. Con todos ellos se elaboró un cuadro de mando accesible para toda la organización.

	TANC 2013	ACUM a may-14	% vs prog. anual	Seguiment mensual 2014											
				gen	feb	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	oct	nov	des
B TRANSPORTS DE BCN, SA															
Núm. Accidents treball greus															
Núm. Noves IT,s per Cont. Laborals															
Núm. Noves IP,s per Cont. Comuns i Laborals															
Núm. Treballadors en programes de salut															
Núm. Exàmens Salut efectuat															
Previsió exàmens de Salut														200	150
FC METROLITA DE BCN, SA															
Núm. Accidents treball greus														nov	des
Núm. Noves IT,s per Cont. Laborals															
Núm. Noves IP,s per Cont. Comuns i Laborals															
Núm. Treballadors en programes de salut															
Núm. Exàmens Salut efectuat															
Previsió exàmens de Salut														170	75
TELEFÈRIC															
Núm. Treballadors en programes de salut														nov	des
Núm. Noves IT,s per Cont. Laborals															
Núm. Exàmens Salut efectuat															
Previsió exàmens de Salut															
Nombre Accidents treball greus Nombre Noves IT,s per Cont. Laborals Nombre Noves IP,s per Cont. Comuns i Laborals Nombre Treballadors en programes de salut Nombre Exàmens Salut efectuat															
Nombre accidents de treball greus durant el període. Nombre d'incapacitats Temporals com a conseqüència de contingències laborals. Nombre de noves Incapacitats Permanents com a conseqüència de qualsevol tipus de contingència. Nombre de treballadors que participen durant el període en els diferents programes de salut existents. Nombre exàmens de salut efectuat durant el període.															

Resultados

En la actualidad la dirección ha integrado en su cuadro de mando los indicadores de desempeño en salud laboral que necesita y con los que puede tomar decisiones.

Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Gestión eficaz de la información.
- Utilización de herramientas que garanticen un proceso participado de mejora, método Delphi.



Rossignol

Rossignol es una centenaria empresa multinacional francesa dedicada a la fabricación de esquís. El primer esquí se fabricó en el año 1907 en Francia, y hoy en día Rossignol es una de las empresas líder del sector. Hasta el año 2005, había sido una empresa familiar dirigida por un francés de origen valenciano-balear, Laurent Boix Vives. Desde el año 2005 la compañía ha pasado por tres adquisiciones, y una importante reestructuración. Hoy en día la firma vuelve a pertenecer a la familia Boix Vives.

La fábrica española está situada en la localidad barcelonesa de Artés. Su apertura tuvo lugar en 1971, coincidiendo con el momento de gran expansión del mercado de artículos para la práctica de deportes de invierno.

En la factoría de Artés se manufacturan esquís de fondo y tablas de snowboard de alta gama, desde esta fábrica se suministra el 12% de todos los esquís alpinos que el conjunto del mercado de la nieve comercializa en todo el mundo.

En el año 2010 la empresa Chartreuse & Mont Blanc controlada principalmente por el fondo de inversiones australiano Macquarie entra en el capital de Rossignol. Este momento significó un punto de inflexión en la gestión de la seguridad y salud de la organización. Uno de los directivos de este fondo de inversión tenía un especial compromiso con la seguridad y salud, que se tradujo en la realización de una comparativa entre las más de 200 empresas en las que participaba usando diferentes indicadores. El resultado obtenido en la comparativa por la planta de Artés no fue el deseado. La situación activó el compromiso de la dirección de la planta de Artés que lideró un proyecto de cambio.

- Empleados: 240

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Ajeno

- Persona entrevistada:
Enric Casas, Director Gerente

“Un cambio basado en la implicación”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

El compromiso de la propiedad con la seguridad y salud puso en marcha una comparativa entre las empresas en las que participaba. El resultado obtenido en la comparativa por la planta de Artés era mejorable.

- Objetivos

- Conseguir hacer prevención eficaz adaptada a las necesidades de la planta.
- Conseguir un mensaje preventivo que llegara a los trabajadores.



- ¿En qué consiste?

El proceso de cambio se inició mediante la implicación de la dirección que movilizó a todo el equipo para la mejora del desempeño en seguridad y salud. La primera acción que realizaron fue el análisis de la gestión que hasta el momento se hacía de la prevención y del sistema de gestión, esto les permitió constatar que su evaluación de riesgos no era “real”, no era operativa, no estaba adaptada a sus circunstancias y actividad, la información no podía ser transmitida a toda la plantilla de forma entendible y clara.

Comenzaron a redefinir el sistema de gestión de la prevención, empezando por realizar una nueva evaluación de riesgos más adaptada a la realidad. Se constituyó un equipo de trabajo en el que se

implicaron un gran número de trabajadores y realizaron ellos mismos la evaluación de riesgos atendiendo a las secciones, actividades y tareas concretas desarrolladas en la planta, con la ayuda del técnico de prevención de riesgos laborales de la empresa. El fruto fue una evaluación de riesgos adaptada a sus necesidades, con gran contenido gráfico, que todos entendían y que reflejaba la realidad de la empresa. Se realizó una edición de la evaluación de riesgos en formato libro, muy manejable que estaba disponible en los puestos de trabajo.

Esta acción activo el compromiso de mandos y trabajadores, se comenzó a hablar de la seguridad como algo importante para todos. Se definieron objetivos de seguridad y salud reales, de forma que fueran asumibles y su consecución motivara al grupo, “hacer siempre un poco más”.

Se implantaron otras dinámicas en las que se ponía de manifiesto el compromiso e implicación de la cadena de mando; la dirección y mandos comenzaron a intervenir en la investigación de accidentes, si se producía un problema de seguridad se paraba la planta y el jefe de producción a través de la megafonía de la planta lideraba la resolución del problema. Se comenzó a motivar a los trabajadores en la resolución de problemas de seguridad y los mismos han realizado grandes aportaciones que no sólo han supuesto la mejora de las condiciones de trabajo, sino que en algunos casos se ha conseguido una notable mejora productiva. Estas mejoras e iniciativas son reconocidas y premiadas. Dos veces al año la dirección hace una reunión de seguridad con la planta parada, donde se tratan temas relacionados con los objetivos, últimos acontecimientos, etc.

Estas acciones han generado corresponsabilidad en el grupo que ha entrado en una dinámica de mejora continua que garantiza la sostenibilidad del sistema de gestión y de los resultados, este clima ha propiciado que la compañía aborde problemas que no habían resuelto hasta el momento, como por ejemplo la gestión de los productos químicos, la evaluación de riesgos psicosociales y las mejoras ergonómicas.

Como detalle final, la compañía ha introducido en su convenio colectivo de empresa elementos relevantes en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. En primer lugar, la empresa se hace cargo de la prestación que reciben sus empleados por accidente de trabajo complementando la prestación abonada por la Seguridad Social hasta el 100% del salario real del trabajador. No obstante, este complemento no se abona cuando el accidente ha sido fruto de un comportamiento inseguro por incumplimiento de las normas de seguridad.



Asimismo, la empresa remunera a sus empleados con un plus de compromiso, en el que la seguridad y salud laboral tiene el mismo peso específico que otros indicadores de desempeño. En este sentido el plus se consigue si el índice de frecuencia de accidentes es inferior o igual a 10, y existe la posibilidad de incrementarlo cuando existen iniciativas que mejoren la seguridad y que sean consideradas relevantes por el Comité de Seguridad y Salud, o reducirlo por la existencia de amonestaciones o sanciones por conductas irresponsables en relación a la seguridad.

- **Resultados**

El resultado del proceso de cambio es haber convertido a la planta de Artés en la referencia de seguridad y salud de todas las plantas del grupo, el ejemplo a seguir.

- **Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva**

- El compromiso de la dirección como motor del cambio.
- Implicación de la dirección en tareas de gestión de la seguridad y salud.
- Procesos participados de evaluación y análisis.
- Fomento de la responsabilidad colectiva motivada por la participación.



Codorniu, S.A.

Codorniu es la empresa familiar más antigua de España y una de las más antiguas del mundo. Esta compañía situada en Sant Sadurní d'Anoia lleva más de 450 años dedicada a la viticultura y a la elaboración de Cava. La firma pertenece al grupo empresarial Codorniu, uno de los grupos españoles más importantes en el mundo vinícola, ya que produce diferentes tipos de vinos en diferentes regiones del mundo, en la actualidad cuenta con más de 700 empleados, gestionan varias empresas y marcas.

Una intensa labor preventiva desde hace muchos años en los ámbitos de la seguridad en el trabajo e higiene industrial, ha supuesto la mejora de las condiciones de trabajo en sus centros de trabajo.

- Empleados: 700

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Mancomunado

- Persona entrevistada:

Adelina Beneit, Responsable Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

“Círculos de prevención”

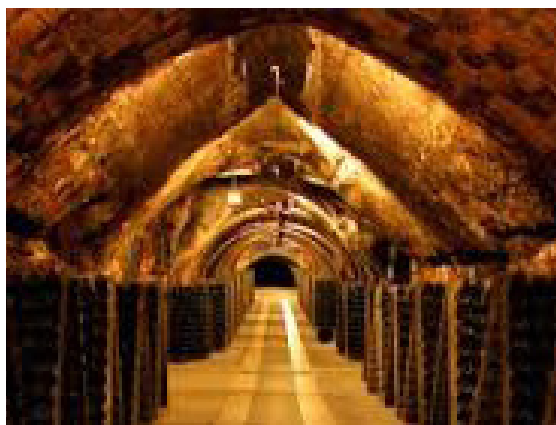
- ¿Cómo surge la iniciativa?

En el año 2002 la empresa afronta el reto de realizar la evaluación psicosocial de sus empleados. A partir de la misma, se presentó el reto de afrontar mejoras para conseguir una mayor participación de los trabajadores en la gestión y en las decisiones sobre seguridad y salud laboral. Esta circunstancia fue clave para comenzar un proceso de mejora de la cultura preventiva en la empresa.

Tras debatir las diferentes posibilidades en el comité de seguridad y salud se decidió implantar los círculos de prevención en una de las empresas del grupo.

- Objetivos

- Conseguir mayor implicación de los trabajadores en la gestión y decisiones sobre seguridad y salud.



- ¿En qué consiste?

Los círculos de prevención son grupos de discusión formados para promover la mejora de las condiciones de trabajo. Están inspirados en los grupos de trabajo para la resolución de problemas, como los círculos de calidad, y se basan en la premisa que los mayores expertos en sus propias condiciones de trabajo son los trabajadores y que su experiencia es fuente de mejoras. Se trata además de dinámicas que fomentan el apoyo psicosocial ya que aumenta la comunicación entre los propios trabajadores y los mandos intermedios ayudando a la mejora del clima laboral.

En Codorniu se formaron hasta 7 círculos de prevención específicos para las diferentes líneas o departamentos. Una de las primeras acciones que se desarrollaron fue la de formar a los posibles participantes y los responsables de la dinamización de los círculos. Los círculos eran dinamizados por los técnicos de prevención y en ellos podían participar cualquier persona del departamento o línea y siempre asistía algún representante de los trabajadores.

Cada círculo mantiene 2 o 3 reuniones anuales, normalmente en el primer semestre del año, dedicado a planificar, y en el segundo semestre se implantan las mejoras definidas, de esta forma se adaptan mejor a los ciclos productivos de la empresa.

Las reuniones del círculo de prevención, que tienen una duración de aproximadamente una hora, se estructuran normalmente en una primera parte en la que se proporciona "feedback" al grupo sobre las acciones definidas en reuniones anteriores, y en una segunda parte en la que se tratan aspectos para definir nuevas mejoras. Las propuestas, planteamientos y decisiones tomadas en los diferentes círculos son tratadas posteriormente por un grupo de trabajo más operativo, integrado por el responsable del área, línea o departamento del círculo, delegados de prevención, integrantes del servicio de prevención y el responsable de ejecutar cada mejora. El objetivo de este grupo es analizar las propuestas de los círculos, verificar su viabilidad técnica y económica y concretar las acciones a implantar. Las decisiones tomadas por este grupo son trasladadas a los círculos de prevención.



Algunas de las claves para su implantación:

- Es necesario formar e instruir a las personas a trabajar en grupo y a participar.
- Es necesario un cambio de rol de los mandos.
- La generación de confianza necesita tiempo y determinación en la resolución de problemas.

• Resultados

Tras un tiempo de funcionamiento de esta iniciativa la empresa empezó a percibir su influencia positiva: se perdió el miedo a tratar los temas de forma participada, se ha enriquecido la comunicación entre trabajadores y mandos, ha mejorado el clima preventivo y laboral, y la empresa ha ganado en transparencia. Estos buenos resultados han hecho que esta práctica se haya implantado en 3 empresas más del grupo y se esté comenzando a implantar en una cuarta.

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Potencia la participación de forma estructurada y con una metodología contrastada.
- Aumento de la transparencia en la toma de decisiones, si se comparten y se explican las decisiones son mejor asumidas.
- Aumento de la información.
- Promueve el debate y las conversaciones sobre seguridad.
- Aprendizaje de la experiencia en una empresa y traslado a otras empresas.



BASF

BASF es la empresa química líder en el mundo: The Chemical Company. Su cartera de productos va desde productos para química básica, plásticos y productos de acabado, hasta productos agrícolas y de química fina, así como petróleo y gas natural. BASF opera en España a través de siete empresas y una joint venture, las cuales suministran productos a la mayoría de industrias del país y exportan al resto del mundo. Las empresas del Grupo BASF en España forman parte del Business Center Europa Sur.

La cultura preventiva en BASF parte desde arriba, desde la Dirección General. Es uno de los 4 pilares de la estrategia de la compañía, que apuesta por la sostenibilidad sobre la base de 3 vectores: el entorno, la persona y el negocio.

La salud, la seguridad y el respeto al medio ambiente son una prioridad en BASF, compañía que trabaja bajo el programa *Responsible Care®*, una iniciativa global y voluntaria de la industria química. La gestión y desarrollo sostenible es el fundamento principal de esta iniciativa, y en base a ella la compañía se compromete a realizar mejoras constantes en los ámbitos de seguridad laboral, protección de la salud, seguridad en las plantas de producción, protección medioambiental, responsabilidad respecto a los productos y seguridad en el transporte. La realización de auditorías de *Responsible Care®* en todos los centros constituye un instrumento vital para que las plantas y centros de BASF sean todavía más seguros.

Y la compañía no se queda en la ya de por sí potente iniciativa *Responsible Care®*, sino que también lleva a cabo una Evaluación de Desempeño Social (SPA, Social Performance Assessment), en la que se evalúan anualmente los distintos centros respecto a su cumplimiento de las normativas de reconocimiento internacional en materia laboral y social. Como sistema adicional de control, existe un número de teléfono de asistencia global al que los colaboradores pueden llamar para informar de forma anónima sobre cualquier incumplimiento de los valores y principios de la compañía.

- Empleados: 2000

- Modalidad preventiva: Servicio Preventivo Propio

- Persona entrevistada:

Alexandre Seguí y Joan Puig-Gil, EHS/Responsible Care Manager Iberia

“Safety champions”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

Safety Champions es una campaña global de la compañía que se inició en España en el año 2011 bajo el nombre de Seguridad Activa. Hoy en día la cultura preventiva está plenamente implantada en BASF, hito que se ha conseguido a partir del liderazgo preventivo ejercido por la dirección española de la compañía que ha realizado una dura labor en el último lustro. Se partía de una situación a nivel de plantas en la que los empleados trabajaban bajo la cultura industrial tradicional: “La producción es lo primero”. Pero en los últimos años ha habido un cambio importante en BASF a nivel de liderazgo que ha invertido la situación a partir de esta campaña.

- Objetivos

- Cambiar la cultura de la seguridad, interiorizando actitudes y conductas, y modificando hábitos para actuar de forma segura, tanto en la vida privada como en la profesional.



- ¿En qué consiste?

La campaña se estructura en 4 pilares:

- **Liderazgo visible:** Se basa en llevar a cabo una gestión que demuestre el compromiso creíble y visible con la seguridad. Consiste en dar buen ejemplo, que la seguridad sea un valor prioritario y se garantice la claridad en todos los asuntos relacionados con la seguridad.
- **Responsabilidad individual:** Los empleados de la compañía están involucrados en la seguridad tanto propia como la de sus compañeros, y contribuyen a la misma con su conocimiento y experiencia. La gestión de BASF involucra a los empleados en los procesos relacionados con la seguridad.
- **Dialogo abierto:** Los empleados de la compañía toman el compromiso de comportarse de una manera segura y ser responsables de su propia seguridad y la de los demás. Cumplen con las normas y reglamentos aplicables, actúan con sensatez frente al riesgo y frente a los peligros, y aprenden de los errores.
- **Participación de los empleados:** La dirección y los empleados hablan abiertamente de seguridad dentro de un clima de confianza en toda la organización. Al mismo tiempo, promueven procesos de aprendizaje, respetando el conocimiento y la experiencia.

Para llegar a ello se ha trabajado en la mejora del compromiso a partir de 3 claves:

- Que el responsable de cada centro sienta y elabore el plan de prevención como propio, y por tanto que esté adaptado a cada centro concreto
- Que se disponga del soporte y apoyo de un responsable funcional o experto en cada área concreta
- Que el plan de prevención sea una herramienta modulable a cada tipología de centro de trabajo

Y todo ello buscando favorecer la transparencia, la participación, el trato equitativo, la implicación y la proactividad de todos los empleados.

En base a esta campaña, se aplicaron una serie de medidas encaminadas a la consecución de los objetivos indicados:

- **Implantación de un sistema de indicadores positivos:** BASF ha trabajado en el reporting y en los indicadores de desempeño, introduciendo los indicadores positivos como herramienta para invertir el clásico análisis de la seguridad basada en indicadores negativos (accidentabilidad). En este sentido, se tienen en cuenta los comunicados de incidencias, las horas de formación por empleado, las propuestas de mejora, etc. Y todo ello tiene su reflejo en un indicador global de health & safety que repercute económicamente en las retribuciones de la Dirección.
- **Cultura proactiva:** La compañía persigue el dar un paso más en prevención, no sólo quedarse en el cumplimiento de procedimientos, sino que se busca una cultura proactiva basada en escuchar a los empleados, llevar a cabo proyectos en base a las propuestas de los empleados y consensuar los procedimientos con ellos mismos. Es decir, las directrices deben ir de arriba para abajo, pero los procedimientos de abajo para arriba. Los procedimientos los redacta y revisa un equipo de campo.

El objetivo es conseguir que la cultura se transmita de unos a otros, que el que esté más implicado contagie a los demás, que corrija actitudes. Se busca que se interiorice la cultura preventiva.

- **Reporte de incidencias:** Se busca fomentar la participación de los trabajadores desdramatizando el hecho de reportar incidentes, se invita a los reportadores a participar en las investigaciones de los mismos, y se les proporciona feedback.
- **Control de la calidad preventiva en las subcontratas:** BASF dispone de un sistema de evaluación de criterios preventivos para proveedores, a los que se aplica una política de bonus/malus en función de su desempeño en seguridad y salud laboral.
- **Coordinación de actividades empresariales (CAE):** La política de CAE de BASF se enmarca dentro del proyecto del control de proveedores de la Asociación Empresarial Química de Tarragona (AEQT), que consiste en una preevaluación inicial en la que se demanda a los proveedores el cumplimiento de unos requisitos bastante exigentes en seguridad y salud, así como en un completo proceso formativo para las personas externas que deban trabajar en las empresas asociadas a la AEQT.

• Resultados

Desde su implantación se ha mejorado en un 70% la accidentabilidad con baja y se ha mejorado el clima de seguridad en un 50%. Hoy en día los empleados perciben la seguridad como un valor muy importante: la empresa les aporta seguridad.

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Los trabajadores son parte fundamental del sistema de aprendizaje de la organización, reportando incidencias e implicándose en la búsqueda de mejoras.
- La proactividad en la escucha, la organización busca la opinión de los trabajadores.
- Se mide el esfuerzo preventivo con indicadores positivos, indicadores intermedios de gestión.
- Traslado de la cultura de seguridad propia a los proveedores, a través de una coordinación de actividades empresariales proactiva.

Barcelona de Serveis Municipals, SA, B:SM, es una sociedad anónima participada al 100% por el Ayuntamiento de Barcelona dedicada como su nombre indica a la gestión de servicios municipales. Las actividades que desarrolla B:SM abarcan un amplio espectro de la ciudad: desde aspectos relacionados con la movilidad, hasta la gestión de instalaciones ciudadanas de referencia, como el Zoo de Barcelona, la Anella Olímpica, el Fòrum, etc.

Las áreas verdes o azules forman parte de un sistema de ordenación integral del estacionamiento en la calzada en la ciudad de Barcelona que tienen como objetivo el frenar la congestión del tráfico, reducir la indisciplina del aparcamiento en la calle, fomentar una mejor distribución del estacionamiento y facilitar el aparcamiento de los residentes, además de mejorar la calidad medioambiental para la reducción de emisiones de humos y ruidos.

Estos objetivos se llevan a cabo con el despliegue de un colectivo de unos 380 hombres y mujeres, que realizan el control de todas las zonas reguladas a pie o en motocicleta.

La política preventiva de la compañía establece que *"Todos los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo"*, y es voluntad firme de B:SM garantizar este derecho.

B:SM pone al alcance de sus trabajadores un Servicio de Prevención Propio formado por 4 personas con el apoyo de las diversas Unidades técnicas y operativas. Además dispone de un Servicio de Vigilancia de la Salud ubicado en el Zoo de Barcelona para velar por la salud de los trabajadores en lo relacionado con su actividad laboral.

- Empleados: 1400

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Propio + Ajeno

- Personas entrevistadas:

Ágata Molina y M.^a Ester Balaña, responsables del servicio de prevención de riesgos laborales

“Mesa de seguridad”

- ¿Cómo surge la iniciativa?

El nivel de seguridad del personal que realiza la supervisión y control de las zonas azules y verdes de la ciudad de Barcelona, había disminuido a partir de la crisis. La violencia en el lugar de trabajo se ha visto reforzada por el contexto de crisis económica en el que nos encontramos inmersos.

Este personal había sufrido alguna agresión externa, verbal o física, por lo que la Dirección de la compañía junto con el servicio de prevención decidieron llevar a cabo esta iniciativa.

- Objetivos

- Disminuir la problemática relacionada con la seguridad en el área.
- Mejorar la percepción de seguridad del personal.
- Disponer de un canal abierto de comunicación con todos los órganos de la empresa.



- ¿En qué consiste?

Las agresiones físicas y verbales sufridas por el colectivo provocaban repercusiones negativas sobre el ámbito laboral.

Por todo ello, se decidió crear una “Mesa de seguridad” como foro de comunicación entre todos los agentes implicados dentro de la empresa.

Esta mesa de seguridad está formada por el jefe de unidad, jefe de servicio, encargados, delegados de prevención, miembros del comité de empresa, así como dirección personas, organización y RSC y representantes del servicio de prevención propio. Todos ellos se reúnen periódicamente (de 3 a 4 veces al año) para tratar de forma específica aspectos relacionados con la seguridad y salud de la unidad operativa de estacionamiento regulado.

En estas mesas, que suelen durar de 2 a 3 horas, se llevan a cabo las siguientes actuaciones:

- Sesiones monográficas sobre seguridad de la unidad del área en las que se intentan buscar soluciones y mejoras entre todos los implicados.

- Revisión de protocolos internos de trabajo.
- Propuestas de mejora sobre la operativa del personal.
- Análisis de incidentes producidos y resolución de los mismos.
- Modificación de protocolos de actuación.
- Presentación de resultados de informes o estudios realizados.

A partir de esta mesa se han ejecutado medidas que han ayudado a conseguir los objetivos preestablecidos:

- Mejora de la operativa de asistencia policial en el proceso de denuncia.
- Mejora en la documentación de la asistencia médica por accidente de trabajo por agresión, realizada por la mutua de accidentes.
- Mejora en la asistencia jurídica, en caso de proceso judicial.
- Mejora de asistencia psicológica por parte de un especialista en situaciones post-agresión.
- Revisión del procedimiento de asistencia integral post-agresión al empleado.
- Creación de la figura del "facilitador": función integrada en la línea de mando, consistente en acompañar al empleado agredido durante el proceso comprendido desde la agresión hasta el posible juicio.

• Resultados

- Mejora en la interacción entre empresa y representantes de trabajadores, en los temas relacionados con la seguridad de la Unidad.
- Tratamiento de la agresión como hecho que, en ocasiones, se puede prever y por tanto sobre el que se puede actuar, para poder evitarlo.
- Aumento de la comunicación interna entre línea de mando y trabajadores.
- Valoración de creación de mesas similares en otras Unidades.
- Potenciación de la implicación activa de empresa en la mejora de la seguridad del colectivo.
- Análisis continuo de situación, reorganizando la distribución del personal en función de incidentes ocurridos.
- Implicación de mandos intermedios de forma eficaz para adaptar la operativa diaria a las necesidades de los trabajadores..

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Gestión participada de la seguridad y salud.
- Búsqueda de soluciones desde diferentes ámbitos para abordar un problema complejo.
- Búsqueda del respaldo de la compañía al empleado, dotándolo de herramientas para la autogestión.



Endesa

Endesa, compañía que pertenece desde el año 2009 al Grupo Italiano Enel, es una empresa líder del sector eléctrico español. Su negocio principal es la generación, transporte, distribución y comercialización de la electricidad. La empresa es también un operador relevante en el sector de gas natural, dispone de un importante nivel de desarrollo en energías renovables y desarrolla otros servicios relacionados con la energía. La firma tiene implantación tanto en España como en Latinoamérica, además de estar presente en otros países de Europa y África.

La Seguridad y la Salud en el Trabajo constituye uno de los principales valores de Endesa y un elemento esencial de su visión empresarial.

Fieles a este compromiso se desarrollan planes y políticas de prevención, que se han trasladado también a las empresas colaboradoras, consiguiendo una extraordinaria reducción de los niveles de accidentalidad tanto de personal propio como de personal perteneciente a empresas colaboradoras.

La compañía tiene como objetivo principal en materia de prevención de riesgos laborales conseguir el "cero accidentes", y con este propósito ha llevado a cabo distintas iniciativas en cultura preventiva buscando la interiorización de los comportamientos saludables y seguros como elementos fundamentales de su política de seguridad y salud.

- Empleados: 8952

- Modalidad preventiva: Servicio de Prevención Mancomunado

- Personas entrevistadas:

Francisco Javier Cases, Responsable del Servicio de Prevención Mancomunado en Cataluña

“One Safety”

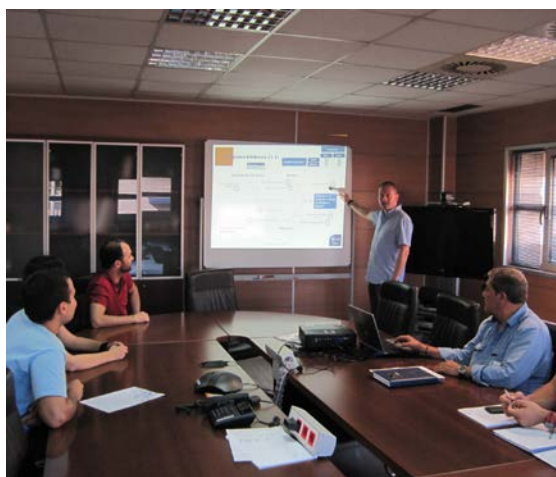
- ¿Cómo surge la iniciativa?

El análisis de la tendencia de los accidentes, reveló dos puntos de atención en los que la compañía decidió que se debía incidir:

- El refuerzo de los comportamientos seguros del personal de Endesa, del Grupo Enel y de las empresas colaboradoras.
- El refuerzo del liderazgo en seguridad de los Managers de la Compañía.

- **Objetivos**

- Promoción de la interiorización de los comportamientos saludables y seguros como comportamientos habituales.
- Consolidación como “Líderes naturales” de los Managers de la Compañía.



- ¿En qué consiste?

One Safety, a través de una metodología propia del Grupo Enel, implementa en cada centro un proceso que identifica y transforma las conductas inseguras.

El programa basa su principal objeto de estudio en las conductas a partir de un clima de confianza que involucra por igual a evaluadores y evaluados.

El proceso consiste, por un lado, en determinar las conductas inseguras, y por otro, en analizar las causas y finalmente, en definir e implantar las soluciones mediante un Plan de Acción, continuando con el seguimiento y control de plan establecido.

La clave en este proyecto ha sido la creación de unidades de observación o Sites con equipos locales. Estos deben efectuar las observaciones sobre comportamientos, con ayuda de listas de comprobación homogéneas, para definir medidas de mejora.

Para lograr el éxito del proyecto, ha sido fundamental el compromiso de los trabajadores y trabajadoras. Ellos son los que tienen la capacidad de informar desde el terreno de las conductas de riesgo y participan, además, en la elaboración de los planes de mejora en cada Site.

En la estructura del proyecto, hay responsables de proyecto, responsables de seguridad, los llamados “navegadores” y los llamados key people. Estos últimos, key people (“personas clave”) son los primeros observadores, personal con experiencia laboral específica en las tareas que se observan y que durante su actividad difunden la metodología y colaboran en la continuidad del proceso permanente de observación los comportamientos.

El objetivo final es que todos los trabajadores se conviertan en key people y realicen observaciones sobre los comportamientos inseguros que detecten en su actividad diaria.

Los formularios de observación o listas de comprobación que se utilizan en el proceso de observación, son homogéneos en todo el Grupo Enel, y están adaptados a los diferentes tipos de tecnología o instalaciones.

De todo el proceso de observación, la fase más importante es la que tiene lugar al final, cuando se produce el feedback (intercambio de resultados), dado que con ello se consiguen tres objetivos:

- Compartir las observaciones tratando de comprender el motivo de los comportamientos de riesgo.
- Volver a analizar las actividades realizadas y los comportamientos adoptados para garantizar que cada uno identifique sus errores y por tanto, corregir de forma inmediata los comportamientos de riesgo.
- Contribuir a que los trabajadores sean más conscientes y difundir la “mentalidad de la seguridad”.

El desarrollo de los planes de mejora se realiza a partir de los datos obtenidos de las observaciones, que se analizan aplicando la metodología Six Sigma, por un grupo de trabajo compuesto por el Project Manager, el Safety Manager y los key People.

Es destacable el componente esencial de mejora continua que representa el Plan, ya que periódicamente y a través de las reuniones del grupo de trabajo, se van retroalimentando con nuevas observaciones realizadas en el Site, identificando causas y estableciendo soluciones.

Observación del comportamiento				
	Hoja N°			
	Observador	☐ Borrador ☐ Edición ☐ Final		
	Área Productiva	☐ Observador ☐ Enel ☐ Contratista		
	Sitio			
Tecnología	O & M Generación hidroeléctrica			
Parte de la planta (ver el endorso del formulario)				
Fecha			Hora	
Observación sobre	☐ Enel ☐ Contratista	N° Observados		
Contratista			Observador Contratista	
Actividad (ver el endorso del formulario)				
Condiciones climáticas en el lugar de trabajo	☐ Frío ☐ Calor ☐ Viento ☐ Lluvia ☐ Nieve ☐ Mala visibilidad ☐ Oscuridad ☐ Bueno			
OBSERVACIONES				
1	Área de trabajo	Seguro	Peligroso	Notas:
1.1	Preparar y delimitar el área de trabajo correctamente			
1.2	Mantener y dejar el área de trabajo ordenada, limpia y en condiciones seguras			
1.3	Estar atento al entorno de trabajo y evitar las interferencias con otras actividades			
2	Comportamiento durante el Trabajo	Seguro	Peligroso	Notas:
2.1	Ejercer el debido cuidado mientras se realice el trabajo			
2.2	Tomar medidas de precaución cuando se acerque al área de trabajo o se mueva en su interior			
2.3	Correcta postura y movimiento para manipular cargas/ empujar/ realizar esfuerzos			
2.4	Traslados por rutas adecuadas			
2.5	Adoptar las adecuadas medidas de precaución cuando se conduzcan vehículos de la compañía			
3	Procedimientos	Seguro	Peligroso	Notas:

• Resultados

Como resultado de la implantación del proyecto One Safety se ha conseguido la interiorización de los comportamientos saludables y seguros como comportamientos habituales en las personas que trabajan en Endesa.

Se ha mejorado también la participación de los trabajadores en la reducción y eliminación de los comportamientos de riesgo, mediante la aportación de ideas para el diseño y la implantación de los planes de acción en los diferentes Sites.

Los porcentajes de los comportamientos de riesgo han disminuido en casi un 50%, desde el inicio del proyecto en la mayoría de sites en los que se ha implantado.

El método one safety ha provocado una reducción sustancial tanto de los índices de accidentalidad (en un 68%) como los de absentismo (en un 35%). El índice de frecuencia combinado se ha reducido también en dos puntos y medio.

Esta reducción de accidentalidad, ha supuesto un ahorro económico para la empresa que evidentemente ha impactado en la cuenta de resultados de la Compañía, teniendo un retorno de la inversión de 2,41 € por euro invertido.

El método es aplicable a cualquier tipo de empresa, sea de tipo productivo o de servicios, ya que parte de las siguientes ventajas:

- Es un método que no se debe subcontratar para su aplicación, ya que se puede hacer efectivo con personal propio, que son los que conocen los trabajos que se desarrollan. Es necesario que sean los "líderes naturales".
- Los formularios de observación que se utilizan se pueden modificar y adaptar a cualquier tecnología, servicio, lugar de trabajo, etc. Por lo tanto, se parte de un método de elevada flexibilidad y capacidad de adaptación a las organizaciones.
- Requiere de poco tiempo por parte de los observadores para realizar la compilación de los formularios de observación, y se puede hacer en cualquier momento de la jornada laboral. La organización debe fijar el objetivo de número de observaciones según sus necesidades.
- Es una herramienta de mejora continua con la que pueden surgir ideas innovadoras y diferentes para eliminar las conductas de riesgo, facilitando la participación de los trabajadores de manera complementaria a los órganos legalmente establecidos como los Comités de Seguridad y Salud.
- Favorece la percepción de los empleados hacia la Seguridad y la Salud, mejorando el clima laboral.
- Contribuye a la mejora de la Cuenta de resultados de la empresa, ya que reduce los costes por accidentes.

• Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Implantación de programas donde se fomenta la participación desde el diseño a la ejecución.
- Acciones orientadas a la mejora buscando las causas y no a los culpables.
- Búsqueda de situaciones de comportamiento inseguro sobre el terreno, averiguando información con los protagonistas.
- Fomento de conversaciones sobre seguridad.

6

CONCLUSIONES



Como resultados del trabajo realizado y a modo de conclusión podemos extraer como aspectos clave de las buenas prácticas recogidas en el trascurso del proyecto los siguientes:

- Compromiso de la dirección percibido por los trabajadores.
- Implicación y compromiso de los trabajadores en la gestión de la prevención.
- Búsqueda de la alineación de la producción y seguridad en momentos o actividades donde pueden existir conflicto entre ambas.
- Fomento de la comunicación preventiva bidireccional.
- Fomento de la gestión participada de la seguridad y salud.
- Formación preventiva adecuada a las competencias de los trabajadores.
- Sistema de gestión de la prevención con procedimientos claros y elaborados de forma participada.
- Organización de la prevención con suficiente dedicación de recursos.
- Fomento de la responsabilidad y comportamiento seguro de los trabajadores.
- Comunicación proactiva en materia de salud y seguridad.
- Investigación e intervención basada en la búsqueda de causas y no culpables.
- Fomento de las conversaciones sobre seguridad en todos los niveles.
- Incluir a los contratistas como parte del equipo productivo de las organizaciones.