

CULTURA PREVENTIVA

PYMEs Construcción

“Elaboración de una Guía de herramientas prácticas para integrar la PRL en la gestión de las PYMEs (Micro PYMEs) del Sector de la Construcción”



Laboratorio-Observatorio de
Gestión Preventiva en las PYMEs de Andalucía del IAPRL



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Consejería de Empleo,
Formación y Trabajo Autónomo

Director:

Juan Carlos Rubio Romero

Autores del Informe:

Juan Carlos Rubio Romero

M^a del Carmen Pardo Ferreira

Juan Antonio Torrecilla García

Investigadores:

Juan Carlos Rubio Romero

M^a del Carmen Pardo Ferreira

Juan Antonio Torrecilla García

María Martínez Rojas

Financiado por:

Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales.

Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo.

Junta de Andalucía.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Antecedentes y justificación.....	10
1.2. Preguntas de investigación.....	11
1.3. Objetivos.....	12
1.4. Alcance.....	12
2. REVISIÓN BIBLOGRÁFICA.....	13
2.1. El sector de la construcción como sector diana	13
2.2. El concepto de cultura preventiva y evolución	14
2.3. Principios que rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la cultura preventiva	20
2.4. Fuentes para el desarrollo de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción	22
2.5. Los potenciales para el desempeño y la mejora de la Cultura Preventiva.....	28
3. METODOLOGÍA.....	30
4. RESULTADOS	35
4.1. Principios que rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la cultura preventiva	35
4.2. Resiliencia y cultura preventiva.....	37
4.2.1. Habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva	37
4.2.2. Asociación de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia	39
4.3. Principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.....	42
4.3.1. Definición de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.....	42
4.3.2. Evaluación y priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción	54
4.3.3. Comentarios de los expertos sobre los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción	56
4.4. Canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las pymes de construcción	68

4.4.1. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	69
4.4.2. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	75
4.4.3. Recomendaciones para la puesta en práctica del proceso de comunicación para la difusión y el asesoramiento en la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.....	79
4.5. Buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción	81
4.5.1. Características de las buenas prácticas dirigidas a la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs del sector de la construcción.....	81
4.5.2. Casos de buenas prácticas dirigidas a la mejora de la cultura preventiva en empresas del sector de la construcción	84
4.5.3. Programa de buenas prácticas para microempresas y pequeñas empresas .	108
5. REFERENCIAS	128
ANEXO	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales fuentes empleadas en el desarrollo de los factores de la cultura preventiva en micro-PYMEs de construcción	23
Tabla 2. Potenciales o habilidades necesarias para el desempeño resiliente de las organizaciones.....	37
Tabla 3. Resumen de los principales resultados asociación de las buenas prácticas para la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia	41
Tabla 4. Dimensiones y factores de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.	43
Tabla 5. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Alineación de la seguridad y la producción.....	44
Tabla 6. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del promotor	45
Tabla 7. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del contratista principal.....	46
Tabla 8. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Compromiso visible del propietario/empresario	47
Tabla 9. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo del encargado en el tajo.....	48
Tabla 10. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo del encargado en el tajo.....	49
Tabla 11. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Revisión permanente del desempeño.....	50
Tabla 12. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Comunicación fluida y transparente.....	51
Tabla 13. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Competencia profesional.....	52
Tabla 14. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Clima de confianza y aprendizaje.....	53
Tabla 15. Priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs.....	54
Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la evaluación del panel de agentes sociales de los factores para la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs de construcción	55

Tabla 17. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	69
Tabla 18. Canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	73
Tabla 19. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración y los agentes sociales impulsen y promuevan la difusión entre las PYMEs de construcción de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	74
Tabla 20. Agentes a considerar en el proceso de comunicación para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.	74
Tabla 21. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las PYMEs.....	75
Tabla 22. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento y acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.	78
Tabla 23. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración impulse un seguimiento y acompañamiento adecuado de la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción	78
Tabla 24. Agentes a considerar en el proceso de asesoramiento y seguimiento de la implantación de las herramientas para mejorar la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.	79
Tabla 25. Características de las microempresas que influyen la seguridad.....	84
Tabla 26. Relación entre las buenas prácticas de empresas de construcción y los principales factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.....	107
Tabla 27. Asignación, tareas y dedicación del dinamizador	111
Tabla 28. Plantilla para el registro y seguimiento de las reuniones de cultura preventiva	116
Tabla 29. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 1.	134
Tabla 30. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 2.	135

Tabla 31. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 3. 136

Tabla 32. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 4. 137

Tabla 33. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 5. 138

Tabla 34. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 6. 139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de los niveles de Cultura Organizacional.....	16
Figura 2. Dimensiones de la cultura preventiva.....	17
Figura 3. La Resiliencia definida por sus potenciales, la cultura y la estructura organizativa	29
Figura 4. Metodología empleada en el presente estudio	31
Figura 5. Valoración media de los principios de la Cultura Preventiva según su importancia para las PYMEs de construcción	36
Figura 6. Valoración media de la importancia de las habilidades para el desempeño resiliente según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs.....	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y justificación

Con frecuencia la motivación para hacer prevención en las PYMEs es una motivación extrínseca (el cumplimiento legal, prevenir sanciones...). Debido a la falta de creencia en el valor intrínseco de la prevención ésta no se percibe más allá de como una exigencia legal, y no como una vía determinante de contribución a la excelencia empresarial. Esto se consigue gracias a la motivación de las personas trabajadoras, y a que se trata de una materia transversal que integra todas las áreas y todos los niveles de la empresa, que es en definitiva un lugar de encuentro que contribuye a la eficacia y la eficiencia. Consecuencia de todo ello nos encontramos con los siguientes efectos en las PYMEs del sector de la construcción:

- Una limitación de medios para ejercer la acción preventiva.
- Personal insuficiente con conocimientos específicos en materia de prevención de riesgos.
- La ausencia o menor presencia en las PYMEs de representación del personal.
- Valoración deficiente de la reglamentación en prevención, que se refleja en los resultados obtenidos en la Encuesta Andaluza de Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas: “es difícil o muy difícil de aplicarla (20,7%); bastante o muy enfocada a las plantillas de gran tamaño, en detrimento de las PYMEs (39,4%), y está dirigida más a ciertos sectores que al conjunto del tejido económico (37,8%).
- Externalización de la actividad preventiva lo que, en algunos casos, puede provocar una falta de integración de la actividad preventiva en la gestión de la empresa.
- Niveles bajos de cultura preventiva. Siguiendo la Escalera de Parker, de 5 niveles de calidad de la Cultura Preventiva de una Organización (1. Patológico, 2. Reactivo, 3. Calculador, 4. Proactivo, 5. Generativo), las PYMEs se mueven normalmente entre los niveles 1 y 3, y no más arriba.

Por todo esto, parece obvio que es necesario promover la adaptación de la normativa aplicable a la realidad empresarial de la PYMEs. Sin embargo, la revisión de las bases del actual marco normativo escapa a las competencias de la Administración Andaluza, aunque la Administración sí que puede desempeñar un papel destacado en cuanto al asesoramiento y el acompañamiento de las PYMEs.

A tal efecto, la Administración Andaluza puede diseñar herramientas dirigidas a mejorar la eficacia de la gestión de la prevención, orientadas en menor medida al mero cumplimiento normativo y dirigidas hacia los resultados, haciéndola más práctica y

aplicable a las PYME, no tanto en los aspectos técnicos y normativos de ejecución de las obligaciones preventivas de las empresas, sino hacia el cambio cultural preciso para que la prevención sea un concepto realmente asumido por todos los integrantes de la empresa, empresarios y trabajadores.

Esta propuesta realizada por el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales al Laboratorio/Observatorio de Gestión Preventiva de las Empresas Andaluzas tiene el objetivo de realizar una recopilación de herramientas relacionadas con la gestión preventiva encaminadas a reforzar la Cultura Preventiva en las PYME del sector de la construcción. Para ello se tendrá en cuenta la heterogeneidad existente en el referido sector en cuanto a tamaño (mediana, pequeña o pyme), tipología de empresas, etc.

Se han analizado igualmente los principales canales y vías de comunicación más eficaces, para que la Administración pueda trasladar a las PYMEs los resultados de la investigación y darles asesoramiento técnico durante la implantación.

1.2. Preguntas de investigación

La tipología de trabajo que aquí se presenta no favorece la formulación de hipótesis que contrastar, más bien la formulación a secas de preguntas de investigación, cuyas respuestas pueden ayudarnos a alcanzar los objetivos que se formulan. Centrándonos en las preguntas de investigación, y admitiendo que todas las herramientas/metodologías/actividades de gestión de la prevención pueden ser importantes en alguna medida, y que debería hacerse un esfuerzo en los diferentes frentes, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

- ¿Qué principios rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la Cultura Preventiva?
- ¿Qué buenas prácticas o herramientas metodológicas pueden mejorar los principios y potenciales del desempeño y la Cultura Preventiva de las PYMEs del sector de la construcción?
- ¿Qué características deberían satisfacer las buenas prácticas, teniendo en consideración que la mejora de los potenciales para la Cultura Preventiva iría dirigida a PYMEs del sector de la construcción?
- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación, tanto bajo control de la Administración como de los agentes sociales del sector, más eficaces para que se puedan trasladar a las PYMEs de este sector estas herramientas?
- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación más eficaces, para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs del sector de la construcción durante la implantación de dichas herramientas?

1.3. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es identificar las principales herramientas existentes, para mejorar los potenciales para el desempeño en prevención, y por lo tanto para mejorar la integración de la prevención, la Cultura de Seguridad y por lo tanto la Resiliencia, en las PYMEs del sector de la Construcción.

Igualmente se pretenden analizar los principales canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración Andaluza y los agentes sociales pueda trasladar a las PYME los resultados de la investigación, así como aquellos canales para que la Administración Andaluza preste asesoramiento técnico durante la implantación.

1.4. Alcance

La investigación se dirige específicamente a las empresas del sector de la construcción, especialmente Micro PYMEs. La elección de este tipo de empresas como objetivo se sustenta en varias razones. Por un lado, en que la construcción es uno de los sectores con peores índices de siniestralidad. Además, es el sector con mayor porcentaje de empresas de menos de 5 trabajadores y también es el sector con mayor porcentaje de empresas de menos de 10 en Andalucía. Por otro lado, se trata de una actividad de gran importancia en Andalucía.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este apartado se presenta un resumen de los aspectos más relevantes abordados durante la revisión bibliográfica en relación a la importancia de las PYMEs en el tejido empresarial de la construcción, al concepto de Cultura Preventiva o Cultura de Seguridad, los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la Cultura Preventiva, los factores y herramientas que contribuyen a ello y los potenciales o habilidades necesarias para que las empresas desarrollen un desempeño resiliente que dé lugar a la mejora de la Cultura de Seguridad.

2.1. El sector de la construcción como sector diana

El índice de incidencia del sector de la construcción para el total de accidentes en España en 2018 fue de 7.982,7, más del doble que el índice medio, 3.408,7, y muy por encima del índice para la industria, 5.536,5 (INSST, 2019a). Por tanto, la construcción es uno de los sectores prioritarios para emprender acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de trabajo y, por ende, reducir su siniestralidad.

En línea con estos indicadores, el diagnóstico de la situación de la seguridad y salud laboral en Andalucía incluido en la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo (2017-2022) señala que el sector de la construcción es muy relevante, pues da empleo al 5,2% del total de trabajadores de Andalucía y puntualiza que este porcentaje se ha de entender como el resultado de la progresiva disminución de actividad desde el inicio de la crisis del 2008, y la lenta recuperación de estos últimos años.

Por otro lado, la II Encuesta sobre Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas (IAPRL, 2016) presenta una caracterización de la actividad preventiva desarrollada por las empresas de construcción en Andalucía donde se indica que el 55,1% prefieren emplear servicios de prevención ajenos; mientras que un 25,9% es el empresario quien desea asumir personalmente dicha función; frente al 7,4% de las empresas constructoras que optan por designar a trabajadores para que desempeñen las tareas preventivas; por otro lado, un 3,4% del total de las constructoras deciden constituir un servicio prevención propio; les siguen en un 0,4% aquellas que se decantan por servicios de prevención mancomunados; y, por último, las que no aplican recursos alcanzando el 11%.

Esta Encuesta (IAPRL, 2016) también pone de manifiesto que el sector de la construcción se trata del sector con la mayor concentración de microempresas, lo que facilita una mayor externalización de la prevención en detrimento de la

integración de la gestión preventiva, tal y como señalan los datos presentados anteriormente. Otro dato destacable es que en las PYMEs de la construcción con centros de más de 5 trabajadores sólo son nombrados Delegados de Prevención en el 31,3% de ellos, mientras que en los centros con más de 10 empleados el porcentaje aumenta hasta el 38,6%. De hecho, se reconoce en la misma Encuesta, que uno de los mayores obstáculos para abordar la gestión preventiva en estas empresas es la falta de recursos, como el tiempo o el personal. Por tanto, parece necesario identificar las herramientas que mejor faciliten a este tipo de empresas la mejora de la gestión de la prevención y, por tanto, de la cultura preventiva.

2.2. El concepto de cultura preventiva y evolución

No existe una única definición de cultura preventiva o de seguridad universalmente aceptada en la literatura. De hecho, existen numerosas definiciones que los diferentes autores han ido aportando a lo largo del tiempo, tal y como indica Guldenmund (2000). Este mismo autor profundiza en el tema e indaga aportando que tal falta de consenso comienza con la distinción entre los conceptos de cultura de seguridad y clima de seguridad, en el contexto de las organizaciones. En este sentido, en la década de los años 70 las investigaciones se focalizaban en estudiar el fenómeno bajo la denominación de clima de seguridad. Por el contrario, en la siguiente década de los años 80, y de forma progresiva los numerosos trabajos de investigación desplazaban el concepto de clima de seguridad para ser sustituido por el de cultura de seguridad. Es decir, no se produjo una evolución en paralelo de ambos conceptos, sino que fue más bien secuencial, alternándose en el tiempo según se profundizaba en el tema por parte de los investigadores. Al comparar estas evidencias, Guldenmund (2000), sostiene, a modo de resumen de tal evolución, que el clima de seguridad hace referencia a las actitudes que los miembros de una organización manifiestan mediante su comportamiento frente al incremento o disminución de los riesgos laborales. Mientras que con el concepto de cultura de seguridad o preventiva se hace referencia al conjunto de las fuertes creencias o convicciones que las personas poseen, y que explican y propician un tipo de actitud de seguridad u otro. En consecuencia, el clima de seguridad que se respira en una empresa sería el resultado o la manifestación de su propia cultura en seguridad y salud laboral. Además, según Zohar (1980) el clima define el escenario y las expectativas que guiarán el comportamiento de los trabajadores.

Los orígenes del concepto de cultura de seguridad se remiten a la publicación del informe emitido por International Nuclear Safety Group (INSAG), organismo dependiente de International Atomic Energy Agency (IAEA), a partir del accidente nuclear de Chernobyl. En dicho informe se recogía la cultura de seguridad como unas

de las variables causantes de la catástrofe del reactor nuclear, puesto que se detectó que existía una ausencia de una cultura de seguridad asentada y desarrollada (INSAG, 1986).

También hay que destacar que el concepto de cultura de seguridad, parte de otro más amplio denominado cultura organizacional. Ambos han sido objeto de estudio a lo largo de los años por investigadores de diferentes áreas de conocimientos, como la ingeniería, la antropología, la sociología, etc. Entre las numerosas aportaciones en este sentido resaltamos el trabajo de Schein (1988), el cual considera que dicho concepto se conforma a partir de tres niveles o capas que se superponen, y, a la vez, están presentes en toda organización (ver Figura 1):

- En el primer nivel o la capa más externa, tenemos a los denominados "artefactos", los cuales se consideran tangibles y visibles. Por ejemplo, el tipo de ropa y zapatos establecidos para trabajar, los equipos de protección personal que se exijan y utilicen, las reuniones programadas, los tableros de anuncios, los carteles, etc.
- En el segundo nivel se recogen los "valores", que expresan las reglas y procedimientos en el nivel de lo consciente. Así, podemos incluir en esta capa, a modo de ejemplo, las políticas de la empresa, el texto o manual de protocolos de actuación, el manual de acogida e integración en la organización, etc.
- En tercer lugar, el último nivel o capa más profunda, lo constituyen las "asunciones básicas", las cuales son de tipo no material y en el nivel de lo inconsciente, y que constituyen la esencia de la cultura. Es decir, se trata de los modelos mentales que las personas han ido construyendo a medida que afrontaban las diferentes situaciones del día a día, y que definen como los componentes de una organización deben percibir, sentir y pensar a la hora de actuar de cara a resolver problemas o afrontar los riesgos presentes y futuros. Por ello, es importante tener presente que entre las diferentes asunciones básicas deben existir las relacionadas con la seguridad y salud laboral, pues facilitará la aparición y el desarrollo de un entorno seguro de trabajo. Por otro lado, y en relación con lo anterior, alcanza relevancia que los nuevos integrantes de la empresa deben socializarse de forma efectiva, impregnándose de la cultura reinante y dominante en la organización. En este sentido, los procesos de contratación deben contemplar estos modelos como esenciales en los procesos de aprendizaje, para que se produzca una clara y segura incorporación del trabajador y, sobre todo, una preservación y mantenimiento de la cultura de la empresa en el tiempo.

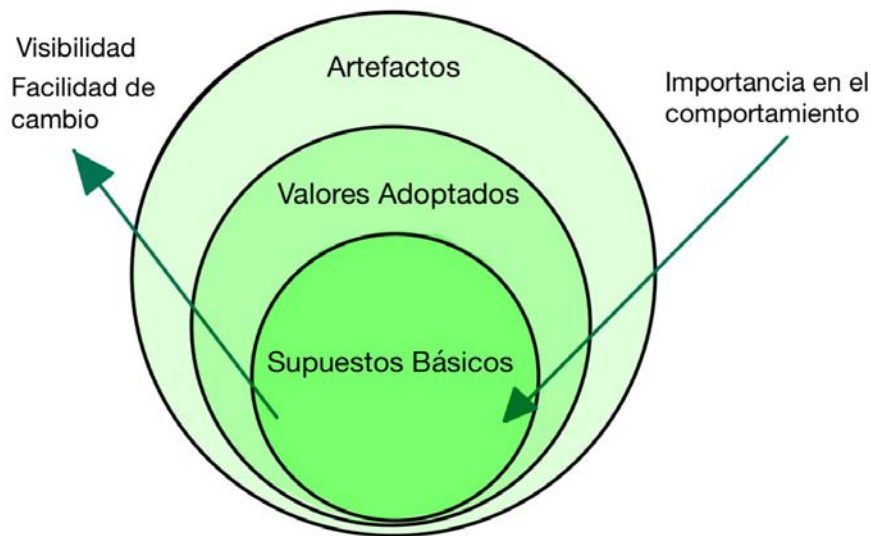


Figura 1. Esquema de los niveles de Cultura Organizacional
(Fuente: Elaboración propia a partir de Schein 1992)

Por otro lado, y avanzando cronológicamente, se puede destacar que a partir de los años 80 y a principios de los años 90, el concepto de cultura de seguridad comenzó a despertar mayor interés, dada la importancia en la sociedad para que las organizaciones alcancen un desempeño seguro (Parker et al., 2006).

Por su parte, Hollnagel (2018), uno de los padres de la Ingeniería de la Resiliencia, también aborda el concepto de cultura preventiva y se apoya en el trabajo de Schein para su definición destacan los siguientes aspectos:

- a) Se trata de un conjunto de asunciones compartidas entre los miembros de la organización.
- b) Las cuales son creadas y desarrolladas por dichos miembros.
- c) Esas asunciones las emplean para afrontar los problemas de adaptación al entorno.
- d) A su vez, dichas asunciones compartidas han sido validadas de forma continuada en el tiempo.
- e) Por lo tanto, deben de formar parte del aprendizaje de todos los miembros presentes y futuros de la organización.

De forma más cercana, el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales lo define como *“Una forma sostenida y estable de ejercer la gestión y supervisión de la empresa, acorde con los valores de la salud y la seguridad, que genera un clima favorecedor del comportamiento preventivo de todos los individuos de la organización, reconociendo los éxitos y aprendiendo de los errores”*.



Figura 2. Dimensiones de la cultura preventiva.
(Fuente: IAPRL, 2019)

Según esta definición se entiende la cultura de seguridad como una forma de gestionar los diferentes ámbitos de la empresa desde una perspectiva que contemple los valores de la seguridad y salud laboral y que, en consecuencia, crea un clima laboral, que fomenta y propicia los comportamientos seguros, y al mismo tiempo se recompensan los aciertos, aprendiendo de las equivocaciones IAPRL (2019).

A su vez, como complemento de la anterior definición, el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales contempla, destaca y define tres dimensiones que conforman la cultura preventiva de una organización y que se muestran en la Figura 2:

- El compromiso de la empresa por impulsar estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y la salud.
- La dinamización, que 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.
- El aprendizaje, que es el esfuerzo continuado que realiza una organización para sostener y mejorar la gestión de la prevención.

También cabe destacar el enfoque aportado por Cooper (ISTAS, 2018), que considera a la cultura de seguridad como una subcultura dentro de la cultura organizacional, ejerciendo una influencia sobre las actitudes de los trabajadores en relación a la salud y seguridad laboral. Así, esta definición introduce la consideración de la coexistencia

de varias culturas o subculturas dentro de la complejidad de las organizaciones empresariales. En consecuencia, hay que destacar que la existencia de una cultura organizacional no implica necesariamente la presencia de una subcultura de seguridad laboral. Sin embargo, la existencia de una cultura de preventiva debe alcanzar a todos los ámbitos de las estructuras organizacionales e influir de forma consistente sobre sus miembros. Es entonces cuando se dispondrá de una herramienta efectiva que actuará de forma muy positiva y notable, reduciendo la siniestralidad en las organizaciones y mejorando el desempeño seguro (Reason, 1998).

Por otra parte, destaca el trabajo de Westrum (1996, 1993) que diferencia entre tres tipos de organizaciones en relación a su nivel de evolución y madurez en materia de seguridad y salud laboral: patológica, burocrática y generativa. Posteriormente, Reason (1997) incorpora dos niveles adicionales, el reactivo y el proactivo. Finalmente, Parker et al. (2006) se basa en el trabajo de Westrum y Reason para proponer la llamada “escalera de la cultura preventiva”. Además, Parker añade otros aspectos a la cultura organizacional, tanto concretos (relacionados con el sistema de gestión) como abstractos (relacionados con las percepciones de la fuerza laboral) basados en la investigación de Zohar (2000). De este modo, la también llamada “escalera de Parker” queda definida por un total cinco niveles:

1. Patológico: organizaciones donde la seguridad laboral se considera algo trivial.
2. Reactivo: organizaciones que reaccionan cuando ocurre el accidente, intentando mitigar sus efectos una vez ocurrido.
3. Calculador: organizaciones que poseen un sistema de gestión para alcanzar cierto nivel de seguridad, pero no se anticipan al riesgo.
4. Proactivo: organizaciones que toman medidas para, de forma anticipada, prever los posibles problemas de seguridad que pudieran surgir.
5. Generativo: organizaciones consideradas altamente fiables que se caracterizan por un desempeño resiliente.

Así mismo, Parker et al. (2006) sostiene que en organizaciones complejas es posible que la cultura preventiva no se desarrolle por igual en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Por tanto, distintas áreas de una misma organización llevarían velocidades diferentes en el desarrollo de la cultura preventiva. Por lo tanto, en este sentido, hay que tener presente que es probable que la cultura preventiva sea diferente incluso dentro de una misma organización, dependiendo del departamento o colectivos de trabajadores que desarrollen una actividad concreta. A modo de ejemplo de carácter empírico Parker et al. (2006) referencia la investigación llevada a cabo por Zohar (2000) sobre 53 de grupos de trabajo de una misma empresa de fabricación, donde se demuestra como la cultura de seguridad es homogénea dentro del mismo grupo y, con ciertas diferencias, respecto a los demás grupos entre sí.

Otro aspecto importante que pone de manifiesto Zohar (1980), es cómo mejorar el nivel de seguridad en las empresas actuando sobre el clima de seguridad. Para ello, estudió el clima de seguridad en empresas industriales de Israel. En este sentido, abordó el clima de seguridad como el resultado de la apreciación subjetiva de los trabajadores sobre determinadas cuestiones. En sus resultados encontró que la percepción de los trabajadores respecto a la implicación de la dirección de las empresas en los temas de seguridad y salud laboral, y la percepción sobre la importancia de la seguridad en los procesos productivos, contribuían a un mejor y positivo clima de seguridad, que redundaba en unos mejores niveles de seguridad.

Por su parte, Reason (1998) pone de manifiesto como el escaso desarrollo de una cultura de seguridad en las organizaciones está presente en las causas que originan los accidentes organizacionales, como por ejemplo el accidente del reactor nuclear de Chernóbil, donde está implicada gran parte de la organización. Mientras que su presencia es menos frecuente dentro de las causas que originan los accidentes individuales, pues los peligros son muy evidentes a diferencia de los accidentes organizacionales donde no son tan patentes. Asimismo, introduce el concepto de “adaptaciones patológicas”, pues considera que toda cultura de seguridad nace en un momento dado, y se va desarrollando y modulando, adaptándose a su entorno organizacional. Es, por tanto, un producto de la propia organización, quien la alimenta y la orienta, configurando sus características, que después determinarán una cultura de seguridad eficiente o patológicamente inadecuada. También acomete y aporta en su estudio, cómo la cultura de seguridad está detrás de determinadas tipologías de accidentes, que se repiten en el tiempo de forma recurrente dentro de una misma organización. Por último, plantea un modelo para desarrollar una cultura de seguridad que evite los accidentes de forma exitosa. En este sentido, para alcanzar dicho objetivo, es necesario diseñar una cultura informada como pilar básico de la cultura de seguridad. Además, dicha cultura informada se desarrolla a partir de la creación de una cultura de informes basada, a su vez, en una cultura justa. Para que nazca una cultura informada es necesario crear los mecanismos que posibiliten un sistema que capte, analice y difunda la información necesaria relacionada con la prevención de riesgos laborales. Esto se hace con el objeto de que las personas con capacidad de decisión, en relación a la seguridad y salud laboral, puedan conocer de inmediato la situación de los recursos humanos, técnicos y organizacionales, que sean determinantes para el control efectivo de la seguridad. Para alcanzar dicho objetivo se requiere crear una cultura de informes que de soporte a toda la información necesaria. En consecuencia, el miedo al reporte debe desaparecer para dar paso a una cultura justa, donde no se penaliza las incidencias o accidentes laborales.

2.3. Principios que rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la cultura preventiva

Las empresas deben afrontar un proceso de cambio para poder transformar la cultura preventiva de su organización y avanzar hacia una mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales. De acuerdo con Antonsen (2018) los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva son:

1) La transformación organizacional debe ser una autotransformación

Si aceptamos la premisa de que las culturas se crean gracias a la interacción entre personas, los diferentes grupos en la empresa y los profesionales necesitan dialogar para definir tanto los problemas como las soluciones.

La cultura de una organización se crea a partir de la interacción entre las personas que la integran. Igual ocurre con la cultura preventiva como parte de la cultura organizacional. Por lo tanto, si se desea cambiar la cultura preventiva es necesario que todas las personas de la empresa participen en este proceso de cambio para definir de forma conjunta los problemas a abordar y sus soluciones. De este modo, la transformación organizacional solo será posible si cada persona lleva a cabo una transformación individual de sus actitudes, hábitos, costumbres, creencias, valores, ideas, normas, etc.

2) Los objetivos deben ser alcanzables y relativos a la realidad del día a día

Para que las medidas de mejora que se implanten sean duraderas deben estar relacionadas con tareas concretas del día a día y con la visión de los problemas del empresario/propietario. De otro modo, no perdurarán en el tiempo y se degradarán, desaparecerán o perderán su efectividad.

3) El cambio debe ser visto como un proyecto a largo plazo.

Aunque los documentos, procedimientos o diagramas pueden cambiarse rápidamente, el cambio de la forma de trabajar de las personas no se lleva a cabo de un día para otro, sino que son necesarios tiempo y persistencia para que el cambio arraigue y sea real y efectivo.

4) El objetivo no deberían ser alcanzar el consenso en toda la organización, sino crear un lenguaje y entendimiento común entre los diferentes grupos de la empresa

La diferenciación entre los diferentes grupos puede ser un recurso vital para la seguridad. Las diferentes perspectivas son una fuente de variedad requerida que

puede incrementar la oportunidad de que sean detectadas señales débiles en algún lugar de la organización.

5) Combinar la estrategia “empujar” y “tirar”

El cambio desde “Arriba-Abajo” fallará a menos que haya una motivación para el cambio en el lugar de trabajo, en las operaciones, de la organización.

6) La dirección es responsable del impulso y de apoyar durante el proceso, pero los lugares de trabajo deben estar involucrados en el diálogo de forma continua

El personal en el lugar de trabajo tiene el conocimiento “experto” en los peligros, en los procesos de trabajo y en las exigencias del trabajo. Esto debe ser reconocido, respetado y aprovechado.

7) Ser sensible al simbolismo organizacional

Por ejemplo, las historias de la organización son un medio potente para trasladar la cultura de un sitio a otro, ayudando a ilustrar y subrayar la forma en que es posible resolver los problemas, o como fueron ganadas las primeras batallas durante el proceso de cambio.

8) El gap entre la visión de los trabajadores y las prioridades de la dirección, pueden hacer fracasar el proceso

Si la gente deja de confiar en las intenciones de los directivos o compañeros, el proceso de cambio puede tener resultados impredecibles y consecuencias negativas.

9) Ser sensible a lo local

Hay que personalizar los esfuerzos de cambio a los diferentes grupos interesados para lograr el cambio.

10) Hay que valorar la necesidad real de cambio, y el realismo de los objetivos perseguidos

El mantra de 'cambio o muerte' no es un buen discurso, en particular cuando se trata de prevención. Si no se está seguro de que se tiene un problema en la organización relacionado con la seguridad, mejor no tratar de solucionarlo.

Todos estos principios fueron valorados por uno de los paneles de expertos para determinar su importancia en el proceso de mejora de la cultura preventiva en el caso concreto de las PYMEs. Los resultados obtenidos se presentan en el apartado de resultados.

2.4. Fuentes para el desarrollo de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

Conscientes de la importancia de la cultura preventiva, instituciones y organismos de reconocido prestigio tales como la OIT, el INSST, o CEPYME, entre otros, han propuesto herramientas y buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva y la gestión preventiva.

La OIT considera que para hacer frente a este problema es necesario un esfuerzo colectivo de los gobiernos, los empleadores y las personas trabajadoras a fin de crear, poner en práctica y fortalecer continuamente una cultura de prevención en materia de seguridad y salud. Para ello, identifican aspectos claves a nivel de empresa especialmente en relación a los deberes y responsabilidades de los empleadores, y los derechos y deberes de los trabajadores y sus representantes (OIT, 2013).

Por su parte el INSST resume en 10 las acciones que se deben desarrollar para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores: organizar la prevención, contar con las personas trabajadoras, actuar frente a los riesgos, facilitar la información y formación necesaria a los trabajadores, anticiparse a los cambios, cuidar la salud de las personas trabajadoras, investigar los daños para evitar su repetición, prever la actuación frente a las emergencias, verificar que se están haciendo las cosas bien, y gestionar eficazmente la prevención documentando lo necesario (INSSBT, 2017).

Por otro lado, CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha, estructura sus propuestas en tres grandes apartados, la organización de la prevención, las claves para la correcta integración, la relación entre la empresa y el servicio de prevención ajeno, y el establecimiento de las responsabilidades de la empresa en materia de prevención (CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha, 2018).

TIPO DE PUBLICACIÓN	ORIENTADO A...	REFERENCIA
Proyecto de investigación y desarrollo de la Cultura Preventiva en Andalucía (Informe general)	Avanzar en el conocimiento de las experiencias positivas que desarrollan las empresas andaluzas para definir, a partir de ellas, estrategias de difusión y transferencia de la cultura preventiva en nuestro entorno laboral	(IAPRL, 2012)
Informe desarrollado por el Center for Construction Research and Training (CPWR) y financiado por National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).	Cultura de seguridad en construcción	(Gillen et al., 2014)
Información disponible en la web de Safe Work Australia del Gobierno de Australia	Liderazgo en seguridad en pequeñas empresas de menos 20 trabajadores	(Safe Work Australia, 2019)
Informe del Health Safety Executive (HSE)	Desarrollar un kit de herramientas para los inspectores en materia de seguridad y salud, dentro de las cuales se dedica un apartado a la cultura preventiva en las empresas	(HSE, 2005)
Informe desarrollado por Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI)	Cultura de seguridad industrial en empresas grandes orientada a la gestión de riesgos	(The ICSI "Safety Culture" working group, 2017)
Libro de ámbito científico editado por Taylor and Francis y coordinado por George Boustras y Frank W. Guldenmund	La gestión de la seguridad en pequeñas y medianas empresas, dedicando un capítulo a las competencias para la cultura preventiva en este tipo de empresas	(Bollmann, 2017)
Artículo científico publicado en una revista indexada en JCR	Cultura de seguridad resiliente en sistemas sociotécnicos complejos	(Shirali et al., 2018)

Tabla 1. Principales fuentes empleadas en el desarrollo de los factores de la cultura preventiva en micro-PYMEs de construcción

(Fuente: Elaboración propia)

Para el desarrollo de los principales factores y herramientas de la cultura preventiva, uno de los objetivos centrales de este trabajo, además de tener en consideración las recomendaciones de todas estas instituciones de relevancia en la materia, se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica en la literatura científica y en otras fuentes disponibles de reconocido prestigio. Así, se analizaron las publicaciones centradas específicamente en los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva, especialmente en PYMEs de construcción. Posteriormente, se seleccionaron las principales fuentes de información focalizadas en el análisis de estos factores y herramientas que se ajustaban al objeto del presente trabajo. Tal y como se expone más adelante, en base a esta información y con la colaboración de expertos se propusieron los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva para el caso concreto de las PYMEs de construcción y teniendo en especial consideración el caso de las pequeñas y micro empresas. Concretamente las principales fuentes de información empleadas quedan resumidas en la Tabla 1.

A continuación, se describen brevemente cada una de ellas indicando qué factores señalan como relevantes en el desarrollo y la mejora de la cultura preventiva.

En primer lugar, se ha tenido como referente el *Informe general del proyecto de investigación y desarrollo de la Cultura Preventiva en Andalucía* llevado a cabo por el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Este informe bajo el lema “Cuenta tu experiencia, tu experiencia cuenta” profundiza en el significado de la cultura preventiva y en las acciones que contribuyen a su impulso. Así, se proponen las 3 dimensiones operativas de la cultura preventiva que deben ser abordadas por las empresas para desarrollar dinámicas positivas en ese ámbito. De nuevo, estas dimensiones son (IAPRL, 2012):

- **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.
- **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.

En el desarrollo de la investigación actual se han tenido muy presentes estas dimensiones, así como las acciones recogidas en dicho proyecto, para continuar trabajando en la misma línea y desarrollar los principales factores y herramientas que ayuden a las PYMEs de construcción a mejorar su cultura preventiva.

De igual modo, se han contemplado y analizado otras investigaciones y estudios como el informe “Safety Culture and Climate in Construction: Bridging the Gap Between Research and Practice” que fue desarrollado por *Center for Construction Research and Training* y financiado por el *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) (Gillen et al., 2014). Este informe presenta los resultados de un workshop de cinco sesiones en las que participaron un total de 62 participantes que pertenecían a diversos grupos de interés relacionados con la construcción como son: empresas de construcción, asociaciones de trabajadores y de empresarios, consultores, empresas de seguros e investigadores. El objetivo general de este workshop fue analizar la cultura preventiva en el sector de la construcción y su impacto en la seguridad y salud.

Como resultado de las opiniones de todos los participantes se obtuvieron que los principales factores que contribuyen a la cultura preventiva en las empresas de construcción:

- Liderazgo del supervisor
- La seguridad como valor/alineación de la seguridad
- Compromiso de la dirección
- Empoderamiento y participación de los empleados
- Rendición de cuentas
- Comunicación
- Capacitación
- Participación del propietario/cliente

Así mismo, en este informe se propusieron diferentes intervenciones genéricas que podían llevarse a cabo para mejorar cada uno de estos factores e impulsar la cultura preventiva en las empresas de construcción. No obstante, se destacó la necesidad de continuar investigando en esta materia para conseguir desarrollar medidas realmente efectivas y concretas que se adapten a las características específicas de cada una de las empresas que se integran en el sector de la construcción. Entre estas características se encuentra el tamaño de la empresa, que condiciona frecuentemente la disponibilidad de recursos (Gillen et al., 2014).

Además, se empleó como fuente de información el sitio del Safe Work Australia (en adelante SWA) que es un organismo público del gobierno australiano dedicado a desarrollar la política nacional sobre la seguridad y salud en el trabajo. Concretamente el documento publicado en 2019 (Safe Work Australia, 2019), considera que en las pequeñas empresas de menos 20 trabajadores el propietario desempeña un papel esencial y clave en el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo. Por eso, establece los principios necesarios desarrollar un liderazgo en seguridad que ayude a promocionar la seguridad y a impulsar la cultura preventiva. Así, pone en un primer plano el papel del empresario como elemento impulsor de la seguridad en este tipo de empresas y establece prácticas específicas para desarrollar cada uno de estos principios diferenciando entre las que están enfocadas directamente al propio empresario y los dirigidos a la organización en su conjunto. Por lo tanto, la organización en general, y especialmente el empresario o propietario de la pequeña empresa, deben trabajar diariamente para potenciar los siguientes principios:

- Comprometerse con la seguridad
- Involucrarse
- Fomentar la participación
- Hacer que la salud y la seguridad en el trabajo sean parte de su negocio
- Revisar el rendimiento

De este modo, si el empresario se involucra de forma directa y visible en la seguridad y salud es mucho más probable que los trabajadores de la empresa se sientan motivados para llevar a cabo un desempeño seguro en su día a día y que tengan la confianza

suficiente para reportar o plantear posibles problemas relativos a la seguridad y salud (Safe Work Australia, 2019).

También se empleó como referencia el Health and Safety Executive (en adelante HSE) que indica que los aspectos claves para alcanzar una cultura preventiva efectiva son (HSE, 2005):

- Compromiso de gestión
- Gestión visible
- Buenas comunicaciones entre todos los niveles de empleados.
- Participación activa de los empleados.

Por otro lado, Boustras y Guldenmund (2017) coordinaron, junto a otros autores, el desarrollo de una guía práctica para ayudar a los propietarios o gerentes de las pequeñas y medianas empresas a desarrollar un entorno de trabajo seguro y saludable. Concretamente en lo relativo a la cultura preventiva, dentro de dicha guía, Bollman (2017) señala que estas empresas deben iniciar un proceso de cambio y aprendizaje que les permita crear una cultura preventiva que favorezca la integración de la seguridad y salud en todas sus actividades. Para ello, deben centrarse en las competencias en vez de en la cualificación. Esto les permitirá conseguir que sus trabajadores tengan las habilidades y el “saber hacer” o “know-how” que ayude a que se impliquen en la seguridad y salud y a que el trabajo se desempeñe de forma segura y responsable. Con el propósito de que se desarrollen estas competencias para la transformación es necesario llevar a cabo acciones en el día a día que favorezcan unas condiciones para el aprendizaje y el cambio como son:

- Integración de la seguridad y la salud en todas las actividades.
- Liderazgo
- Participación
- Comunicación
- Cultura de error
- Clima social / clima de empresa

De este modo, la cultura preventiva no puede ser “implementada” en una empresa, sino que necesita un proceso de transformación basado en la práctica diaria, el aprendizaje y la experiencia.

En este sentido, otro documento de interés centrado en la cultura preventiva y en cómo pasar de su comprensión a la acción es el publicado por el *Institut pour une culture de sécurité industrielle* (en adelante ICSI), que es una organización francesa sin ánimo de lucro que es fruto de la unión de empresas industriales, académicos, investigadores y autoridades para trabajar conjuntamente para mejorar la seguridad y salud de las empresas. Ellos conciben la cultura preventiva como “*un conjunto de maneras de hacer y de maneras de pensar ampliamente compartidas por los actores de*

una organización en lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades” y proponen 7 atributos clave para una cultura preventiva integrada orientados al control de riesgos y diferenciando entre los que están orientados a la estrategia, a los actores y al proceso. Estos atributos son:

- Vinculados a la estrategia:
 - Conciencia compartida de los riesgos más importantes
 - Atención permanente a los tres pilares
 - Equilibrio adecuado entre lo reglado y lo gestionado

- Vinculados a los actores:
 - Cultura de la transparencia
 - Cultura interrogativa

- Vinculados al proceso:
 - Liderazgo de la dirección e implicación de los empleados
 - Cultura integrada, la movilización de todos

Por último, se consideró como referencia la investigación de Shilari et al. (2013, 2018), centrada en la ingeniería de la resiliencia y en la cultura preventiva denominada como cultura de seguridad resiliente. En este sentido, Shilari et al. (2013) proponen que los principios de la Ingeniería de la Resiliencia son:

- Compromiso de la Alta Dirección
- Cultura de Justicia
- Cultura de Aprendizaje
- Concienciación
- Flexibilidad
- Preparación

Posteriormente, Shilari et al. (2018) desarrollan un conjunto de indicadores o factores que permitan evaluar la cultura de seguridad resiliente en las empresas. Estos son:

- Cultura Justa
- Gestión del Cambio
- Cultura de aprendizaje
- Evaluación/Gestión de riesgos
- Preparación
- Flexibilidad
- Cultura informativa
- Compromiso de la dirección
- Concienciación

- Sistema de gestión de la seguridad
- Investigación de accidentes
- Involucración de los empleados
- Competencia

Finalmente, cabe destacar que las fuentes de información aquí recogidas abordan la cultura preventiva con diferentes enfoques tales como puede ser particularizarla para el caso del sector de la construcción, adaptarla a las características de las PYMEs, darle un enfoque práctico o estudiarla desde el prisma de la Ingeniería de la Resiliencia. Por eso, todas ellas se han tenido en cuenta y han influenciado la propuesta que se presenta a continuación y que ha pretendido aunar todos estos enfoques para obtener los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs, especialmente micro-PYMEs, de construcción.

2.5. Los potenciales para el desempeño y la mejora de la Cultura Preventiva

Una vez analizado el concepto de cultura preventiva y sus principales factores y herramientas asociadas, es importante profundizar en qué habilidades pueden ayudar a las empresas a poner en marcha estas herramientas para iniciar y dirigir el proceso de cambio de la Cultura Preventiva, y por tanto de la gestión de la prevención. En este sentido, existe cierto debate sobre si es el cambio en el comportamiento individual de cada persona el que conduce al cambio de la Cultura Preventiva o al revés, es decir, si es el cambio en la Cultura Preventiva el que conduce a la modificación del comportamiento individual. En el análisis de este debate hay que considerar que cada vez más las organizaciones se han transformado en sistemas socio-técnicos muchos de ellos complejos, donde existen gran cantidad de acoplamientos o interconexiones entre sus diferentes partes. En este contexto, la Ingeniería de la Resiliencia, que aparece como un nuevo paradigma de la seguridad enmarcado en los modelos sistémicos, nos plantea que ambos supuestos se consideran inexactos y simplistas. La Ingeniería de la Resiliencia propone que las variables que realmente están relacionadas son el desempeño de la organización y la Cultura de Preventiva. Concretamente, la Ingeniería de la Resiliencia plantea que es la Cultura de Preventiva la que se ve afectada por el desempeño de la organización y no al revés tal, tal y como se muestra en la Figura 3.

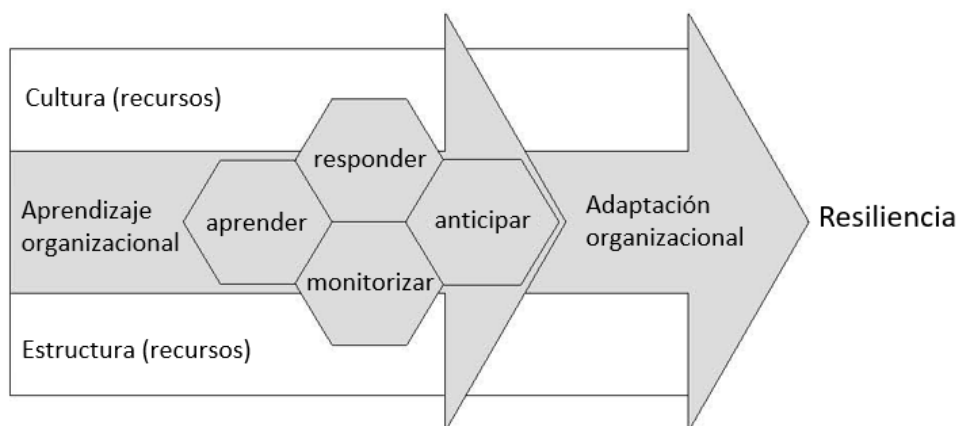


Figura 3. La Resiliencia definida por sus potenciales, la cultura y la estructura organizativa
(Fuente: Vorm et al. 2011)

Por eso, la Ingeniería de la Resiliencia apuesta por centrarse en la mejora del desempeño diario que conducirá a la mejora de la Cultura Preventiva de las organizaciones. Para Hollnagel la resiliencia no es una característica, habilidad o cualidad que “tiene” la organización, sino un “potencial” para el desempeño resiliente, o más precisamente para el desempeño de la organización en una forma que puede ser caracterizada como resiliente. Por lo tanto, una organización con dicho potencial no necesariamente tendrá un desempeño siempre resiliente. Disponer por tanto de dichos potenciales o habilidades no garantizará el desempeño resiliente, pero la falta de ellos hará el desempeño resiliente muy improbable.

Así pues, conforme a esta última y más novedosa visión para la mejora de la seguridad y salud, se proponen cuatro habilidades clave para la mejora del desempeño diario. Las organizaciones que trabajen para desarrollar y fortalecer estas habilidades conseguirán mejorar la resiliencia en su desempeño diario y por ende alcanzarán una mejora de la Cultura Preventiva. Estas habilidades han sido definidas por Hollnagel (2018) como:

1. *Responder*: Saber lo qué hacer, o tener la capacidad para responder, a cambios regulares e irregulares, perturbaciones y oportunidades activando acciones previamente preparadas, mediante el ajuste del modo actual de funcionamiento, o inventando o creando nuevas formas de hacer las cosas.
2. *Monitorizar*: Saber dónde mirar, o tener la capacidad de monitorizar aquello que afecte o pueda afectar el desempeño de la organización en el corto plazo.
3. *Aprender*: Saber qué ha ocurrido, o tener la capacidad de aprender de la experiencia, en particular para aprender de las lecciones correctas de las experiencias correctas.
4. *Anticipar*: Saber qué esperar, o tener la capacidad de anticipar desarrollos en el futuro, tales como perturbaciones, disrupciones, demandas nuevas o restricciones, nuevas oportunidades o el cambio en las condiciones de operación.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la metodología seguida en la presente investigación. Por un lado, se ha realizado el análisis de la bibliografía publicada en las bases de datos Journal of Citation Report (SCI y SSCI), así como la Web of Knowledge, Science Direct y Scopus.

Adicionalmente se han aplicado metodologías cualitativas debido a la naturaleza del objetivo. Para ello, se han realizado tres paneles de expertos y posteriormente se ha analizado la información obtenida para la propuesta de resultados. De esta manera, se ha buscado la triangulación en las características del estudio, con el fin de garantizar la fiabilidad y validez.

A nivel de método, se ha partido de un borrador realizado por los investigadores y basado en la bibliografía, que ha sido sometido a un primer grupo de trabajo reducido con 3 expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales y más de 10 años de experiencia, que permitió analizar la información inicialmente recopilada, identificar preliminarmente los principales factores y herramientas para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales y facilitar una orientación más precisa sobre el trabajo posterior a realizar.

Seguidamente, se organizó un segundo panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales formado por 7 miembros. Éstos analizaron la información obtenida hasta el momento y propusieron los principales factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Así mismo, realizaron una propuesta preliminar de canales y vías de comunicación y abordaron otras cuestiones relativas a la resiliencia y la cultura preventiva.

A partir de las conclusiones identificadas en el panel anterior, se planificó un último panel de discusión en este caso configurado mediante un grupo de representantes de los agentes sociales, con el objetivo de que los resultados se adaptasen lo mejor posible a las necesidades prácticas del entorno de trabajo, las personas trabajadoras y las empresas, donde deberían ser utilizados. Así mismo, se depuraron los principales de canales y vías de comunicación.

Finalmente, se extrajeron las principales conclusiones a partir de los resultados obtenidos y se preparó el presente informe final. Todo este proceso se refleja en la Figura 4.



Figura 4. Metodología empleada en el presente estudio
(Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se describe más en profundidad la metodología seguida presentando las principales características de los paneles de expertos. Una vez finalizado el análisis bibliográfico se organizó un el primer panel de expertos mediante un grupo de trabajo reducido. Este grupo de trabajo estaba integrado por tres expertos en las áreas de seguridad y salud ocupacional que contaban con conocimientos en Ingeniería de Resiliencia y cultura preventiva. Todos ellos habían obtenido un doctorado y tenían más de 10 años de experiencia relacionada con la gestión de la prevención de riesgos laborales, la construcción y la Ingeniería de la Resiliencia. Además, contaban con formación como técnico superior en prevención de riesgos laborales y coordinador de seguridad y salud en obras de construcción.

Partiendo de la información recopilada mediante el análisis de la bibliografía disponible sobre la mejora de la cultura preventiva, este grupo de trabajo llevó a cabo una identificación preliminar de los principales factores clave para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales. También, se analizó otra información de interés para el presente estudio con objeto de obtener un guion que facilitaría el trabajo de los expertos que participarían en otros paneles posteriores. Concretamente, se abordaron los principales factores para la mejora de la cultura preventiva, los principios del cambio de la cultura preventiva en PYMEs, la importancia de los potenciales para la cultura preventiva, los principios de las organizaciones resilientes o los canales y vías de comunicación. Con toda esta información se desarrollaron los guiones *ah doc* para el resto de paneles.

A partir del guion elaborado para este primer panel, se organizó el segundo panel de expertos mediante un grupo de discusión integrado por 7 miembros con experiencia en gestión de la prevención, todos ellos con titulación universitaria y al menos 15 años de experiencia en la materia y que pertenecen a empresas u organizaciones de diferente índole como Servicios de Prevención, Mutuas de AT y EP, Administración Pública, etc.

La reunión del grupo de discusión del segundo panel se inició con una presentación de los objetivos que pretendían alcanzarse y de la dinámica de trabajo que se seguiría. Seguidamente se les proporcionó un cuestionario que debían completar y en el que se incluían diferentes tipos de preguntas orientadas a abordar la problemática de la mejora de la cultura preventiva. Inicialmente, se les proporcionó a los expertos una breve descripción de cada uno de los potenciales o habilidades necesarias para que las organizaciones desarrollen un desempeño resiliente. En base a ella, se les pidió que valoraran la importancia de cada uno de los potenciales o habilidades según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs. Para ello disponían de 100 puntos que debían repartir entre los cuatro potenciales.

También, se les proporcionó a los expertos una tabla donde se presentaban en cada una de las filas buenas prácticas o acciones para la mejora de la cultura preventiva y en cada columna se incluían los factores que caracterizan a las organizaciones resilientes. Así, los expertos debían relacionar cada buena práctica o acción con estos factores de las organizaciones resilientes, de manera que si consideraban que una buena práctica estaba relacionada con un principio marcarían una “x” donde se cruzaba la fila de la buena práctica y la columna del factor.

Además, se les presentaron a los expertos de este panel los diez principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva conforme a las recomendaciones del grupo de trabajo reducido. En este caso, se les pidió a los expertos que valorasen de 1 a 10 cada uno de los principios en base a su importancia y su contribución a la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs.

Por otro lado, se abordaron los canales y vías de comunicación más eficaces para difundir las herramientas para la mejora de la cultura preventiva entre PYMEs y el asesoramiento y acompañamiento en la implantación. Para ello, los expertos disponían de dos espacios en blanco que debían completar dando respuesta a dos preguntas respectivamente:

- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación, tanto bajo control de la Administración como de los agentes sociales del sector, más eficaces para

que se puedan trasladar a las PYME de este sector estas herramientas?

- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación más eficaces, para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYME del sector de la construcción durante la implantación de dichas herramientas?

Finalmente, se les presentó a los expertos el listado preliminar de las principales herramientas de mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales desarrollado por el primer panel de expertos en base a las principales fuentes identificadas en la literatura. Los expertos de este segundo panel depuraron este listado para obtener una propuesta de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva adaptada para el caso concreto de las PYMEs de construcción y especialmente de las micro-PYMEs.

Seguidamente se organizó un tercer y último panel compuesto por un grupo de representantes de los agentes sociales. Tal y como se ha mencionado anteriormente, en este panel los resultados y conclusiones obtenidos hasta el momento debían adaptarse a las necesidades prácticas del entorno de trabajo, y las personas trabajadoras y empresa, donde deberían ser utilizados.

Concretamente, el objetivo de este panel fue la evaluación y priorización de las herramientas, y la obtención de una propuesta final de los canales de difusión, seguimiento y acompañamiento de la implantación de las herramientas de mejora en las PYMEs de construcción, especialmente micro-PYMEs. Para ello, se contactó con un total de quince expertos. Concretamente, tres expertos de la Fundación Laboral de la Construcción, tres expertos del Centro de Prevención de Riesgos Laborales, tres expertos de sindicatos, dos del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, uno de la Dirección General de Trabajo y Bienestar laboral, uno de un servicio de prevención, un experto de una gran empresa de construcción y un experto de una PYME de construcción.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se preparó un primer cuestionario empleando LimeSurvey versión 1.92. Este cuestionario se organizó de la siguiente manera:

1. Bienvenida y presentación de los objetivos al panel de agentes sociales
2. Consentimiento para participar en el estudio conforme a la Ley de Protección de Datos
3. Recopilación de datos de los expertos para conocer su perfil formativo.
4. Evaluación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs (micro-PYMEs) de la construcción.

5. Análisis de los principales canales y vías de comunicación para que la Administración y los agentes sociales puedan trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas
6. Análisis de los principales canales y vías de comunicación para que la Administración realice el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas

En relación al punto 4 dirigido a la evaluación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de la construcción, se presentaron los diez principales grupos de herramientas o factores para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales en las PYMEs, incluyendo una breve descripción de cada uno. Los expertos disponían de un espacio justo debajo de cada factor o grupo de herramientas para valorarlas según la importancia que considerasen que tiene en relación a la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Así mismo, se proporcionó a los expertos un recuadro a la derecha donde podían aportar, si lo deseaban, las justificaciones y/o modificaciones que estimaran convenientes para cada grupo de herramientas o factor.

En cuanto a los puntos 5 y 6, éstos se centraron en los canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las PYMEs de construcción. De este modo, se les presentaron dos listados preliminares, el primero centrado en la difusión y el segundo en el seguimiento y acompañamiento en la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva. Estos listados preliminares de canales y vías de comunicación son fruto del panel anterior de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales. Así, se les pidió en ambos casos que indicaran qué canales o vías de comunicación añadirían al listado y que realizaran los comentarios que consideraran oportunos sobre los canales y vías de comunicación propuestos como, por ejemplo, si eliminaría alguna de las existentes. Fueron 9 los expertos que contestaron este primer cuestionario.

Por último, se les volvió a pedir a los quince expertos del panel de agentes sociales que priorizan los factores para la mejora de la cultura preventiva en PYMEs de construcción. Para ello, debían ordenarlos del 1 al 10 colocando en el 1 a aquel factor que considerarán de mayor importancia y ordenando a continuación los demás decrecientemente bajo el mismo criterio. Un total de 12 expertos contestaron este segundo cuestionario.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteadas inicialmente. Así, los principales resultados han sido:

1. Principios que rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la cultura preventiva
2. Principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción
3. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva
4. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva
5. Buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes y especialmente micro-PYMEs de construcción.

4.1. Principios que rigen el proceso de cambio en las PYMEs para la mejora de la cultura preventiva

Con el objetivo de analizar la importancia que tenían cada uno de los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva en el caso concreto de las PYMEs, y especialmente micro-PYMEs, se les pidió a los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención que valoraran de 1 a 10 cada uno de estos principios en función de su importancia en la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs. Los resultados obtenidos son presentados en la Figura 5.

Los expertos consideraron que, en el caso de las PYMEs, la implicación y el impulso del cambio por parte de la dirección de la empresa, así como el apoyo durante el proceso de transformación es el principio más importante. Además, en este proceso es esencial que también se implique de forma activa a la plantilla mediante una comunicación y un diálogo continuo durante este proceso. Así se podrá alcanzar el éxito y una mejora real de la cultura preventiva y la integración de la prevención.

En este sentido, hay otro principio que fue señalado por su relevancia y que se centra en conseguir alcanzar una visión común entre la perspectiva de la dirección de la empresa, en el caso de las PYMEs del propietario/empresario, y la de la plantilla. La cultura preventiva engloba un conjunto de valores que debe ser compartido por toda la organización para que se produzca una integración real de la prevención. De otro modo no se conseguirá avanzar en la mejora del desempeño diario de una forma

efectiva. Por eso, el propietario/empresario y las personas trabajadoras deben alcanzar un entendimiento y deben buscar puntos de encuentro que les permitan acercar sus posiciones y trabajar “mano a mano” para transformar la cultura preventiva de la organización.

Por último, también destacaron la importancia de marcar objetivos que sean alcanzables y que éstos estén relacionados de forma clara con las tareas que se realizan en el día a día, para facilitar así su implantación y seguimiento. Solo así se podrá avanzar paso a paso en la transformación y el fortalecimiento de la cultura preventiva.



Figura 5. Valoración media de los principios de la Cultura Preventiva según su importancia para las PYMEs de construcción
(Fuente: Elaboración propia)

4.2. Resiliencia y cultura preventiva

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en relación la Ingeniería de la Resiliencia y la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. De este modo, por un lado, se recoge la evaluación de las habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva en estas empresas y, por otro lado, se muestran los resultados de la asociación de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva con los principios de la Ingeniería de la Resiliencia.

4.2.1. Habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva

Dentro de las actividades que llevó a cabo el segundo panel de expertos, se incluyó una evaluación de las habilidades o potenciales para el desempeño resiliente en función de su importancia en el caso de las PYMEs de construcción.

POTENCIAL	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
RESPONDER	Saber lo qué hacer, o tener la capacidad para responder, a cambios regulares e irregulares, perturbaciones y oportunidades activando acciones previamente preparadas, mediante el ajuste del modo actual de funcionamiento, o inventando o creando nuevas formas de hacer las cosas.	Identificación de situaciones potenciales para las que estar preparados (actualizadas y revisadas), planificación de respuestas (definidas, actualizadas, relevantes, con disponibilidad de recursos, etc.)
MONITORIZAR	Saber dónde mirar, o tener la capacidad de monitorizar aquello que afecte o pueda afectar el desempeño de la organización en el corto plazo.	Definición de indicadores de desempeño (revisados, validados, actualizados, precisos, sensibles), medidos con la frecuencia necesaria y los recursos necesarios, comunicados los resultados a las personas adecuadas.
APRENDER	Saber qué ha ocurrido, o tener la capacidad de aprender de la experiencia, en particular para aprender de las lecciones correctas de las experiencias correctas.	Definición de un plan de aprendizaje (indicando y definiendo los eventos sobre los que aprender, no solo sobre fallos, de tipo proactivo no reactivo), con procedimientos, con responsables no sólo “especialistas”, con el soporte adecuado de recursos y tiempo para hacerlo ágilmente, e implementando las lecciones aprendidas.
ANTICIPAR	Saber qué esperar, o tener la capacidad de anticipar desarrollos en el futuro, tales como perturbaciones, disrupciones, demandas nuevas o restricciones, nuevas oportunidades o el cambio en las condiciones de operación	Estimulación de la reflexión interna sobre el futuro, disponiendo de una visión estratégica clara y compartida de ello, con una política para actuar según los riesgos se consideren inaceptables, y evaluando las amenazas y oportunidades con la frecuencia adecuada

Tabla 2. Potenciales o habilidades necesarias para el desempeño resiliente de las organizaciones
(Fuente: Elaboración propia)

Para ello, se les proporcionó a los expertos una breve descripción de cada uno de estos potenciales o habilidades conforme a la Tabla 2. Posteriormente, se les solicitó a los expertos que valoraran la importancia de cada uno de estos potenciales en relación a su impacto en la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Los resultados de las valoraciones de los expertos se presentan en la Figura 6.

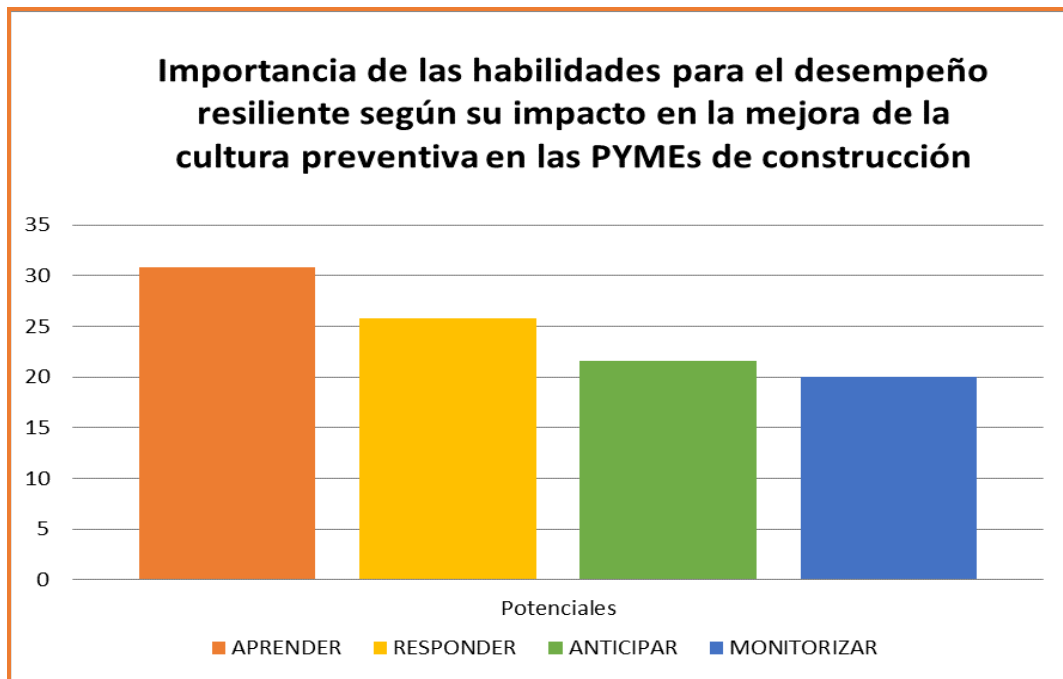


Figura 6. Valoración media de la importancia de las habilidades para el desempeño resiliente según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs
(Fuente: Elaboración propia)

Tal y como se observa mediante el análisis de la media de las valoraciones, entre las habilidades que las organizaciones deben desarrollar para alcanzar un desempeño resiliente, la habilidad de aprender ($\bar{x}=32,1$; $\sigma=8,8$) fue considerada como la más importante por su contribución a la mejora de la cultura preventiva en el caso de las PYMEs de construcción. En segundo lugar, se destaca la habilidad de responder ($\bar{x}=26,4$; $\sigma=11,2$).

Este resultado es coherente con las afirmaciones de otros autores que señalan que para mejorar la cultura preventiva es necesario iniciar un proceso de cambio o transformación que requiere el aprendizaje como herramienta para vencer la resistencia al cambio (Bollmann, 2017). Así, el aprendizaje es un estímulo al cambio para alcanzar un desempeño diario más seguro. Además, este cambio de perspectiva en la concepción de la seguridad conlleva la capacidad de enfrentarse a los eventos inesperados y aprender de ellos. Por lo tanto, cobra importancia la segunda de las habilidades destacada por los expertos en relación a la mejora de la cultura preventiva, la capacidad de responder.

En este sentido, ese cambio hacia la mejora de la cultura preventiva debe reflejarse en las acciones y la respuesta diaria que las organizaciones, y cada uno de las personas trabajadoras que las integran, dan ante las variaciones o desviaciones que tan frecuentemente surgen en el desempeño diario, más aún en el caso de los entornos de construcción.

Por otro lado, las habilidades que fueron valoradas como menos importantes, en relación a las demás, fueron las de anticipar ($\bar{x}=21,4$; $\sigma=8,7$) y monitorizar ($\bar{x}=20$; $\sigma=7,6$), respectivamente. En el caso concreto de las PYMEs, y especialmente micro-PYMEs, si se consideran las características propias de este tipo de empresas como la limitación de recursos humanos y económicos sumados a la presión de trabajo y tiempo, parece lógico que estas habilidades cobren menor relevancia a la hora de mejorar la cultura preventiva de estas empresas.

4.2.2. Asociación de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia

Inicialmente el grupo de trabajo reducido elaboró un guion ah doc que sería abordado por el panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales. En dicho guion se incluía un apartado en el cual los expertos debían relacionar cada una de las buenas prácticas o acciones para la mejora de la cultura preventiva (IAPRL, 2012) con los principios de la Ingeniería de la Resiliencia (Shirali et al., 2013). Estos principios son un conjunto de factores que hacen posible el desarrollo de organizaciones resilientes. Los expertos debían indicar qué buenas prácticas favorecían el desarrollo de cada uno de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia. Los resultados se recogen en el Anexo, indicando la frecuencia absoluta, es decir, cuántos expertos asociaron una buena práctica a un principio concreto, y la frecuencia relativa, es decir, qué proporción de expertos asociaron una buena práctica a un principio concreto. A modo, de resumen se presentan en la Tabla 3 las principales asociaciones. De este modo, se han incluido para cada buena práctica aquellos principios a los que más del 50% de los expertos consideraron que se asociaba dicha buena práctica. Tan solo en el caso de “4. Percepción por los trabajadores del compromiso preventivo de la empresa”, “2. Intervenciones preventivas orientadas a objetivos” y “23. Sistemas de información” no se ha podido aplicar dicho criterio. Esto se debe a que en el caso de estas buenas prácticas las respuestas de los expertos fueron dispares. Por ello, en estos tres casos se muestran los principios que fueron asociados a cada buena práctica con mayor frecuencia relativa.

ASOCIACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CULTURA PREVENTIVA CON LOS PRINCIPIOS DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA

Buenas prácticas	Principio de la Ingeniería de la Resiliencia al que contribuyen	Frecuencia relativa
1. Definición de políticas, normas, procedimientos	1. Compromiso de la Alta Dirección	100,00%
	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
2. Estructura organizativa, dedicación de recursos específicos	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
	4.Concienciación	57,14%
3. Implicación de la Dirección y de la cadena de mando	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
4. Percepción por los trabajadores del compromiso preventivo de la empresa	1. Compromiso de la Alta Dirección	42,86%
	2.Cultura de Justicia	42,86%
5. Reuniones/informes de dirección que tratan temas de salud y seguridad	1. Compromiso de la Alta Dirección	71,43%
	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	6.Preparación	71,43%
6. Formación en prevención de la cadena de mando	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	4.Concienciación	57,14%
	5.Flexibilidad	57,14%
	6.Preparación	57,14%
7. Apoyo de los mandos intermedios a conductas de seguridad	2.Cultura de Justicia	57,14%
	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	6.Preparación	57,14%
8. Actitud preventiva como factor de promoción profesional	1. Compromiso de la Alta Dirección	57,14%
	2.Cultura de Justicia	71,43%
9. Adecuación de horarios y presión de tiempo a procedimientos de seguridad	5.Flexibilidad	85,71%
10. Coordinación de actividades empresariales concurrentes	4.Concienciación	71,43%
	5.Flexibilidad	71,43%
	6.Preparación	71,43%
11. Resolución operativa de problemas en relación con los riesgos	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
12. Intervenciones preventivas orientadas a objetivos	1. Compromiso de la Alta Dirección	28,57%
	3.Cultura de Aprendizaje	28,57%
	4.Concienciación	28,57%
	6.Preparación	28,57%
13. Canales de comunicación: bidireccional y horizontal	2.Cultura de Justicia	71,43%
14. Sistemas de notificación de incidencias	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
15. Difusión de informaciones: alertas, ejemplos de buenas prácticas	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	6.Preparación	57,14%
16. Calidad de la comunicación/ transparencia	2.Cultura de Justicia	57,14%
17. Generación de entornos de confianza	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
	2.Cultura de Justicia	57,14%
18. Espacios y hábitos de diálogo y participación	2.Cultura de Justicia	57,14%
19. Promoción y estímulo de iniciativas	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%

ASOCIACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CULTURA PREVENTIVA CON LOS PRINCIPIOS DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA		
Buenas prácticas	Principio de la Ingeniería de la Resiliencia al que contribuyen	Frecuencia relativa
	4.Concienciación	57,14%
20. Trabajo en equipo y apoyo mutuo	2.Cultura de Justicia	57,14%
	3.Cultura de Aprendizaje	85,71%
21. Capacitación para la resolución de problemas	2.Cultura de Justicia	71,43%
	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
22. Empoderamiento de los trabajadores	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	5.Flexibilidad	57,14%
23. Sistemas de información	3.Cultura de Aprendizaje	42,86%
	6.Preparación	42,86%
24. Retroalimentación informativa	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
25. Observaciones de trabajo	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
26. Análisis/investigación de errores	3.Cultura de Aprendizaje	71,43%
	4.Concienciación	57,14%
	6.Preparación	71,43%
27. Buscar los mecanismos por los que surgen eventos no deseados/no culpables	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
28. Análisis/investigación de barreras	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
29. Evaluación del esfuerzo preventivo	1. Compromiso de la Alta Dirección	71,43%
	2.Cultura de Justicia	57,14%
30. Sistema de indicadores positivos de prevención	4.Concienciación	57,14%
31. Evaluación de resultados	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
32. Corrección de fallos	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%
33. Incentivación de la prevención	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
	2.Cultura de Justicia	57,14%
34. Seguimiento y mejora continua	1. Compromiso de la Alta Dirección	57,14%
	3.Cultura de Aprendizaje	57,14%

Tabla 3. Resumen de los principales resultados asociación de las buenas prácticas para la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia

(Fuente: Elaboración propia)

4.3. Principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en relación a las principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción, y especialmente micro-PYMEs. Inicialmente, se presentan los principales factores propuestos para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. A continuación, se muestra la evaluación y priorización de esta propuesta por los expertos del panel de agentes sociales. Finalmente, se recogen también los comentarios de los expertos al respecto.

4.3.1. Definición de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

La propuesta final de factores para la mejora de la cultura preventiva presentada en este informe se ha ido desarrollando poco a poco fruto de los diferentes paneles y grupos de trabajo, así como de las aportaciones de los investigadores que han participado en esta investigación.

Inicialmente, se llevo a cabo una revisión de la literatura disponible al respecto y se identificaron las principales fuentes de interés para el desarrollo de los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Estas fuentes se presentaron en la Tabla 1 del presente informe. A partir de estas fuentes los expertos del primer panel elaboraron una propuesta o listado preliminar de los principales factores clave para la integración de la prevención de riesgos laborales y por ende para la mejora de la cultura preventiva. Dicho listado se presenta a continuación:

1. Efecto tractor del promotor
2. Liderazgo de los supervisores in situ
3. Seguridad valorada y alineada con la producción
4. Compromiso de la dirección
5. Empoderamiento y participación de los trabajadores
6. Comunicación bidireccional proactiva
7. Competencia y capacitación
8. Cultura de aprendizaje
9. Confianza mutua
10. Congruencia entre los valores de seguridad adoptados y promulgados

11. Concienciación y compromiso con la seguridad
12. Revisión del rendimiento
13. Cultura de error
14. Gestión del Cambio
15. Anticipación, preparación y flexibilidad para responder
16. Responsabilidad, rendición de cuentas y transparencia
17. Cultura justa e informativa

En el segundo panel de expertos, a partir del listado anterior, se elaboró una propuesta depurada de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva adaptada al caso de las PYMEs de construcción. De esta manera, se obtuvo una propuesta compuesta por 10 factores de especial importancia por su impacto en la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales, y por ende de la cultura preventiva, en este tipo de empresas. Además, para cada uno de estos factores se desarrollaron un conjunto de herramientas concretas que las PYMEs de construcción pueden implantar para la mejora de su cultura preventiva. Adicionalmente, se incluye al final de este documento un programa de buenas prácticas, donde estas herramientas se pueden integrar.

CULTURA PREVENTIVA	
DIMENSIONES	FACTORES
COMPROMISO es el impulso de estrategias para garantizar la salud y seguridad a todos los niveles.	Alineación de la seguridad y la producción Implicación del promotor Implicación del contratista principal Compromiso visible del propietario/empresario
DINAMIZACIÓN es la forma en que se traduce el compromiso en la gestión práctica cotidiana.	Liderazgo del encargado en el tajo Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras Comunicación fluida y transparente
APRENDIZAJE es el esfuerzo continuado para sostener y mejorar la gestión de la prevención.	Competencia profesional Clima de confianza y aprendizaje Revisión permanente del desempeño

Tabla 4. Dimensiones y factores de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.
(Fuente: Elaboración propia)

En el desarrollo de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs de construcción se tuvieron en cuenta las dimensiones de la cultura preventiva (IAPRL, 2012). Así, se analizó en que dimensión se enmarca prioritariamente cada factor conforme a la Tabla 4. A continuación, se describen cada uno de estos factores, así como sus herramientas asociadas (veánse las Tablas 5 a 14).

ALINEACIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA PRODUCCIÓN

La seguridad y salud debe ser entendida como un valor por las microempresas de la construcción y debe ser "parte de la empresa", es decir, la seguridad y salud laboral no debe verse como un área secundaria, aislada o auxiliar de la empresa. Para ello, la seguridad y la producción deben ir de la mano buscando siempre un equilibrio entre ambas. Así, la seguridad debe estar integrada en todas las actividades de la empresa, incluidas las de planificación. Por lo tanto, es fundamental trabajar para que toda la organización perciba la seguridad como un valor esencial y necesario para un adecuado desempeño de las actividades diarias, así como una parte inherente de cada procedimiento y no como un mero complemento, aunque no necesariamente deba estar por escrito, salvo en situaciones críticas. Además, para que sea real esta puesta en valor de la seguridad es necesario que exista una verdadera coherencia a todos los niveles entre el discurso y la acción. Todo el personal de la empresa debe reflejar en su desempeño diario como sus acciones son las mismas independientemente de si están siendo observados o no, porque han comprendido realmente la importancia de la seguridad y la valoran. Todo ello llevará a que la cultura preventiva sea algo interiorizado y compartido por cada uno de las personas trabajadoras y responsables.

HERRAMIENTAS

1. El propietario/empresario debería considerar la seguridad en cada decisión que tome como reflejo de la aplicación práctica de su política, incluyéndola en la planificación de la producción y su seguimiento, así como en sus ofertas.
2. El propietario/empresario debería utilizar el comportamiento o la actitud frente a la seguridad como una variable de decisión en la contratación y la promoción en la empresa.
3. El propietario/empresario debería transmitir a todos los empleados que la seguridad nunca debe verse comprometida por la producción.
4. Se debería establecer un sistema de refuerzos positivos para la seguridad.
5. En resumen, el propietario/empresario y los encargados deberían mostrar una verdadera coherencia entre su discurso sobre la seguridad y sus actos.

Tabla 5. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Alineación de la seguridad y la producción
(Fuente: Elaboración propia)

IMPLICACIÓN DEL PROMOTOR

Las exigencias del promotor en materia de seguridad suponen un impulso del desempeño seguro en la obra. Para ello, el promotor debe tener en cuenta en la elección del contratista principal y del/de la coordinador/a de seguridad y salud en la construcción, el desempeño en seguridad previo y preocuparse por la seguridad durante la ejecución mediante controles y cláusulas específicas. De este modo, el promotor ejerce un efecto tractor sobre el contratista principal y el resto de subcontratadas, en materia de seguridad y salud en la obra. Así la implicación y las exigencias del promotor en materia de seguridad fomentan el desarrollo de la cultura preventiva.

HERRAMIENTAS

1. El promotor debería asegurarse que la seguridad se incluye en las especificaciones de la oferta de la obra y durante el diseño en fase de proyecto.
2. Es fundamental que el promotor considere el desempeño en seguridad previamente a la contratación de un contratista u otro, y de los subcontratistas que este último vaya a subcontratar, al igual que otros factores.
3. El promotor debería recabar información sobre los riesgos, tanto derivados del emplazamiento como de la concurrencia de distintas empresas y profesionales ajenos a la obra, y hacer que esta información fluya hacia las contratadas y subcontratadas.
4. El promotor debería crear una vía de comunicación anónima directa con los subcontratistas y las personas en régimen de autónomos de toda la cadena de subcontratación, donde éstos pueda trasladar sus quejas y sugerencias en materia de seguridad.
5. El promotor debería tomar en igual consideración al/a la Coordinador/a de Seguridad y Salud que al resto de la Dirección Facultativa.

Tabla 6. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del promotor
(Fuente: Elaboración propia)

IMPPLICACIÓN DEL CONTRATISTA PRINCIPAL

Normalmente la micro y pequeña empresa ejercen de subcontratistas en las obras, por tanto, la relevancia en materia de seguridad y salud del contratista principal, del que dependen directamente, es fundamental. De este modo, al igual que ocurría con el promotor, el contratista principal tiene un efecto claramente tractor en las subcontratas y profesionales en régimen de autónomos, sobre todo si la seguridad es requisito imprescindible para trabajar en la obra. Adicionalmente tendrá que definir las acciones y establecer los medios de coordinación necesarios, además de los que deba ejercer en su caso el/la coordinador/a de seguridad y salud en la obra. Estas funciones o acciones deberá ejercerlas en su caso el propio propietario/empresario en caso de actuar como contratista principal en obras de pequeña envergadura, para promover la cultura preventiva en las empresas que sean subcontratadas por ésta.

HERRAMIENTAS

1. El contratista cuando se elabore una oferta debería incluir claramente las medidas de seguridad necesarias, así como imputar sus costes indirectos o directos en su caso.
2. El contratista debería considerar la evaluación de riesgos y los procedimientos que se seguirán en la ejecución de las actividades subcontratadas a la hora de planificar la seguridad de la obra.
3. El contratista principal debería ejercer una verdadera coordinación y vigilancia del trabajo realizado por las subcontratas, estableciendo los canales necesarios de comunicación incluyendo la realización de reuniones y el establecimiento de los controles necesarios, además de los que deba ejercer en su caso el/la coordinador/a de seguridad y salud.
4. Si se subcontrata la implantación de protecciones colectivas en la obra debería asegurarse que el personal y los medios contratados sean suficientes para garantizar la instalación adecuada y a tiempo de dichas protecciones en la obra.
5. La señalización de seguridad y salud debería situarse en cada momento en el lugar donde el riesgo sobre el que advierte se podría materializar.
6. El contratista principal debería crear una vía de comunicación anónima directa con los subcontratistas y las personas en régimen de autónomos de toda la cadena de subcontratación, donde éstos pueda trasladar sus quejas y sugerencias en materia de seguridad.
7. Sería recomendable por parte del contratista principal cuando se den situaciones de riesgo, aunque no haya ocurrido ningún accidente, parar la obra tal y como sucede en el caso de accidentes muy graves, con el fin de difundir fuertes mensajes de prevención positivos entre las empresas y personas en régimen de autónomo presentes en la obra.

Tabla 7. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del contratista principal
(Fuente: Elaboración propia)

COMPROMISO VISIBLE DEL PROPIETARIO/EMPRESARIO

El compromiso del propietario/empresario y su liderazgo activo es el factor esencial para iniciar e impulsar el cambio y la mejora de la cultura preventiva. El propietario/empresario debe incluir entre los objetivos empresariales el garantizar la seguridad y salud de todas las personas trabajadoras, y para conseguirlo debe promulgar valores que promuevan la seguridad y salud en la empresa, dotar de medios suficientes, facilitar la transparencia y la comunicación, y apoyar a las personas trabajadoras. Así mismo, el propietario/empresario debe participar activamente en la seguridad demostrando en su día a día su implicación con la seguridad al invertir tiempo y recursos en ella. Esto es clave para poner de manifiesto su preocupación por la seguridad como pieza clave del desempeño y de la empresa en sí misma, ya que si el resto de personas de la empresa perciben esta importancia que el propietario/empresario da a la seguridad estarán más motivadas y serán más proactivas para trabajar de una forma segura y comunicar cualquier problema o incidencia al respecto.

HERRAMIENTAS

1. El propietario/empresario debería considerar la seguridad y salud en el trabajo cuando se toma cualquier decisión que afecte a la seguridad y salud, como organizar el trabajo, comprar equipos o contratar subcontratistas.
2. El propietario/empresario debería liderar con el ejemplo, desde mostrar a las personas trabajadoras cómo se espera que usen los EPI's, cómo se aplican los procedimientos de trabajo seguro, participar en la formación en seguridad, participar en las evaluaciones de riesgos, incluir aspectos de seguridad cuando dirija reuniones de trabajo y visitar periódicamente las obras donde se está trabajando.
3. Se debería liberar tiempo y recursos para realizar actividades relacionadas con la seguridad, como inspecciones previas a la realización de trabajos, evaluaciones de riesgo, formación, etc.
4. Se debería seleccionar y recompensar a los encargados y capataces en función de su desempeño de seguridad.
5. El empresario/propietario debería establecer un dialogo regular con las personas trabajadoras sobre la seguridad y salud.

Tabla 8. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Compromiso visible del propietario/empresario
(Fuente: Elaboración propia)

LIDERAZGO DEL ENCARGADO EN EL TAJO

Los encargados y capataces son generalmente el eslabón que conecta al propietario/empresario con la plantilla de la empresa. Por ello, el liderazgo de los encargados y capataces es uno de los factores más importantes para mejorar la cultura preventiva de seguridad de la empresa. Ellos deben participar activamente en su mejora a pie de obra: predicando con el ejemplo, transmitiendo a las personas trabajadoras los valores esenciales de una buena cultura preventiva que reflejen la importancia de la seguridad, supervisando el desempeño, transmitiendo y fomentando comportamientos seguros o facilitando la transmisión de información al conocer de primera mano las necesidades de las personas trabajadoras y a la vez tener contacto directo y frecuente con el empresario. Así, este rol es esencial para el adecuado funcionamiento de otras herramientas necesarias para la mejora de la cultura preventiva.

HERRAMIENTAS

1. Los encargados y capataces deberían alentar a las personas trabajadoras a adoptar comportamientos seguros en el trabajo.
2. Los encargados y capataces deberían hablar con frecuencia sobre los problemas de seguridad y salud con la plantilla.
3. Se debería garantizar que los supervisores reciben la capacitación en materia de seguridad y salud adecuada que incluya habilidades de comunicación y liderazgo.
4. Sería recomendable desarrollar breves reuniones (5-10 min) previas al inicio del trabajo diario donde el encargado o capataz aborde cuestiones de seguridad con la plantilla en relación a los trabajos que se ejecutaran en ese día.
5. El propietario/empresario debería seleccionar y recompensar a los encargados y capataces en función de su desempeño en seguridad.

Tabla 9. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo del encargado en el tajo
(Fuente: Elaboración propia)

PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

La cultura preventiva implica una visión compartida de la seguridad y salud en toda la organización. Por ello, la implicación y el empoderamiento de las personas trabajadoras es uno de los pilares sobre los que se sustenta la mejora de la cultura preventiva. Este empoderamiento y participación implica, en primer lugar, incluir a la representación del personal, y en su ausencia a las propias personas trabajadoras, en la toma de decisiones y en la planificación de la seguridad para involucrarlas en los problemas de seguridad y en su resolución. Al mismo tiempo debería motivárseles para que se sientan responsables de su seguridad al igual que son responsables de sus actividades diarias, dotándoseles de iniciativa y capacidad en la toma de decisiones. Para que esta participación se dé y se mantenga en el tiempo es necesario que la plantilla tenga feedback a corto plazo sobre sus iniciativas, se exteriorice el apoyo a sus decisiones y se les reconozca de una forma compartida su desempeño seguro.

HERRAMIENTAS

1. Se debería incluir a la representación de los trabajadores y trabajadoras, y en su ausencia a las propias personas trabajadoras, en la toma de decisiones y en la planificación de la seguridad.
2. Cuando se asignen responsabilidades a los trabajadores en relación a ejecución de tareas, se debería destacar que la seguridad queda incluida como parte de esa responsabilidad. Así mismo, se debería realizar un seguimiento de estas responsabilidades.
3. Se debería dar capacidad real a la plantilla en la resolución de los problemas de seguridad, de forma que comprendan mejor las decisiones y asuman mejor el resultado final.
4. Sería recomendable establecer de forma regular un espacio de tiempo concreto incluido en la jornada laboral para que la plantilla hable y actúe sobre cuestiones de seguridad y salud (desarrollo de procedimientos de trabajo seguros, mantenimiento de herramientas, máquinas y equipos, realización de cambios en la organización del trabajo, etc.).
5. El empresario/propietario debería proporcionar feedback sobre las propuestas o aportaciones de las personas trabajadoras en materia de seguridad, es decir, informar sobre si se han llevado a cabo y en caso contrario dar razones por las que no se hizo.

Tabla 10. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo del encargado en el tajo
(Fuente: Elaboración propia)

REVISIÓN PERMANENTE DEL DESEMPEÑO

La gestión diaria en la empresa debe incluir la revisión de que las medidas de control son implantadas tal y como son planificadas, acudiendo de forma regular al asesoramiento de su servicio de prevención, manteniéndose en contacto con las administraciones competentes y las asociaciones empresariales y tripartitas para estar al día de lo que es necesario hacer para encarar los problemas de seguridad, en muchas ocasiones similares. Así mismo el empresario/propietario y sus encargados deben realizar el esfuerzo de estar al tanto de lo que está ocurriendo sobre el terreno, intercambiar información relevante de seguridad y salud con sus encargados y plantilla, encarar cualquier problema identificado y motivar a las personas trabajadoras a reportar sobre los incidentes para aprender de ellos.

HERRAMIENTAS

1. El propietario/empresario debería establecer la sistemática para que se revisen las medidas de control, incluso aunque dependan del contratista principal, y se verifique que se encuentran implementadas y funcionan según lo planeado antes de que se inicien los trabajos.
2. El propietario/empresario debería buscar el asesoramiento de los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, de su servicio de prevención en particular, en relación a la mejor manera de gestionar los riesgos para la seguridad y salud.
3. El propietario/empresario debería estar en contacto permanente con principales asociaciones empresariales, sindicales o tripartitas para estar al día sobre los aspectos más relevantes de seguridad y salud en sus actividades.
4. El empresario/propietario debería analizar con los responsables y la plantilla la seguridad y salud sobre el terreno de una forma regular.

Tabla 11. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Revisión permanente del desempeño
(Fuente: Elaboración propia)

COMUNICACIÓN FLUIDA Y TRANSPARENTE

La comunicación y el flujo adecuado de la información favorecen la cultura preventiva mediante la sensibilización en materia preventiva y el impulso de la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la seguridad y salud. Escuchar a las personas crea equipo y genera confianza. Esta comunicación debe ser bidireccional, ya que tanto la plantilla como los encargados y propietario/empresario deben estar implicados en ella para que funcione y consigan alcanzar un entendimiento que fortalezca su desarrollo organizativo. Debe ser bidireccional, vertical y horizontal, es decir, no solo el propietario/empresario debe ser el origen de esta comunicación, sino que las personas trabajadoras deben de disponer de los canales de comunicación, ya sea formales o informales, para poder reportar cualquier cuestión de interés a los capataces/encargados o al propietario/empresario. Además, la comunicación horizontal enriquece la cultura preventiva en la obra mediante la transmisión de conocimientos entre las personas trabajadora experimentados y las noveles o incluso entre diferentes empresas. Se debe crear un entorno de trabajo donde esta comunicación sea valorada y fluya de manera natural, transparente, eficaz y sin miedos.

HERRAMIENTAS

1. Se debería establecer sistemas o procedimientos, formales o informales, para comunicar los éxitos y problemas de seguridad como investigaciones de accidentes u otros tipos de informes, desde la plantilla al propietario/empresario y viceversa.
2. El propietario/empresario debería promover que los encargados y capataces inicien debates formales o informales sobre seguridad que permitan intercambiar conocimiento sobre acciones exitosas, así como sobre los problemas existentes o las inquietudes y la visión de la plantilla al respecto.
3. El propietario/empresario debería comunicar formalmente el enfoque en materia de seguridad a todos los involucrados en la empresa, por ejemplo, telemáticamente, en reuniones o con un folleto.
4. Se debería asegurar que en el proceso de comunicación la información relevante de seguridad y salud es clara y adaptada a las características de las personas trabajadoras, de manera que sea comprensible y simplificada.
5. Se debería proporcionar retroalimentación periódica sobre la seguridad y salud y las prácticas en el lugar de trabajo y ayudar a mejorarlas.

Tabla 12. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Comunicación fluida y transparente
(Fuente: Elaboración propia)

COMPETENCIA PROFESIONAL

La competencia profesional debe ser real, práctica y orientada a las habilidades necesarias para el desarrollo del oficio de que se trate. Para ello, estas habilidades deben ser desarrolladas, evaluadas, revisadas y actualizadas. Dicha competencia incluye todos los niveles desde el propietario/empresario, encargados y capataces hasta la plantilla, cada uno en relación sus tareas asignadas. La competencia profesional no solo se adquiere mediante vías formales de formación, sino que debe complementarse con vías no formales donde cobra importancia el tutelaje, la práctica y el aprendizaje a partir del desempeño diario del trabajo y de las personas trabajadoras más experimentados. Así, se debe crear un entorno de aprendizaje continuo colectivo donde se comparten conocimientos y experiencias fomentando el desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la organización.

HERRAMIENTAS

1. El propietario/empresario debería preocuparse por su propia formación continua en materia de seguridad y salud más allá de las exigencias legales.
2. El propietario/empresario debería asegurarse en primer lugar y antes que nada, de que todas las personas trabajadoras son verdaderos profesionales en su oficio, y que su nivel de competencia se mantiene a lo largo del tiempo.
3. El empresario así mismo debería asegurarse que todas las personas trabajadoras tengan los recursos y la capacitación profesional adecuadas para llevar a cabo sus tareas de manera segura, e incluir la seguridad y la salud durante las actividades de acogida en la incorporación de nuevas personas a la plantilla.
4. La formación continua, debería desarrollarse en el sitio de trabajo, mediante un sistema de mentorización y tutelaje para transmitir conocimientos basados en la experiencia.

Tabla 13. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Competencia profesional
(Fuente: Elaboración propia)

CLIMA DE CONFIANZA Y APRENDIZAJE

La confianza mutua es la base de la cultura preventiva y permite que los errores y crisis puedan ser valorados como oportunidades de aprendizaje. Dicha confianza da lugar, por un lado, a que las personas trabajadoras se sientan respaldadas y apoyadas por sus encargados y capataces y, por otro lado, a que las personas trabajadoras sean escuchadas y sean capaces de escuchar cuando se les transmiten cuestiones de seguridad, ya sea para apoyarlas o corregirlas. Así, escuchar activamente las sugerencias de la plantilla y responder rápidamente a sus preocupaciones genera confianza, ya que muestra que la empresa se toma en serio lo que piensan las personas trabajadoras en relación a la seguridad, y que actúa en consecuencia. De otro modo, la confianza se verá mermada y las personas trabajadoras dejarán de informar. Este clima de confianza debe implicar que no se penalice el reporte de incidentes, que no se busquen culpables y que no exista miedo a la recriminación en cuestiones de seguridad, sino todo lo contrario. De este modo, se crea una “cultura justa” basada en la confianza, el respeto mutuo y el trato justo donde los reportes son escuchados, valorados y en muchos casos se transforman en aprendizaje. Así, los fallos y desviaciones detectadas en el día a día se convierten en una fuente de conocimiento que da lugar al aprendizaje a partir de los errores.

HERRAMIENTAS

1. El propietario/empresario debería establecer los mecanismos para que aprender del trabajo bien hecho, y también de los accidentes, cuasi-accidentes o desviaciones y problemas que surgen en el día a día, sea la forma normal de trabajar. Por ejemplo, mediante reuniones donde se relate lo ocurrido con éxito o se propongan las medidas que deben reforzarse o implantarse para evitar repetir fallos.
2. El propietario/empresario debería promover un ambiente abierto y positivo en el que se aborden las preocupaciones de seguridad y salud abiertamente, evitando completamente el miedo al reporte por parte de las personas trabajadoras.
3. Se debería acabar con el trabajo autoritario y dialogar con los trabajadores en vez de imponer.
4. Tanto el propietario/empresario como los encargados y capataces deberían tratar a las personas trabajadoras con respeto y valorar su desempeño en seguridad y salud.
5. Se deberían establecer diferentes maneras de recompensar y reconocer las buenas prácticas de seguridad y salud, por ejemplo, reconocimientos de forma oral y/o escrita.

Tabla 14. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Clima de confianza y aprendizaje
(Fuente: Elaboración propia)

4.3.2. Evaluación y priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

Una vez se obtuvieron los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción se procedió a evaluarlos y priorizarlos. Esto se hizo mediante el panel de agentes sociales. Inicialmente, se les pidió que evaluaran la importancia de cada uno de estos factores valorando cada uno de ellos desde 1 (nada importante) hasta 10 (muy importante). Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 16. En dicha tabla se observa que los expertos consideraron que todos tenían gran importancia y así las puntuaciones que obtuvieron cada uno de ellos fueron muy similares. De hecho, en todos los casos la moda fue 10. La mediana estuvo siempre entre valores entre 9 o 10 y la medias las puntuaciones de los factores según su importancia osciló entre 9,89 y 8,44. Así la desviación de los valores, tanto la absoluta como la típica, nunca fue superior a 1,5.

Posteriormente, se les pidió a los expertos de ese mismo panel que priorizaran los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Para ello, debían ordenarlos en un ranking de 1 a 10 de manera que los expertos debían colocar en la posición 1 el factor que consideran más importante o prioritario y en la posición 10 el que consideran de menor importancia o prioridad con respecto a las demás. Los resultados de la priorización en base a las respuestas de los 12 expertos se presentan en la Tabla 15.

PRIORIZACIÓN	FACTORES PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA EN PYMES	PUNTUACIÓN TOTAL	PUNTUACIÓN MEDIA
1	Compromiso visible del propietario/empresario	106	8,83
2	Implicación del contratista principal	88	7,33
3	Alineación de la seguridad y la producción	86	7,17
4	Liderazgo del encargado/capataz en el tajo	84	7,00
5	Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras	66	5,50
6	Implicación del promotor	65	5,42
7	Comunicación fluida y transparente	55	4,58
8	Competencia profesional	46	3,83
9	Clima de confianza y aprendizaje	38	3,17
10	Revisión permanente del desempeño	26	2,17

Tabla 15. Priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs
(Fuente: Elaboración propia)

	Media	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo	Desviación típica	Desviación absoluta	Varianza	Rango intercuartílico
Alineación de la seguridad y la producción	9,89	10	10	10	9	0,31	0,50	0,10	0,00
Implicación del contratista principal	9,67	10	10	10	8	0,67	0,63	0,44	0,50
Compromiso visible del propietario/empresario	9,56	10	10	10	8	0,83	1,13	0,69	1,00
Liderazgo del encargado/capataz en el tajo	9,22	9	10	10	7	0,92	1,00	0,84	1,00
Implicación del promotor	9,11	10	10	10	7	1,29	0,38	1,65	2,50
Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras	9,00	10	10	10	7	1,15	0,13	1,33	2,00
Comunicación fluida y transparente	9,00	9	10	10	6	1,25	1,25	1,56	1,50
Clima de confianza y aprendizaje	9,00	9	10	10	6	1,25	1,00	1,56	1,50
Competencia profesional	8,89	10	10	10	6	1,66	1,25	2,77	3,00
Revisión permanente del desempeño	8,44	9	10	10	6	1,50	1,00	2,25	3,00

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la evaluación del panel de agentes sociales de los factores para la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs de construcción

4.3.3. Comentarios de los expertos sobre los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

A continuación, se presentan los comentarios y observaciones que realizaron los expertos que participaron en el panel de agentes sociales sobre cada uno de los factores para la mejora de la cultura preventiva. Tal y como se ha mencionado, cada uno de estos factores engloba un grupo de herramientas o medidas que pueden implantarse en las PYMEs de construcción para favorecer la mejora de la cultura preventiva.

COMPROMISO VISIBLE DEL PROPIETARIO/EMPRESARIO

En relación al compromiso visible del propietario/empresario los comentarios de los expertos estuvieron enfocados principalmente en dos sentidos. Por un lado, destacaron la importancia del papel del propietario/empresario para iniciar y apoyar la transformación de la cultura preventiva de la empresa mediante una integración de la prevención en la organización.

“La integración de la prevención ha de comenzar con el firme compromiso por parte de la alta dirección de la empresa.”

“Indudablemente el empresario es el pilar donde deben apoyarse los demás agentes intervinientes en la prevención y seguridad en obras.”

Por otro lado, destacaron que un aspecto clave es que el compromiso del propietario/empresario sea real, visible y esté asociado a una actitud proactiva que vaya más allá de un cumplimiento formal o legal. Solo así se conseguirá que otros agentes implicados como personas trabajadoras, proveedores o clientes den el valor necesario a la prevención de riesgos laborales y participen activamente en ella.

“La clave es, a mi juicio, la implicación real, no sólo formal. No se trata de realizar una declaración sobre el papel sino una actitud proactiva y que se implique en cada aspecto de la seguridad.”

“El liderazgo es un elemento clave para promover la cultura preventiva. La dirección de la PYME debe colocar los objetivos de prevención en un lugar destacado y concederles prioridad en cualquier situación, haciendo visible el compromiso preventivo de la dirección ante las personas trabajadoras, proveedores y suministradores y clientes.”

“La implicación y la participación activa del empresario potencia la prevención en su organización, independientemente de las obligaciones que por ley tiene.”

“La presencia activa del empresario da confianza a la parte trabajadora”

LIDERAZGO DEL ENCARGADO/CAPATAZ EN EL TAJO

En cuanto al liderazgo de los encargados o capataces en el tajo, muchos expertos coincidieron en señalar que éstos son el representante del empresario/propietario en la obra. Por lo tanto, actúan como “correa de transmisión” entre la dirección de la empresa y la plantilla. En consecuencia, de ellos depende en que la seguridad se tenga en cuenta en el día a día en la obra.

“El encargado de obra supone los ojos y las manos del empresario y es la clave en la correa de transmisión. Tiene que liderar las actitudes preventivas, hacer de la seguridad un pilar en la propia cadena de producción. Su convencimiento en aras de la seguridad permitirá que los trabajadores la hagan suya.”

“Él es el vehículo de transmisión y responsable a pie de obra de la línea de actuación y decisión del empresario.”

“Son claves para que no haya distorsión entre los mensajes de la dirección de la empresa y los trabajadores.”

“Esta labor se desempeña de manera permanente en la obra, a pie de tajo y para todas las actividades y procesos que intervienen en la misma.”

De este modo, tal y como señalan los expertos, los mandos intermedios son quienes transmiten el mensaje del empresario a pie de obra. Por ello, juegan un papel fundamental que se alinea en importancia con el del empresario/propietario.

“Por jerarquizarlo respecto al empresario, le doy el valor de 9, pero en completa alineación con el propietario-empresario.”

“El papel de promotor y del encargado, me parecen que van de la mano en importancia.”

Así, los encargados y capataces son clave para la integración a todos los niveles.

“Para que la integración se dé en la empresa, ha de darse en todos los niveles de la misma. El personal mando intermedio, ha de estar comprometido con la prevención de riesgos laborales. Su cercanía con el personal que se encuentra en el tajo, hace que sea una pieza clave en dicha integración.”

Además, un experto destacó la importancia de que los encargados y capataces desarrollen un liderazgo efectivo y real en seguridad sin presionar a los trabajadores para poner a la producción por encima de la seguridad:

“Las cuestiones de seguridad deben ser prioritarias en el día a día de la PYME y las personas trabajadoras no deben recibir una presión que les induzca a poner la producción por encima de la seguridad, poniendo en peligro su integridad o la de sus compañeras y compañeros.”

PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

En relación a la participación y empoderamiento de las personas trabajadoras, en general, los expertos destacaron que es un factor esencial para la integración de la prevención y en consecuencia para la mejora de la cultura preventiva y la ejecución de los trabajos de forma segura. En este sentido hubo expertos que señalaron la importancia de la participación y la representación sindical de las personas trabajadoras.

“La Ley de prevención de riesgos laborales es una ley eminentemente participativa. Las personas representantes de la plantilla de la empresa deben ser conocedoras, de primera mano, de la problemática en materia de prevención de riesgos laborales que tiene el personal de la empresa.”

“La participación de la representación sindical y con continua comunicación arriba-abajo es la pieza clave para que las cosas sean realidad.”

Otros expertos pusieron de manifiesto como el conocimiento y la implicación activa del trabajador es una pieza clave para que la seguridad sea efectiva y real.

“Con ello afianzamos la prevención en el individuo, en el trabajador, implicándole de manera activa en las decisiones y necesidades de los puestos de trabajo, si no es así la cultura preventiva no se completa y se integra en el tejido humano de la organización.”

“El conocimiento y la implicación del trabajador es la clave de la seguridad. Se trata de elevar a la primera categoría la importancia de la seguridad, por encima de productividad, salarios, etc. Quien más sabe de la ejecución de su trabajo y de sus riesgos es el propio trabajador y el encargado por lo que debe formar parte de cultura impedir las situaciones de riesgo.”

“Fundamental la responsabilidad y el empoderamiento personal: entender y aceptar lo que debe hacerse y saber qué se espera de nosotros. La PYME debe ser clara en las expectativas de manera que cada miembro de la organización pueda saber qué espera de los demás. Se debe acordar cómo se cumplirán los compromisos y asegurar que cada persona trabajadora tiene las competencias y habilidades necesarias.”

Además, un experto continuó poniendo de manifiesto, en línea con sus comentarios anteriores, la importancia de que la cultura preventiva se transmita por la cadena de mando hasta el trabajador y a su vez que es fundamental que esté tenga confianza y capacidad para comunicar sus consultas y recibir respuestas rápidamente.

“Sigo igualmente con la jerarquización al darle el valor de 8. El trabajador recibe el ejemplo de su capataz y debe asumir como propia la cultura preventiva de la empresa y aplicarla en su día a día. Teniendo la capacidad y confianza en realizar

todas las consultas referidas a la misma a través de un medio eficaz y rápido y recibiendo respuestas igualmente eficaces y rápidas para realizar su trabajo en condiciones seguras.”

En línea con el otro experto manifestó la estrecha relación entre algunos de los factores para la mejora de la cultura preventiva como son la participación la comunicación y la confianza.

“Participación y otras dos herramientas como son la comunicación fluida y el clima de confianza, son tan parecidas que les doy la misma importancia.”

IMPLICACIÓN DEL PROMOTOR

Con respecto a la implicación del promotor de la obra, algunos expertos señalaron que ésta contribuye significativamente a las condiciones de seguridad en la obra.

“Si bien es importante también su implicación, entiendo que no tiene la importancia, a la hora de los resultados a obtener, que la de los anteriores agentes.”

“Si el promotor tiene claro e impone unas determinadas condiciones de seguridad en todos los pasos de la construcción tendremos una buena obra.”

Por ello, algunos expertos pusieron de manifiesto cómo el promotor influye en la visión de la seguridad del resto de empresas, y especialmente PYMEs, que participan en la obra y cómo puede impactar positivamente en ella.

“Esencial el compromiso del promotor que conduzca a compartir una visión global de la cultura preventiva. El liderazgo del promotor en este caso consiste en hacer que la PYME comparta las mismas visiones y valores para conseguir éxitos en la prevención, por lo que la promotora debe tener puesto en marcha sistemas que garanticen tanto la visibilidad del compromiso como su sostenibilidad en el tiempo.”

“El promotor es importante pues marca líneas, tendencias que afectan al resto de los actores implicados, pero de forma general no está en el día a día de la obra y de ahí ponderarlo con un 7”

Incluso un experto destacó la importancia de este impacto del promotor en la integración de la seguridad especialmente si este es la Administración pública.

“Tanto si el promotor es ente privado o Administración pública, siendo, en este último caso, aún más si cabe, la adopción e integración de la seguridad y salud laboral requisito decisivo y determinante en las adjudicaciones de licitaciones.”

Por último, otro experto indicó que un problema habitual es el desconocimiento y la desinformación del promotor.

“La desinformación y el desconocimiento en esta materia suele ser habitual en los promotores, se sostiene en la información que desde el equipo redactor del proyecto y la dirección facultativa le trasladan. No suelen tener información de los estudios de seguridad, de los planes redactados por las empresas y de las labores del coordinador que contratan. Estos aspectos se potencian aún más cuanto más pequeña es la obra y la entidad de la empresa.”

IMPLICACIÓN DEL CONTRATISTA PRINCIPAL

En cuanto a la implicación del contratista principal, su compromiso es esencial y marca la línea de actuación en la obra. Así puede influir de forma importante en la implicación de las subcontratas en la seguridad contribuyendo a la mejora de la gestión preventiva en la obra gracias a su efecto tractor.

“Necesario e indispensable el COMPROMISO y la implicación del Contratista principal a todos los niveles en materia de seguridad y salud: este compromiso se materializa mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a todas las empresas subcontratadas en la gestión cotidiana de la prevención activa en un entorno de confianza y participación.”

“Vital. El efecto tractor de la contratista principal sobre las empresas subcontratadas y trabajadores/as autónomos. Obliga a estas últimas a mejorar su gestión preventiva para poder continuar en la obra.”

Por otro lado, un experto señaló las semejanzas entre que tienen el promotor y el contratista principal en imponer unas buenas condiciones de seguridad en todas las fases de obra.

“Es semejante a la lo contado con el caso del promotor.”

Además, otros destacaron el papel del encargado de la obra como representante directo del contratista y la necesidad de contar con las partidas adecuadas para las medidas preventivas en todas las fases.

“Se puede decir lo mismo que del encargado, de hecho, éste es un empleado del contratista principal. Ésta es la que marca el camino y la línea de actuación a seguir. En las obras se sabe qué empresas están del lado de la seguridad y cuáles no.”

“Debe recibir indicaciones claras y pertinentes en el encargo que reciba en materia de prevención y salud laboral y debe contar con las partidas para los medios y medidas preventivas necesarias en cada una de las fases de ejecución encomendadas.”

Un experto puso de manifiesto cómo el problema de la coordinación empresarial se incrementa cuanto más pequeña es la empresa y la obra. Por ello, considera que es

fundamental promover la cultura preventiva en toda la obra potenciando la figura del coordinador de seguridad y salud:

Desgraciadamente la coordinación empresarial cuanto más pequeña es la empresa y la obra menos existe, además la coordinación de seguridad y salud menos información al respecto dispone. Estas figuras deben potenciarse, la coordinación empresarial, la adhesión e incorporación de nuevas actividades al plan de seguridad, la información y aprobación por parte de coordinadores, en definitiva, promover la cultura preventiva en toda la estructura de la obra. Todo ello parte de un desconocimiento, como he trasladado anteriormente del propio promotor/propietario.

También hubo un experto que indicó que esta herramienta es similar a la del compromiso del propietario. En cierto modo esto podría ser así, aunque depende del punto de vista del análisis. Por ello, desde el punto de vista de las herramientas que podrían poner en práctica para la mejorar la cultura preventiva y, sobre todo desde el punto de vista de la PYME, especialmente de la micro-PYME, la diferencia es más significativa. Hay que considerar que el impacto que puede tener el compromiso del empresario/propietario de la pequeña empresa y la microempresa en la seguridad y salud y en cómo se organiza esta, no es el mismo que el del promotor de una obra, especialmente desde el enfoque que tiene esta investigación que es el de la PYME o micro-PYME.

Esta herramienta y la de compromiso del propietario pueden ser una sola y por eso le doy la misma importancia

ALINEACIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA PRODUCCIÓN

En relación a la alineación de la seguridad y la producción, los expertos coincidieron en señalar la importancia de su integración en todas las fases de la obra, así como en el conjunto de la empresa, conforme a la ley de prevención de riesgos laborales.

“Tal y cómo establece la ley de prevención de riesgos laborales, la seguridad debe estar integrada en todas las actividades de la empresa. Desde la fase de proyecto, contemplando desde la planificación, a la ejecución y el mantenimiento futuro de la obra una vez terminada.”

“Es fundamental que el conjunto de la empresa viva la seguridad como un elemento central de su sistema productivo.”

“La seguridad debe ser tan importante como la producción.”

Para ello, las PYMEs tienen que desarrollar sistemas de gestión eficaces basados en una gestión integral que incluya producción y seguridad. En este sentido un experto afirmó:

Las PYMEs deben crear sistemas de gestión eficaces para la prevención de los riesgos laborales, liderados por la dirección con el apoyo de profesionales en seguridad y salud en el trabajo. Esta gestión integral se podrá alcanzar mediante reuniones periódicas en las que se discutan temas de seguridad y los resultados se difundan por toda la PYME.

Además, toda la organización debe implicarse y trabajar desde esta visión de la seguridad alineada con la producción para conseguir que la cultura preventiva arraigue en la organización en su conjunto. En relación a ello, varios expertos comentaron:

Debe entenderse la seguridad y salud laboral como una cadena de cuyos eslabones depende la fortaleza de la misma. Todos los elementos deben estar alienados y deberían tener el mismo grado de compromiso e implicación, desde el promotor al trabajador a pie de obra, sintiéndose como partes integrantes y activas de la cultura preventiva.

Es la suma de todo lo indicado anteriormente, es el traslado y la cimentación de la cultura preventiva en toda la organización, sin ello, la prevención pasa a un segundo o tercer plano, no diseñándose las actividades y los procesos bajo el paraguas de la prevención.

REVISIÓN PERMANENTE DEL DESEMPEÑO

En cuanto a la revisión permanente del desempeño, algunos expertos destacaron la del asesoramiento de los expertos en materia preventiva y su impacto en la mejora continua para facilitar la capacidad de reorganización y adaptación a entornos cambiantes de trabajo como es el caso de las obras de construcción.

“Los sistemas de gestión de la prevención deben basarse en un principio de mejora continua. Para ello, es preciso que se lleve a cabo una evaluación continua del estado y la garantía de la seguridad y salud de las personas trabajadoras, con el asesoramiento del servicio de prevención.”

“Si papel fundamental tienen los promotores, contratistas, capataces y trabajadores en la planificación y ejecución segura de las obras, no menos importante es la función de asesoramiento que realizan los expertos en materia preventiva. Las obras son entes vivos que necesitan de reorganización, revisión y adaptación continua. De resolución continua de problemas y de una formación continua para adaptarse a las nuevas técnicas de producción y sus posibles riesgos y consiguientes medidas preventivas.”

Además, se debe garantizar como se lleva a cabo esta revisión y actualización, ya que de otro modo podría contribuirse a la aparición de accidentes.

“Las PYMEs se deben asegurar de cómo se actualizarán y cumplirán los compromisos en materia de prevención laboral y asegurar que cada persona trabajadora tiene las competencias y habilidades necesarias.”

“Si no se hace así, llegamos tarde con la prevención a las actividades y procesos, los accidentes son los que pondrán de manifiesto esta deficiencia. Evidentemente, esta no es la vía más idónea.”

Así mismo, para que se dé esta revisión permanente debe garantizarse una buena comunicación entre todos los niveles que intervienen en la obra.

“La revisión permanente en materia de prevención y especialmente de comunicación entre los diferentes espacios de trabajo (dirección encargados y trabajadores).”

En contraposición, un experto afirmó que la revisión del desempeño es importante en el caso de las situaciones novedosas.

“Entiendo que es importante pero el 95% de las tareas y actividades que se realizan son conocidas, reiterativas y en muchas ocasiones se hacen de forma rutinaria y se sabe cómo se han de hacer y cómo se ejecutan de la forma correcta y de forma incorrecta, por lo que para ese 5% de situaciones novedosas SÍ es importante, pero el resto de las ocasiones bastaría con aplicar el conocimiento, la experiencia y el sentido común.”

Finalmente, otro experto consideró que este factor de la cultura preventiva junto a la competencia profesional, son menos relevantes que los demás.

“Esta y la competencia profesional son aspectos importantes, pero no como otros.”

COMUNICACIÓN FLUIDA Y TRANSPARENTE

La comunicación fluida y transparente de calidad es clave para la implantación de la prevención en todos los niveles favoreciendo el desarrollo de la cultura preventiva y la mejora continua. En este sentido, los expertos afirmaron:

“La implantación de la prevención de riesgos laborales en la empresa ha de llevarse a cabo en todos los niveles y con la participación de las personas trabajadoras, a través de sus representantes. Para esto, la comunicación ha de ser fluida y transparente.”

“Creo fundamental que en las PYMES de la construcción se fomente una cultura de la información para que ésta circule en todas direcciones de manera fluida y transparente. Sería una cultura del dato en la que se busca sistemáticamente medir

lo que se hace no para instalarse en la autosatisfacción sino para mejorar continuamente.”

“Sin lugar a dudas, la comunicación entre todos los intervinientes es fundamental en las obras de construcción. Si la cultura preventiva está asimilada en todos los niveles, sabiendo que parte de ella es la mejora y adaptación continua de ella, y que esa mejora y adaptación depende de cada uno de ellos, la comunicación se entenderá como la vía más rápida, eficaz y eficiente de enriquecimiento de la cultura preventiva de la empresa, y no como una amenaza.”

Así mismo, un experto puso de manifiesto la importancia de escuchar y valorar al trabajador.

“Sin duda es muy importante escuchar al trabajador (ya he comentado que quien más sabe del trabajo es el propio trabajador) y es igualmente importante que se sienta escuchado y valorado.”

De igual modo, la dirección también debe comunicar a la plantilla sus acciones en materia preventiva dando lugar a una comunicación bidireccional.

“Las acciones de la dirección deben ser conocidas en la plantilla, ya que muchas veces nos encontramos que acciones que la dirección dice realizar no son conocidas por la plantilla. Y a su vez debe conocer, la dirección, la realidad de las plantillas y los resultados de sus decisiones.”

Además, esta comunicación debe ser rápida y eficaz proporcionando feedback a las personas trabajadoras sobre sus propuestas de mejora.

“Es fundamental crear este tipo de sinergias, pero igualmente fundamental es que sean fluidas y rápidas. La formación e información preventiva, las propuestas de mejoras vengan de donde vengan, etc. no debe quedar en intenciones que tarden en atenderse y responderse.”

COMPETENCIA PROFESIONAL

Con respecto a la competencia profesional, algunos expertos señalaron la obligación legal de formar e informar adecuadamente, tanto en el ámbito práctico como teórico al trabajador.

“La necesidad de una adecuada formación teórico práctica, viene establecida en la ley de prevención de riesgos laborales.”

“Las personas trabajadoras en las PYMEs deben recibir la formación e información para desarrollar las habilidades necesarias para hacer frente a las situaciones de riesgo individuales y colectivas.”

Otros expertos destacaron aspectos claves de la competencia profesional. Por un lado, un experto puso de manifiesto la importancia de la dignificación del sector a través de la puesta en valor y el reconocimiento de las cualificaciones profesionales y los certificados profesionales, especialmente a la hora de la contratación.

“La dignificación del sector comienza con la acreditación de las competencias profesionales de cada uno de sus intervinientes. Desde el Promotor hasta el peón. Para ello, el sistema de cualificaciones profesionales y los nuevos certificados de profesionalidad son garantes de esas acreditaciones profesionales y deberían de valorarse a la hora de la contratación de los trabajadores y contratadas.”

Por otro lado, otro experto indicó que el correcto desempeño de los oficios favorece la reducción de la siniestralidad.

“La formación y el correcto desempeño de los oficios es fundamental para la prevención siempre que estos se hayan diseñado contando con las buenas prácticas de la cultura preventiva. La correcta ejecución, el uso de EPIs, el conocimiento de los medios de protección colectivos, la coordinación de las actividades, todo ello evitará la accidentabilidad.”

También hubo un experto que destacó la importancia de la transferencia de conocimientos.

“Se deben crear esos espacios de compartir conocimientos.”

Sin embargo, uno de los expertos señaló que consideraba a este factor menos decisivo que otros.

“Aspecto importante pero no tan decisivo como otros.”

CLIMA DE CONFIANZA Y APRENDIZAJE

En cuanto al clima de confianza y aprendizaje, varios expertos destacaron la relevancia de la cultura de aprendizaje que permite el aprendizaje a partir de los errores.

“Se debe erradicar la política del culpable y castigo al trabajador lo importante es convertir los errores en conocimiento.”

“Creo firmemente en la cultura del aprendizaje, donde la PYME tiene la disposición y las competencias para sacar conclusiones y aprender de la información recibida de sus empleados, por ejemplo, de los partes de incidencias.”

Otros se centraron más en destacar al clima de confianza y aprendizaje como elemento facilitador del proceso de comunicación entre todos los agentes de la organización.

“Un clima de confianza en el ambiente de trabajo facilita la comunicación fluida necesaria para una correcta de gestión de la prevención de riesgos laborales.”

“Estaría estrechamente ligada a la cultura de la información del punto anterior (comunicación fluida y transparente).”

“El clima de confianza y aprendizaje debe venir aparejada al clima de confianza instaurado en la empresa a todos los niveles y a la valoración que se haga de las aportaciones de los trabajadores por parte de la empresa.”

Por otro lado, un experto, señaló la relación del clima de confianza y aprendizaje con la competencia profesional, aunque consideró que es oportuno este factor ya que introduce la mejora continua en la prevención y eso es fundamental, especialmente en las obras.

“Este apartado guarda mucha relación con otro anterior, pero me parece muy oportuna su redacción ya que estamos impregnando la prevención con una cultura de mejora continua que es fundamental en cualquier organización, y en particular desde la perspectiva fundamental de la prevención de riesgos en las obras.”

OTROS COMENTARIOS

Además de los comentarios anteriores centrados en factores concretos y que fueron obtenidos en el primer cuestionario enviado a los expertos del panel de agentes sociales, se registró también un comentario más general y que fue realizado por uno de los expertos del panel en el segundo cuestionario centrado en la priorización de los factores. En este sentido el experto abordó algunos de los problemas o barreras que suelen encontrarse en las obras de construcción para la mejora de la cultura preventiva.

La seguridad debe empezar por uno mismo. El problema puede ser bien por medios, organización/proyecto, por actitud o por aptitud.

- 1) **Falta de medios o medios inadecuados o mal estado** (escaleras, andamios, etc). Puede ser debido a varios factores:
 - *El constructor o tu propia empresa lo ve como gasto (la seguridad real necesaria no está pagada en cuanto al exceso en gasto, por los promotores) innecesario o como contrapunto a la bajada de adjudicación (no es causa de que una obra pierda realmente sino en la organización, el personal empleado, proyecto, la dirección facultativa, etc.)*
 - *Depende el encargado (propio o de la contrata), a algunos si le pides medios (escaleras, redes, etc) o dices que te niegas hacerlo, puedes sufrir consecuencias (mal trato verbal, echarte de la obra) y otros te lo agradecen (dependerá si estos han tenido con anterioridad experiencia en involucramiento de un accidente de trabajo).*

- 2) **Organización/Proyecto.** *Las adjudicaciones implican plazos cortos, retrasos por falta de mano especializada, fallos de proyecto que implican tardanza en tomar decisiones y no querer abonar los cambios por parte del promotor, organización de obra condicionada al jefe de obra, encargado, así como lo antes comentado (a veces se adelantan trabajos porque algún oficio se retrasa, provocando situaciones inseguras). Falla la planificación y los promotores solo entienden de números. La ejecución de los proyectos no tiene en cuenta la seguridad.*

- 3) **Actitud de los trabajadores.** *Muchas PYMEs (oficios) contrata a los trabajadores por metro, por trabajo realizado, sin cobrar si enferman, sin recompensa si hacen el trabajo bien hecho. A este grupo le estorba la seguridad, y por mucho que uno quiera, si otro no quiere, no se hace. No son niños para estar recordándoles constantemente que se pongan un casco o un arnés de seguridad.*

- 4) **Aptitud de los trabajadores.** *Hay muchos trabajadores de baja experiencia, baja formación académica y/o profesional. La calidad de los trabajos realizados es baja (especialmente en enfoscados). No tienen picardía a la hora de hacer el trabajo.*

Las charlas de formación o concienciación a unos les sirven, pero a otros muchos no por las razones antes descritas.

4.4. Canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las pymes de construcción

En este apartado se presentan los resultados sobre otro de los aspectos claves de la presente investigación: los canales y vías de comunicación con las PYMEs. En línea con los objetivos y preguntas de investigación del presente proyecto se diferenciaron dos grupos de canales o vías de comunicación:

- Canales y vías de comunicación más eficaces, tanto bajo control de la Administración como de los Agentes Sociales, para que se puedan trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.
- Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.

En primer lugar, se les pidió a los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales que realizaran sus propuestas con respecto a los canales y vías de comunicación que incluirían en cada grupo.

En segundo lugar, el panel de agentes sociales realizó un análisis y una revisión de los canales y vías de comunicación que fueron propuestos por los expertos del panel anterior. De este modo debían indicar, por un lado, si añadirían algún otro canal o vía de comunicación y en caso afirmativo cuál sería y, por otro lado, si eliminarían alguno de los incluidos en cada listado preliminar. Además, se les solicitó que realizaran los comentarios que consideraran oportunos al respecto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras procesar todas las respuestas.

4.4.1. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

En relación a los canales y vías de comunicación para difundir y trasladar a las PYMEs las herramientas para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales, se presentan en la Tabla 17 la propuesta preliminar de canales y vías de comunicación obtenida a partir del análisis de las respuestas de los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales.

Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración y los Agentes Sociales puedan trasladar a la PYMEs las herramientas para la mejora de la cultura preventiva
• Desarrollo de un programa de visitas divulgativas a PYMEs.
• Desarrollo de talleres, seminarios, cursos, webinars , etc.
• Desarrollo de campañas publicitarias específicas con anuncios contundentes y respaldadas por materiales.
• Creación de webs para las PYMEs del sector de la construcción.
• Desarrollo de guías y materiales audiovisuales (vídeos, cartelerías, buenas prácticas, memes, etc.) breves, simples y asociados a temas concretos.
• Uso de canales de comunicación (plataformas o medios digitales) habituales entre empresas y la administración para llevar a cabo campañas divulgativas sobre cultura preventiva.
• Uso de campañas vinculadas a aspectos productivos para incluir aspectos de seguridad y salud.
• Desarrollo de campañas o programas que se canalicen mediante los servicios de prevención (ajenos o propios).
• Establecimiento de un Sello a la Excelencia en Cultura Preventiva .
• Establecimiento de Premios a la Excelencia en Cultura Preventiva , para empresas y trabajadores.
• Desarrollo de campañas o programas vinculados al alcance de objetivos concretos en seguridad, de empresas y trabajadores, estableciendo incentivos, reducción de impuestos, etc.
• Desarrollo de modelos de capacitación para el propietario/empresario obligatorios en materia de seguridad y salud.
• Establecimiento de un sistema , o de criterios de acreditación, en materia de seguridad y salud para registrarse como proveedor de la Administración o acceder a licitaciones públicas .

Tabla 17. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Posteriormente, se presentó este listado a los expertos del panel de agentes sociales. Éstos realizaron las siguientes propuestas sobre nuevos canales y vías de comunicación a incluir en el listado preliminar desarrollado en un panel anterior. Estos fueron:

- Difusión a través de la web del IAPRL.
- Jornadas con fabricantes y/o distribuidores de equipos de trabajo, de protección, herramientas, productos, etc. para su divulgación.
- Foros de intercambio, comunicación y formación específicos para técnicos, y Coordinadores de Seguridad.
- Charlas a alumnos de FP.
- El uso de los colegios profesionales para dar charlas y jornadas sobre la prevención, su importancia, aspectos legales, responsabilidades, etc. Utilizarlos como “parteners” en la publicación de material divulgativo y elementos de mensajería de los mismos.
- Desarrollo de sistemas que permitan consulta de información de normas de seguridad *in situ* según las características de la zona y el trabajo a realizar.
- Utilizar las redes sociales y crear grupos de comunicación instantánea, por ejemplo, vía Whatsapp o LinkedIn, a través de asociaciones de empresas y sindicatos, para hacer llegar las herramientas y su uso a las personas implicadas.
- Desarrollo de Apps para smartphones, aplicaciones "serious games" con premios y descuentos para las personas trabajadoras.
- Desarrollo de aplicaciones basadas en realidad virtual para simular situaciones reales a las que las personas trabajadoras podrían enfrentarse en su día a día.

En relación a esto último, el experto que lo propuso indicó:

“Considero que una herramienta muy interesante, que puede poner en situaciones muy próximas a la realidad y que al ser novedosas pueden despertar curiosidad al tiempo que impactar de forma positiva es la realidad virtual. Poner al trabajador frente a situaciones en las que se ve envuelto de forma cuasi real creo que pueden ayudar de forma definitiva”

También se recibió algún otro comentario sobre colectivos o agentes sociales que deberían incluirse en los canales, por ejemplo:

“La inclusión de los trabajadores autónomos en todo esto me parece fundamental. La participación de la Inspección de Trabajo es esencial si todo esto quiere tener éxito. Otro colectivo importante a integrar son los Colegios Profesionales relacionados con esta materia: Aparejadores, e Ingenieros fundamentalmente.”

Así mismo, los expertos del panel de agentes sociales también podían proponer eliminar algunos de los canales y vías de comunicación del listado preliminar. En este

sentido, dos expertos hicieron alusiones a los sellos y premios. Uno de ellos indicó que no veía imprescindible la inclusión de sellos y premios. El otro experto comentó:

“No veo claro el que esté incluido en el epígrafe de canales de comunicación los premios o los sellos de calidad, o el establecimiento de sistema o criterios de acreditación para registrarse como proveedor de la Administración. Estimo que incentivos, reducción de impuestos, etc., si bien es un medio, no lo es de comunicación.”

En base a ello, se procedió a revisar y a reclasificar los canales y vías propuestas creando dos nuevos grupos, uno enfocado en los agentes a considerar para la difusión de las herramientas y otro enfocado en acciones o buenas prácticas de la Administración para favorecer este proceso de difusión.

Por otro lado, los comentarios de los expertos también pusieron de manifiesto cuestiones relevantes que debía tener en cuenta la Administración y los agentes sociales a la hora de elegir uno u otro canal para trasladar a las PYMEs las herramientas. Específicamente, hubo tres expertos que indicaron que es importante considerar que todos los canales no tienen la misma importancia y se deberían priorizar aquellos con mayor impacto o relevancia. Así, uno de ellos indicó:

“Considero importante buscar, adaptar, el medio de comunicación más adecuado estudiando en profundidad las características del receptor. De nada vale emplear medios que podamos considerar novedosos o modernos si no llegan a los trabajadores afectados.”

Otro también matizó que:

“Sería conveniente una metaevaluación de los medios o canales utilizados para reconsiderar su utilidad y eficacia e incidir en aquellos que realmente aporten valor al objeto final de la comunicación de estas herramientas, descartando aquellos que no lo hagan.”

Por lo tanto, a partir de listado final de canales y vías de comunicación propuestos para trasladar las herramientas para la mejora de la cultura preventiva a las PYMEs sería recomendable analizar cuáles se adaptan mejor al objetivo de la comunicación y a las características del receptor para poder garantizar la eficacia y el impacto positivo del mensaje que se desea transmitir en cada caso.

Además, algunos de los expertos incluyeron comentarios sobre qué canales podían tener mayor o menor impacto en la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción. Concretamente, un experto afirmó en este sentido:

“Comenzaría diciendo que cualquier canal es bueno, por muy pequeña que sea su aportación. Trabajaría con vías o canales que permitieran llegar a las PYMEs de manera presencial, visitas divulgativas, talleres y seminarios. Incentivaría a las

empresas que tuvieran sellos de excelencia y obligaría a disponer de acreditaciones para trabajar con la administración. Las webs creo que tienen un impacto pequeño, no suelen realizar consultas ni visitas, pero es necesario que existan. Las campañas publicitarias que afiancen mensajes están muy bien pero deben de ser masivas impregnando un mapa completo de medios, aunque fuera en menos tiempo. Los premios a la excelencia están bien pero creo que su motivación e impacto no es grande.”

Otro experto destacó por su posible relevancia los siguientes canales o vías de comunicación:

- Uso de campañas vinculadas a aspectos productivos para incluir aspectos de seguridad y salud.
- Desarrollo de campañas o programas vinculados al alcance de objetivos concretos en seguridad, de empresas y trabajadores, estableciendo incentivos, reducción de impuestos, etc.

Conforme a las recomendaciones de otros expertos, este último canal ha sido redefinido de forma que, en vez de incluirlo en los canales y vías de comunicación, por su propia naturaleza, ha sido incluido dentro de las acciones o buenas prácticas para el impulso de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.

Finalmente, teniendo en consideración todas las aportaciones y comentarios de los expertos, se modificó la propuesta preliminar de canales y vías de comunicación obteniendo como resultado una propuesta final para que la Administración y los agentes sociales puedan trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que se muestra en la Tabla 18. Además, como se ha indicado anteriormente, se obtuvieron también, por un lado, un listado de otras acciones o buenas prácticas para el incentivo de la cultura preventiva, presentadas en la Tabla 19 y, por otro lado, un grupo de agentes que es importante que se involucren en la difusión de las herramientas para conseguir mejorar la eficacia en su traslado a las PYMEs, recogidos en la Tabla 20.

Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración y los agentes sociales puedan trasladar a la PYMEs las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

- Desarrollo de un **programa de visitas** divulgativas a PYMEs.
- Desarrollo de **talleres, seminarios, cursos, webinars**, etc.
- Desarrollo de **campañas publicitarias específicas** con anuncios contundentes y respaldadas por materiales.
- Creación de **webs** para las PYMEs del sector de la construcción.
- Desarrollo de **guías y materiales audiovisuales** (vídeos, cartelerías, buenas prácticas, memes, etc.) breves, simples, enfocados a temas concretos y que lleven asociada información de forma infográfica para facilitar la comprensión.
- Desarrollo de **foros de intercambio, comunicación y formación específicos** para técnicos, Coordinadores de Seguridad.
- Uso de **canales de comunicación** (plataformas o medios digitales) **habituales entre empresas y la administración** para llevar a cabo campañas divulgativas sobre cultura preventiva.
- **Utilizar otras campañas o programas** que se hayan desarrollado enfocadas a aspectos **productivos para incluir aspectos de seguridad y salud** y así para fomentar la cultura preventiva.
- Uso de las **redes sociales y/o creación de grupos de comunicación instantánea**, por ejemplo, vía Whatsapp o LinkedIn, a través de asociaciones de empresas y sindicatos, para hacer llegar las herramientas y su uso a las personas implicadas.
- Desarrollo de **aplicaciones para smartphones** y aplicaciones "**serious games**" con premios y descuentos para las personas trabajadoras.
- Desarrollo de **aplicaciones basadas en la realidad virtual** que permitan acercar a las personas trabajadoras a situaciones próximas a la realidad y despertar su curiosidad para conseguir impactar en ellos de forma positiva e implicarlos en la seguridad.
- Desarrollo de **experiencias sindicales de participación**.

Tabla 18. Canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración y los agentes sociales impulsen y promuevan la difusión entre las PYMEs de construcción de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

- Establecimiento de un **Sello a la Excelencia en Cultura Preventiva**.
- Establecimiento de **Premios a la Excelencia en Cultura Preventiva**, para empresas y personas trabajadoras.
- Desarrollo de **modelos de capacitación para el propietario/empresario obligatorios** en materia de seguridad y salud.
- Establecimiento de un sistema o de **criterios de acreditación** en materia de seguridad y salud para registrarse **como proveedor de la Administración o acceder a licitaciones públicas**.
- Establecer **incentivos, reducción de impuestos u otros tipos de bonificaciones** que estén asociados a objetivos concretos de seguridad y salud en las PYMEs de construcción. Además de darle una amplia difusión a este tipo de medidas para que lleguen a las PYMEs, deberían ser accesibles y fáciles de tramitar.

Tabla 19. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración y los agentes sociales impulsen y promuevan la difusión entre las PYMEs de construcción de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Agentes a considerar en el proceso de comunicación para mejorar la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

- Canalizar los materiales y campañas desarrollados mediante las webs, boletines u otros medios propios del **Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, los servicios de prevención (ajenos o propios), las mutuas de AT y EP, los sindicatos, las asociaciones empresariales** u otros organismos relacionados como la **Fundación Laboral de la Construcción**.
- Colaborar con la **Inspección de Trabajo** para implicarla en la mejora de la cultura preventiva, ya sea para participar en el desarrollo de los canales y vías de comunicación y/o en su difusión.
- **Implicar a los fabricantes y/o distribuidores** de equipos de trabajo, de protección, herramientas, productos, etc. en jornadas para su divulgación.
- El uso de los **colegios profesionales**, especialmente los relacionados con esta materia como son Ingenieros, Ingenieros Técnicos, Arquitectos y Arquitectos Técnicos, para impartir charlas y jornadas sobre la prevención, su importancia, aspectos legales, responsabilidades, etc. Utilizarlos como “parteners” de la publicación de material divulgativo y utilizar los elementos de mensajería de los mismos para su difusión.
- Colaborar con los centros de formación para hacer llegar a los **alumnos de formación profesional y de los certificados de profesionalidad**, que en el futuro trabajaran en la construcción, todos los recursos anteriores mediante **un programa de charlas y conferencias** para que conozcan la importancia de la seguridad y salud y las herramientas disponibles para mejorar la cultura preventiva.
- Incluir a los **trabajadores autónomos** en todo este proceso de comunicación para hacerles llegar a ellos también las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que puedan serles de utilidad.

Tabla 20. Agentes a considerar en el proceso de comunicación para trasladar a las PYMEs de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.

4.4.2. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Se llevó a cabo un proceso idéntico al descrito en el epígrafe anterior para el caso de los canales y vías de comunicación para el asesoramiento y acompañamiento de las PYMEs de construcción. Así, se elaboró una propuesta preliminar de canales y vías obtenidas a partir de las respuestas de los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales que se presenta en la Tabla 21.

Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración pueda realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las PYMEs durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva
• Desarrollo de talleres, webinars, videoconferencias, talleres o grupos de trabajo activos.
• Desarrollo de programas de asesoramiento con visitas periódicas a las empresas.
• Desarrollo de programas de mentorización para personal técnico/mandos implicados.
• Creación de plataformas digitales específicas para el asesoramiento on-line.
• Creación de una línea abierta de asistencia técnica telefónica .
• Desarrollo de materiales audiovisuales .
• Establecimiento de foros para el intercambio de buenas prácticas.
• A través de los órganos oficiales de inspección (ITSS, Técnicos habilitados).
• A través de colaboraciones con servicios de prevención (ajenos y propios).
• Desarrollo de programas de apoyo y acompañamiento técnico mediante consultores de la Administración, mutuas, técnicos de organizaciones empresariales/profesionales y/o expertos que ayuden a la implantación.
• Desarrollo de programas de incentivos para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.

Tabla 21. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las PYMEs
(Fuente: Elaboración propia)

Estos canales y vías de comunicación fueron revisados y mejorados en el panel de expertos de agentes sociales. Dentro de los nuevos canales o vías de comunicación que añadirían a los ya propuestos los expertos señalaron:

- La publicidad de la labor de asesoramiento de los Centros de PRL, algo no muy conocido por la ciudadanía.
- Seguimiento y evaluación del acompañamiento en base a indicadores previos.

- Foros de debate específicos para técnicos, Coordinadores de SyS, etc.
- Participación de Colegios Profesionales.
- Difusión en los cursos de FP Reglada y Certificados de Profesionalidad relacionados con construcción y afines.
- Programas de asesoramiento específico que permitan llevar a cabo una medición del impacto a través de indicadores asociados, contando para ello con los técnicos de los CPRL.
- Comunicación de experiencias horizontales.
- Programa de intercambio entre empresas.

En relación a la publicidad de la labor de asesoramiento de los Centros de Prevención de Riesgos Laborales el experto que realizó esta propuesta indicó:

“Publicaría el asesoramiento que se da desde los CPRL de forma gratuita. Somos un órgano eminentemente asesor de toda aquella persona que nos lo solicite. El público en general no tiene claro cuál es el papel nuestro ni el de la ITSS en la PRL.”

Así mismo, dos de los expertos destacaron los canales y vías de comunicación para el asesoramiento y acompañamiento que, desde su punto de vista, resultaban más idóneos. El primero de ellos destacó los siguientes canales o vías:

- Desarrollo de programas de apoyo y acompañamiento técnico mediante consultores de la Administración, Mutuas de AT y EP, Fundación Laboral de la Construcción, técnicos de organizaciones empresariales/profesionales y/o expertos que ayuden a la implantación.
- Desarrollo de programas de incentivos para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.
- Creación de una línea abierta de asistencia técnica telefónica.

El segundo de ellos, destacó la utilidad de algunos de los canales y vías de comunicación aportando recomendaciones para su puesta en práctica:

“Programas de asesoramiento y talleres, me parecen fundamentales con los recursos mencionados de ITSS y CPRL. La línea telefónica abierta y la plataforma de asesoramiento son vías que pueden llegar a ser muy prácticas, en la actualidad existe un número y línea de correo para el asesoramiento en cualquier materia relacionada con la prevención. Los apoyos técnicos están bien siempre y cuando se establezcan partidas de inicio que no eximan de la responsabilidad de los empresarios rediriéndola a los organismos de asesoramiento. Los foros de intercambio de buenas prácticas los dirigiría a través de convenios con confederaciones, mutuas y colegios profesionales entre otros.”

Por otro lado, un experto puso de manifiesto sus dudas sobre los programas de mentorización:

“No soy muy partidario de la mentorización. Creo que tendría una efectividad y una demanda limitadas.”

Al igual que en el apartado anterior, tres de los expertos incidieron en la necesidad de evaluar la eficacia de cada canal y vía de comunicación, así como en su adaptación a cada caso concreto. Además, uno de ellos puso de manifiesto la importancia de emplear como punto de partida aquellos canales que ya están disponibles, en línea con el experto que destacó anteriormente la necesidad de publicitar la labor de los CPRL que a veces es desconocida. En este caso, el experto propuso evaluar y utilizar los canales ya disponibles en general y dijo al respecto:

“Dar a conocer los canales ya existentes y utilizar los muchos que están ya a disposición en el mercado. Enfatizar aquellos que están demostrado su eficacia, que los hay, y como en el apartado anterior proceder a su metaevaluación y desarrollo y/o mejora en caso necesario como un paso previo a la inversión de nuevas creaciones.”

Otro de ellos incidió en que las acciones llevadas a cabo deberían ser breves y diferentes a las habituales para romper la rutina y conseguir captar la atención del receptor e incrementar el impacto. Específicamente indicó:

“Creo que hay que adaptar a cada caso la opción más adecuada. No creo en la receta universal. Las acciones a tomar deben ser muy breves, que no se conviertan en: <Otra vez están aquí con el rollo este, ya me lo han contado cien veces, así que desconecto>. Hay que buscar caminos breves y que generen impacto.”

Finalmente, siguiendo la misma estructura del apartado anterior, la propuesta preliminar de los canales y vías de comunicación para el asesoramiento y acompañamiento fue modificada y mejorada en base a los comentarios de los expertos. Así, se obtuvo como resultado una propuesta final de canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que se muestra en la Tabla 22.

Al igual que en el apartado anterior, también se obtuvieron de forma complementaria, por un lado, un listado de otras acciones o buenas prácticas de la administración para impulsar un seguimiento y acompañamiento adecuado para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción, recogido en la Tabla 23 y, por otro lado, un grupo de agentes que es importante que se involucren en el asesoramiento y acompañamiento durante la implantación de las herramientas en las PYMEs presentados en la Tabla 24.

Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración pueda realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

- Desarrollo de **talleres, webinars, videoconferencias, talleres o grupos de trabajo** activos.
- Desarrollo de **programas de asesoramiento con visitas periódicas** a las empresas.
- Desarrollo de **programas de apoyo y acompañamiento técnico** mediante consultores donde participen consultores y técnicos públicos y/o privados.
- Desarrollo de **programas de mentorización** para personal técnico/mandos implicados.
- Creación de **plataformas digitales** específicas para el asesoramiento on-line.
- Creación de una **línea abierta de asistencia técnica telefónica**.
- Desarrollo de **materiales audiovisuales**.
- Desarrollo de **programas de intercambio entre empresas** orientados a la comunicación de experiencias horizontales.
- Establecimiento de **foros para el intercambio** de buenas prácticas.
- Establecimiento de **foros de debate específicos para técnicos, Coordinadores de Seguridad y Salud**.

Tabla 22. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento y acompañamiento de las PYMEs de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.
(Fuente: Elaboración propia)

Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración impulse un seguimiento y acompañamiento adecuado de la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

- Desarrollo de un **sistema de indicadores** para facilitar el seguimiento y evaluación del acompañamiento.
- Desarrollo de **programas de incentivos** para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.
- Desarrollo de **acciones dedicadas a difundir el papel de los Centros de Prevención de PRL** y dar a conocer el asesoramiento gratuito que proporcionan a toda persona que se los solicite. Así mismo, sería importante incidir en su diferencia con el papel de la ITSS en la PRL.

Tabla 23. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración impulse un seguimiento y acompañamiento adecuado de la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción
(Fuente: Elaboración propia)

Agentes a considerar en el proceso de asesoramiento y seguimiento de la implantación de las herramientas para mejorar la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

- Contar con la colaboración de los **órganos oficiales de inspección** (ITSS, Técnicos habilitados de los Centros de PRL) en programas de asesoramiento con visitas periódicas.
- Implicar a los **servicios de prevención** (ajenos y propios) en el desarrollo de los programas de asesoramiento y acompañamiento de las PYMEs, que también podrían incluir algunas visitas.
- Incluir a **consultores de la Administración, mutuas de AT y EP, técnicos de asociaciones de organizaciones empresariales, sindicatos, colegios profesionales y/o otros expertos de organizaciones relacionadas como la Fundación Laboral de la Construcción** que ayuden a la implantación para que colaboren en programas de apoyo y acompañamiento técnico específicos.

Tabla 24. Agentes a considerar en el proceso de asesoramiento y seguimiento de la implantación de las herramientas para mejorar la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.

(Fuente: Elaboración propia)

4.4.3. Recomendaciones para la puesta en práctica del proceso de comunicación para la difusión y el asesoramiento en la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Una vez finalizado el análisis de los canales y vías de comunicación, pueden extraerse unas recomendaciones generales que favorezcan, tanto la difusión como el seguimiento y la implantación de las herramientas en las PYMEs de construcción con el fin de lograr mejorar la cultura preventiva en estas empresas.

Así, es recomendable que, a partir de las propuestas recogidas en el presente documento, se realice un análisis preliminar enfocado a determinar cuáles de los canales o vías de comunicación propuestos ya han sido desarrollados para mejorarlos o darlos a conocer de manera más eficaz entre las PYMEs de construcción, aprovechando los recursos ya disponibles.

Además, habría que definir una estrategia que guiara este proceso de difusión y asesoramiento con objetivos concretos, fases a desarrollar y programas específicos a implementar. Por supuesto es importante que en este proceso se definan colaboraciones con los diferentes agentes que pueden influir de manera positiva en la difusión y el asesoramiento.

También, sería necesario evaluar la eficacia de cada canal o vía de comunicación propuesto en base a cada objetivo para seleccionar aquellos que pudieran tener mayor impacto. Adicionalmente, sería recomendable que la Administración valorara la posibilidad de implementar algunas de las acciones o buenas prácticas presentadas

para favorecer o impulsar la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.

Así mismo, es necesario que estos canales y vías de comunicación permitan la comunicación bidireccional para que las PYMEs de construcción también puedan reportar las necesidades, así como las dificultades, que deben ser satisfechas o superadas para poder iniciar eficazmente y de forma realista un proceso que conduzca a una mejora progresiva de la cultura preventiva.

4.5. Buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción

Una vez presentados los principios de la cultura preventiva, las principales herramientas o factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción y los principales canales y vías de comunicación, tanto para su difusión como para el asesoramiento y acompañamiento durante su implantación, es importante analizar y proponer buenas prácticas concretas que permitan a las PYMEs, especialmente micro-PYMEs, de construcción desarrollar una mejora progresiva de la cultura preventiva.

Con este propósito en este apartado se analizarán las características que deben satisfacer estas buenas prácticas y se presentarán una batería de ellas llevadas a cabo con éxito por empresas de construcción. Para concluir se presentará una propuesta concreta de buenas prácticas adaptadas al caso concreto de las PYMEs, especialmente micro-PYMEs, de construcción.

4.5.1. Características de las buenas prácticas dirigidas a la mejora de la cultura preventiva de las PYMEs del sector de la construcción

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999) una buena práctica *es un proceso que tiene como objetivo la mejora continua en el desempeño de la gestión de la salud, el medio ambiente y la seguridad, involucrando a todas las partes interesadas dentro y fuera de la empresa: comunidades de trabajo (empleadores, directivos, empleados y sus sindicatos), expertos en diferentes disciplinas (promoción de la salud, salud ocupacional, medio ambiente, seguridad, economía y otros) y la comunidad circundante.*

Así, la *Occupational Safety and Health Administration* del Gobierno de Estados Unidos señala que las buenas prácticas y programas de seguridad y salud traen consigo numerosos beneficios entre los que pueden destacarse (OSHA, 2019):

- Prevenir lesiones y enfermedades en el lugar de trabajo.
- Mejorar el cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- Reducir los costos, incluidas reducciones significativas en las primas de compensación para trabajadores
- Involucrar a los trabajadores
- Mejorar sus objetivos de responsabilidad social.
- Aumentar la productividad y mejorar las operaciones comerciales generales

De acuerdo con Aníbal Rodríguez (2011), asesor de la OIT y de otros organismos internacionales, los cuatro principios básicos que las buenas prácticas en materia de seguridad y salud deben satisfacer son:

- **Factores de calidad.**
Entendiendo la calidad como la capacidad de satisfacer una necesidad que puede ser real, percibida o expresa.
- **Cumplimiento de la normativa.**
Una buena práctica debe ajustarse a la normativa vigente y por tanto, no debe promover acciones contrarias a ella, sino todo lo contrario.
- **Prevención basada en el rigor científico.**
Caracterizando al rigor científico en este contexto mediante cuatro componentes: experiencia acumulada, mejores evidencias posibles, investigación de la realidad y conocimiento de los valores.
- **Aspectos éticos.**
Es fundamental que las buenas prácticas respeten los principios éticos fundamentales.

En España el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo ha desarrollado un proceso para el reconocimiento de buenas prácticas empresariales en promoción de la salud en el trabajo que se lleva a cabo conforme al modelo elaborado y defendido por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo. Las empresas pueden solicitar este reconocimiento de forma voluntaria y gratuita. Según el INSST, para obtener este reconocimiento las empresas deben cumplir con la legislación vigente en materia de prevención de riesgos laborales y además establecer intervenciones de promoción de la salud y el bienestar que vayan más allá de estas exigencias legales. Concretamente, en el proceso de reconocimiento de buenas prácticas el comité de verificación tendrá en cuenta las 8 dimensiones que deben satisfacer las intervenciones o buenas prácticas y la organización en su conjunto (INSST, 2019b):

1. El **concepto** que tiene la empresa sobre la promoción de la salud en el trabajo. Los programas de promoción de la salud en el Trabajo deben:
 - Contemplar el concepto de salud biopsicosocial
 - Actuar de forma equilibrada sobre la persona, el entorno y la organización
 - Responder a los valores de justicia social
 - Basarse en el desarrollo de capacidades individuales y organizativas.

2. **Liderazgo:** Las intervenciones para aplicar el programa de promoción de la salud en el trabajo deben contar con el apoyo de la Dirección y deben tener una asignación de recursos adecuados (humanos y materiales). Así mismo, debe existir una política o declaración de programa de promoción de la salud con implicación expresa de la Dirección de la empresa.
3. **Participación:** Todos los actores implicados deben estar integrados en las diferentes fases del proceso, desde el diseño a la evaluación. También se debe fomentar una toma de decisiones compartida.
4. **Comunicación:** La comunicación debe ser continuada, entre y hacia todos los actores implicados, informando puntualmente a la Dirección y a los trabajadores de los avances y resultados de las intervenciones.
5. **Justificación:** Los programas tienen que basarse en un buen conocimiento del contexto y priorizar las actuaciones en función de una evaluación de necesidades.
6. **Multicomponente:** La intervención tiene que favorecer una aproximación global, multinivel y positiva de la salud y tiene que tener en cuenta las áreas para la acción recomendadas por la OMS. Además, el proyecto debería integrarse en otros programas internos (prevención de riesgos laborales, responsabilidad social corporativa, recursos humanos, etc.)
7. **Planificación:** Los objetivos deben ser coherentes con las necesidades detectadas. Además, los métodos y herramientas deben estar adaptados a los objetivos y se debe prever un plan de evaluación y mejora continua.
8. **Colaboración:** Las personas y los colaboradores, internos y/o externos deben estar definidos claramente. Así mismo, la acción llevada a cabo debe ser objeto de un seguimiento continuo por todos los colaboradores.

En el caso concreto de las buenas prácticas o intervenciones abordadas en el presente estudio, éstas lógicamente deben centrarse en el sector de la construcción. Por lo tanto, deben tener en cuenta las características específicas de este sector, entre otras: proceso productivo basado en proyectos, elevado nivel de subcontratación, carácter transitorio de la mano de obra, participación intensiva de la mano de obra y presiones económicas.

Por otro lado, sería importante encontrar buenas prácticas en materia de seguridad y salud para empresas de construcción que además de reunir todas las características anteriores, sean capaces de adaptarse a las peculiaridades que definen a las PYMEs y especialmente micro-PYMEs en materia de seguridad y salud laboral presentados en la Tabla 25 (Hadjimanolis & Boustras, 2017).

Social	Organizacional	Económica
Relaciones sociales cercanas y mejor ambiente de trabajo psicosocial	Control directo de los empleados	Recursos físicos, financieros y humanos limitados y falta de recursos
Características sociales únicas debido a su tamaño y recursos	Gestión informal y el propietario/empresario asume muchas tareas de dirección o gerencia.	Capacidades y experiencia limitadas
Emplea a grupos vulnerables (personas jóvenes, mayores, inmigrantes, etc.)	Multitarea y falta de especialización de los empleados	Vulnerabilidad económica y lucha por la supervivencia
Atmósfera familiar	Tiempo limitado para la dirección y presión de tiempo	Horizonte de inversión a corto plazo
Comunicación Directa	Falta relativa de supervisión de la plantilla	Mercado local y pequeño
Redes de trabajo limitadas con otras empresas	Falta de habilidades de dirección o gerencia.	Carga burocrática desproporcionada impuesta por los cambios de las leyes y regulaciones de seguridad

Tabla 25. Características de las microempresas que influyen en la seguridad
(Fuente: Hadjimanolis & Boustras 2017)

Teniendo en cuenta todas estas características, en el presente trabajo se han recopilado buenas prácticas de empresas de construcción que desarrollan su labor en diferentes lugares del mundo, con el objetivo de mejorar la seguridad y salud en las obras en las que participan. Además, en el caso de las pequeñas y microempresas se ha diseñado un programa específico para el desarrollo de buenas prácticas, ya que son escasas las publicaciones que presentan buenas prácticas llevadas a cabo por estas empresas. Este programa tiene en consideración las características y limitaciones que tienen este tipo de empresas y pretende ayudarlas a desarrollar buenas prácticas que puedan ser realmente aplicables y útiles para ellas, contribuyendo a la mejora de la cultura preventiva en estas organizaciones.

4.5.2. Casos de buenas prácticas dirigidas a la mejora de la cultura preventiva en empresas del sector de la construcción

A continuación, se presentan algunos casos de buenas prácticas de empresas del sector de la construcción que han llevado a cabo acciones que han supuesto una mejora en materia de seguridad y salud y que han tenido un impacto positivo en la cultura preventiva.

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 1

DENOMINACIÓN:

Primero la Seguridad

DATOS DE LA EMPRESA:

MACE Ltd. es una empresa internacional de consultoría y construcción que está ubicada en el Reino Unido.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La experiencia laboral de la dirección generó una especial sensibilidad y compromiso con la seguridad y salud laboral. Además, considera que si actúas contra la siniestralidad laboral se consiguen beneficios añadidos como un mayor número de contratos con clientes, evitar la paralización de las obras, etc.

OBJETIVO

Lograr un mayor bienestar, salud y seguridad para los trabajadores, como objetivo principal y resultado del compromiso e implicación del empresario.

ACCIONES REALIZADAS

COLABORACIONES CON UNIVERSIDADES

El empresario autoriza las entrevistas realizadas a los trabajadores por parte de los grupos de investigación universitarios sobre materia en seguridad y salud laboral, y, a su vez, estos grupos informan al empresario sobre los resultados y conclusiones de las investigaciones llevadas a cabo.

CÍRCULOS DE SEGURIDAD

Los Círculos de Seguridad son reuniones voluntarias compuestas por trabajadores y los jefes de obra, con el fin de identificar y resolver cualquier problema de seguridad y salud laboral.

DIARIO DE SEGURIDAD

El jefe de proyectos, por iniciativa de la dirección, visita la obra al menos una vez por turno, con un diario, para recopilar información sobre temas de salud y seguridad laboral discutidos con los trabajadores. Asimismo, desde la dirección se solicita que un trabajador de forma voluntaria desempeñe un papel similar, con el objeto de obtener la perspectiva de las personas trabajadoras sobre los mismos asuntos.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

"REUNIONES CALLEJERAS"

Los encuentros callejeros son reuniones informales a pie de obra, inesperadas y a lo largo de la jornada, del propietario de la empresa con diferentes personas trabajadoras para recoger opiniones sobre seguridad y salud laboral.

RESULTADOS

Desde la implementación de las acciones, se han reducido los accidentes laborales de forma significativa. Al mismo tiempo, la dinámica anteriormente definida obliga al encargado de obra, y a las personas trabajadoras en plantilla y subcontratadas a fomentar una cultura basada en la prevención como el mayor valor para su salud y seguridad laboral. Al mismo tiempo, el capataz reafirma su liderazgo y su rol en la prevención de accidentes en el tajo.

FUENTES

Buena práctica: Cameron (2006).

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 2

DENOMINACIÓN:

Eliminación de actos inseguros

DATOS DE LA EMPRESA:

Constructora LEYCO es una empresa con sede Madrid



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa percibe que las tareas monótonas y repetitivas realizadas a pie de obra, pueden dar lugar a una falta de atención y exceso de confianza por parte de los operarios, lo que puede provocar que se lleven a cabo actos inseguros que suponen un riesgo para la seguridad y salud laboral, propiciando un incremento de los accidentes laborales.

OBJETIVO

Esta empresa considera a sus recursos humanos como el mayor activo. Por ello, establecen como objetivo prioritario la eliminación de los actos inseguros.

ACCIONES REALIZADAS

REUNIÓN DIARIA DE 5 MINUTOS

La implicación del contratista principal en materia de seguridad y salud laboral tiene un efecto tractor en las subcontratas e impulsa la implicación de todas las personas trabajadoras en la prevención de riesgos laborales.

La buena práctica consiste en:

1. El encargado de la obra se reúne diariamente en el tajo durante 5 minutos con todas las personas trabajadoras de la empresa en la obra antes del comienzo de la jornada laboral.
2. Los trabajadores de las empresas subcontratadas, si los hay, también están obligados a asistir a dichas reuniones.
3. Temas a tratar en las reuniones: planificación de los trabajos diarios y de las medidas necesarias para desempeñarlos de forma segura.
4. En esta reunión se consulta el Plan de Seguridad y Salud, de manera que todos los trabajadores se familiarizan con él.

RESULTADOS

Desde la implementación de las acciones se han reducido los accidentes laborales de forma significativa. Al mismo tiempo, la dinámica anteriormente definida obliga al encargado de obra, y a las personas trabajadoras propias y subcontratadas a fomentar una cultura basada en la prevención como el mayor valor para su seguridad y salud laboral. De este modo, la empresa incluso detectó un efecto en las subcontratas que recibieron reconocimientos por su desempeño en seguridad y salud. Por lo tanto, los medios necesarios para llevar a cabo la acción son mínimos, aunque su eficacia puede ser alta.

FUENTES

Buena práctica: Maxson (2018)

Imagen: CLEANPNG (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 3

DENOMINACIÓN

Construir seguro. Construir de manera inteligente.

DATOS DE LA EMPRESA

New South Construction Company es una empresa con sede en Atlanta (Estados Unidos) dedicada a la construcción de edificios.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa desea crear una fuerte cultura preventiva que permita crear lugares de trabajo seguros y refleje su compromiso real y efectivo con la seguridad.

OBJETIVO

La filosofía de esta empresa se rige por el lema “Construir seguro. Construir de manera inteligente”, por lo que para ellos la seguridad es un pilar clave en todos los proyectos que ejecutan. Así, la participación y el empoderamiento de las personas trabajadoras es esencial y consideran fundamental comprenderlas, ya que ellas son las que se exponen al riesgo diariamente. En este sentido, la empresa cree que “la seguridad comienza y termina con las botas en el suelo”. Por eso, todos en la empresa deben trabajar juntos para alcanzar un desempeño seguro, ya que la seguridad es responsabilidad de todos. Si los trabajadores se sienten involucrados y son parte del proceso, la mejora en la cultura preventiva será notable. Además, consideran que la seguridad se implementa de arriba a abajo y que la implicación de la dirección, contratistas, subcontratistas y promotor es fundamental.

ACCIONES REALIZADAS

Son numerosas las acciones que implementa esta empresa en el día a día para desarrollar lugares de trabajo más seguros y tener un impacto positivo en la industria de la construcción mediante la puesta en práctica del mensaje que predicán. Entre ellas pueden destacarse:

- Recorridos diarios por la obra para observar las condiciones de seguridad.
- Mensajes de seguridad en distintos idiomas para que todas las personas en la obra puedan entenderlos y se impliquen en la seguridad.
- Acciones de comunicación personalizada.
- Almuerzos grupales.
- Incentivos de seguridad.
- Comentarios positivos.
- Planificación de la seguridad en profundidad ya en la fase de proyecto.
- Reevaluación constante de los desafíos de seguridad en los lugares de trabajo.
- En las sesiones de formación incluyen aspectos de seguridad.

RESULTADOS

Tienen indicadores, tanto “leading” o prospectivos como “lagging” o retrospectivos, que les permiten monitorizar el desempeño seguro y adelantarse a posibles desviaciones de seguridad futuras. Los resultados en materia de seguridad y salud son muy positivos en esta empresa. Como muestra de ello, la empresa recibió seis premios en los *Associated General Contractors 2020 Build Georgia Awards*. Estos premios reconocen la excelencia de las empresas de construcción y los proyectos excepcionales completados en Georgia durante el año anterior.

FUENTES

Buena práctica: Maxson (2018)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 4

DENOMINACIÓN

Involucración del promotor y seguridad desde el diseño.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa UAB CONSTRUCTUS tiene sede en Vilna, la capital de Lituania, y se dedica a gestionar proyectos de construcción.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa recibió el encargo de un proyecto que era el mayor que nunca habían gestionado con un edificio de 20 plantas, dos edificios de 3 y 5 plantas y un parking subterráneo. Para ello, se esforzaron en gestionar la seguridad y salud desde el proyecto para minimizar los riesgos en la fase de construcción.

OBJETIVO

Se planteó como objetivo el diseño un programa de actuación en seguridad y salud laboral que permitiera al promotor, desde la fase inicial de licitación de la obra, poder garantizar las buenas prácticas en prevención de riesgos laborales por parte del contratista principal y subcontratas y a la vez, conseguir una mayor implicación del promotor durante la fase de ejecución de la obra.

ACCIONES REALIZADAS

REUNIONES EN FASE DE PROYECTO PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD Y SALUD

En fase de elaboración del proyecto, expertos en construcción de UAB se reúnen con los arquitectos que desarrollan el proyecto para garantizar que la seguridad laboral y salud se tenía en consideración durante el diseño del proyecto.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SUBCONTRATISTAS QUE INCLUYEN LA COMPETENCIA EN SEGURIDAD Y SALUD

La empresa define requisitos y especificaciones en materia de seguridad y salud laboral que deben de cumplir los subcontratistas y que serán evaluados durante el proceso de selección. Dentro de ellos se incluye la verificación de la experiencia, la política, los procedimientos, la capacitación y la supervisión en materia de salud y seguridad.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

CONTRATOS CON LOS SUBCONTRATISTAS QUE INCLUYEN CLAUSULAS SOBRE SEGURIDAD Y SALUD Y PENALIZACIONES POR INCUMPLIMIENTO

Así mismo, en el contrato firmado con los subcontratistas seleccionados se incluían en el anexo requisitos sobre:

- Obligación de incluir la seguridad y salud en todas las actividades de coordinación entre UAB y los subcontratistas.
- Control del almacenamiento y el uso de materiales y productos químicos, incluyendo algunos prohibidos.
- Gestión y control de acceso, autorización del personal y procedimientos para la entrada de visitantes que debían ser acompañados por una persona de la plantilla de UAB y a los que se les debía proporcionar los equipos de protección individual.
- Procedimientos de comunicación de accidentes e incidentes y de investigación de los mismos.
- Formularios para llevar a cabo controles periódicos e inspecciones de seguridad.
- Procedimientos para los subcontratistas de provisión, mantenimiento y uso seguro de equipos.
- Procedimientos de control y verificación periódica del desempeño de los subcontratistas.
- Obligación de realizar reuniones, por un lado, diarias para abordar cuestiones de seguridad y salud entre el subcontratista y el responsable de la obra por parte de UAB Constructus y, por otro lado, reuniones semanales de producción con todos los subcontratistas.
- Otras cuestiones que se incluían en el contrato fueron: detalles de los horarios de trabajo, información general sobre la organización del trabajo, principales números de teléfono de contacto en caso de accidentes o incendios, requisitos de seguridad relacionados con la ropa de trabajo, medios de seguridad colectivos y personales, letreros y carteles de advertencia, lugares de trabajo, cercas, andamios, reglas principales de seguridad, etc.

Además, se incluían en el contrato cláusulas de penalización por incumplimientos en relación a lo pactado en materia de seguridad y salud laboral.

RESULTADOS

La implicación del promotor y una gestión adecuada de la seguridad y salud laboral, requerida para la planificación del proyecto a ejecutar, fue esencial para finalizar los proyectos en plazo, dentro del presupuesto, cumpliendo los requisitos de calidad y obteniendo resultados positivos en seguridad y salud. Además, la inclusión de normas en materia de seguridad y salud, que se adaptan a cada proyecto, incluyendo un

sistema de sanciones en caso de incumplimiento para cualquiera de las partes, fue una efectiva medida desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales.

FUENTES

Buena práctica: European Agency for Safety and Health at Work (2004)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 5

DENOMINACIÓN

Implicación proactiva del contratista principal

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa de construcción ubicada en Hong Kong.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa contratista de la obra aprecia que los accidentes y lesiones de las personas trabajadoras en la obra se producen más frecuentemente de lo deseado.

OBJETIVOS

Conseguir que la tasa de siniestralidad en las obras tienda a la baja mediante la implicación del contratista principal en materia de seguridad y salud laboral que, a su vez, lo exige a las empresas subcontratadas.

ACCIONES REALIZADAS

CONTROL DEL CONTRATISTA

El contratista principal exige a las personas trabajadoras de las subcontratas que participen todos los días en una reunión antes de entrar en el tajo, para:

1. Explicar y mentalizar de la importancia de la seguridad y salud laboral.
2. Comentar las tareas asignadas a cada trabajador y los riesgos asociados que tienen que afrontar.
3. Como una misma tarea se puede realizar de formas diferentes: indicar la mejor técnica para realizar las tareas asignadas y que conlleven una menor exposición a los riesgos laborales.
4. Comunicar cómo se coordinarán las tareas de los diferentes operarios entre sí.
5. Escuchar y comentar las opiniones de los trabajadores referidas a la prevención de accidentes.
6. La presentación e integración de los nuevos trabajadores.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

LIMPIEZA Y ORDEN

La limpieza y el orden es una prioridad en la obra, son consideradas esenciales en la prevención de accidentes. Para ello:

1. Todos los días se realizan tareas de limpieza, o bien cuando sean necesarias en un momento concreto o bien al final de la jornada.
2. Todos los materiales, materias primas y herramientas deben estar ordenados, a la espera de su uso o después de él.

VIGILANCIA

El contratista principal vela en todo momento por el cumplimiento de lo acordado con las subcontratas en materia de seguridad y salud, para ello:

1. Realiza continuas inspecciones sin previo aviso a lo largo del día.
2. Estudia las incidencias acontecidas, para corregirlas.
3. Programa reuniones para comentar entre las personas trabajadoras las incidencias y escuchar las opiniones.

RESULTADOS

La tasa de accidentes en la obra tiende a la baja tras las medidas adoptadas, reflejando claramente como la implicación del contratista principal es determinante. Así, dicha bajada en la tasa de accidentes se consiguió gracias la colaboración activa y proactiva del contratista principal en la gestión de equipos cohesionados, los cuales son capaces de llevar a cabo acciones relacionadas con el seguimiento de las normas implantadas, con la vigilancia de las incidencias y con las condiciones de limpieza y orden en el sitio de trabajo.

FUENTES

Buena práctica: The Real Estate Developers Association of Hong Kong & The Hong Kong Construction Association (2005)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 6

DENOMINACIÓN

Formación en prevención especializada.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa VERTISUB SEGURIDAD SL., con sede social en Barcelona, desarrolla actividades de construcción especializada en altura o en espacios confinados.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Se trata de una empresa dedicada principalmente a realizar trabajos en altura o/ y espacios confinados en el sector de la construcción. Por lo tanto, son trabajos con elevados riesgos donde las medidas preventivas en seguridad y salud deben estar muy alineadas con el desarrollo de su actividad diaria.

OBJETIVOS

El objetivo primordial que persigue la empresa es la seguridad laboral individual y de las actuaciones en equipo. Por ello, se considera esencial la formación enfocada a adquirir competencias actitudinales, físicas y en el manejo de equipos especializados.

ACCIONES REALIZADAS

PUESTA EN VALOR DE LA SEGURIDAD

Prioridad absoluta de la seguridad. El trabajo del operario o del equipo no comienza, o se paraliza durante la jornada, si las condiciones de seguridad en la obra no son totalmente adecuadas.

- El empresario o el jefe del equipo toman la decisión, si observan o perciben que existe algún tipo de riesgo que amenace la seguridad.
- El trabajador también puede tomar la decisión de no continuar realizando la tarea, cuando vea o sienta subjetivamente amenazada su seguridad y salud. El empresario o capataz lo apoya y lo destina a otra tarea.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

IMPLICACIÓN EMPRESARIO-TRABAJADOR EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El empresario o encargado antes del comienzo de la jornada laboral realizan una reunión previa con todos los trabajadores, donde después de evaluar y ser informados de los riesgos, se les da la opción de decidir si realizarán la tarea asignada o prefieren elegir otra, desde el punto de vista de la seguridad y salud laboral.

COMPETENCIAS PROFESIONALES, FÍSICAS Y ACTITUDINALES

El empresario o encargado asignan las tareas a realizar en el tajo, teniendo muy en cuenta las competencias profesionales, físicas y actitudinales de cada trabajador, con el objeto de minimizar la exposición a los riesgos laborales.

FORMACIÓN CONTINUADA EN EL TIEMPO

El empresario ofrece a las personas trabajadoras que realicen determinados cursos de capacitación profesional y de seguridad y salud laboral y tiene en consideración esta formación para realizar ascensos y promociones de puesto de trabajo.

FORMACIÓN ESPECÍFICA SEGÚN TAREA Y OBRA

Antes de comenzar el trabajo en obra, los trabajadores que vayan a participar en ella, deberán realizar cursos de formación específica según la tarea a desarrollar y condiciones del entorno en el propio tajo o lugar de trabajo. El empresario entiende que cada obra es distinta una de otra y, por tanto, los riesgos a los que se enfrentan los trabajadores también los son.

RESULTADOS

Los resultados alcanzados por la empresa en materia de seguridad y salud se miden mediante: fotografías de las acciones imprudentes de los operarios, realizadas y comentadas con posterioridad por el jefe del equipo con los trabajadores implicados y no implicados; cuestionarios que deben rellenar los trabajadores tras la finalización de las acciones formativas; y exámenes y pruebas para la evaluación del aprendizaje. El impacto de este conjunto de buenas prácticas sobre la seguridad y salud laboral de las personas trabajadoras logra que toda la organización al completo se implique en la prevención de riesgos laborales hasta tal punto que el trabajo en el tajo no da comienzo o se paraliza si algún miembro del equipo percibe en cualquier momento algún riesgo que amenace la salud de él o de sus compañeros/as.

FUENTES

Buena Práctica: Ruíz y Ruíz (2008)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 7

DENOMINACIÓN

Mejora de la seguridad y salud laboral mediante la capacitación permanente de los trabajadores.



DATOS DE LA EMPRESA

Una PYME del noroeste de Gran Bretaña dedicada a la construcción de viviendas residenciales y reformas en edificios, con una plantilla de 30 personas.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa en los 20 años anteriores ha reportado unos números muy reducidos de accidentes laborales durante la jornada de trabajo, pero también destaca por tener unos ratios significativamente más bajos de absentismo por motivos de enfermedad laboral en comparación con las empresas de su entorno. Sin embargo, el empresario manifiesta una especial preocupación por mejorar aún más la seguridad y salud laboral.

OBJETIVOS

Reducir aún más la tasa de siniestralidad de la empresa mediante la revisión permanente del desempeño.

ACCIONES REALIZADAS

COMUNICACIÓN EMPRESARIO-CAPATACES-TRABAJADORES

El empresario se reúne con capataces y empleados, de forma periódica para cuestionar de forma abierta sobre si se pueden mejorar las medidas actuales de seguridad laboral de la empresa.

CONSULTORA ESPECIALIZADA

El empresario acude a una consultora especializada en seguridad y salud laboral cuando quiere implementar las mejoras acordadas con los capataces y empleados en materia de seguridad laboral.

Continúa en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

FORMACIÓN

El empresario, capataces y trabajadores participan como alumnos en cursos de formación en material de salud y seguridad laboral. Los capataces y empleados realizan la formación a pie de obra dentro del horario laboral y el empresario fuera del horario de trabajo. La formación es obligatoria para todas las personas trabajadoras nuevas y "recomendada" para la actualización de las personas trabajadoras con mayor antigüedad en la empresa.

RESULTADOS

Esta acción está enmarcada en una estrategia general de la empresa hacia la mejora de la seguridad y salud laboral a través de las acciones concretas relacionadas con la comunicación, capacitación y formación de las personas trabajadoras. La empresa alcanzó, en sólo 12 meses desde su puesta en marcha, una reducción de la tasa de accidentes. Al mismo tiempo, se generó un impacto positivo en el ambiente de trabajo que conlleva una mayor participación de las personas trabajadoras en el sistema general de prevención de riesgos de la empresa.

FUENTES

Buena Práctica: Clarke y Flitcroft (2013)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 8

DENOMINACIÓN

Comunicación, base de la integración.

DATOS DE LA EMPRESA

Una PYME del noroeste de Gran Bretaña dedicada a la construcción de viviendas residenciales y reformas en edificios, con una plantilla de 30 personas.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa tiene altos ratios de siniestralidad, y la mayoría de las personas de la plantilla carecen de sensibilidad hacia la seguridad y salud y hacia las repercusiones que ello conlleva.

OBJETIVOS

En el escenario descrito anteriormente, el objetivo que la empresa se marca es el desarrollo de una comunicación fluida y transparente que permita tomar conciencia de la situación existente, para provocar un cambio favorable de actitud hacia la prevención de los riesgos laborales, propiciando la creación y la consolidación de una cultura preventiva.

ACCIONES REALIZADAS

PLAN DE ACOGIDA

Se diseña un plan de acogida para las nuevas contrataciones, consistente en:

1. La explicación y entrega por escrito de los riesgos laborales y las instrucciones de seguridad a tener en cuenta en el desempeño de su puesto de trabajo.
2. Tras la incorporación a su puesto, será tutelado por un compañero que también le informará y le guiará en materia de seguridad dentro de las tareas que surjan en el día a día.
3. Deberá asistir obligatoriamente a cursos específicos en seguridad y salud laboral.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

CANALES DE COMUNICACIÓN

Se diseñan y crean los siguientes canales de comunicación:

- Trimestralmente: una reunión entre todos los que trabajan en la empresa. Con el objetivo de tratar entre todos los siniestros acontecidos, la planificación de medidas preventivas, etc.
- Diariamente: reuniones sobre asignación de tareas y aviso de los riesgos laborales que pueden provocar un accidente.
- Tras varias incidencias o accidentes: una reunión para comentar los accidentes, sus causas y soluciones, entre otros asuntos relacionados con la prevención y seguridad laboral.
- Instalación de paneles de comunicación donde se cuelga información relevante sobre prevención de riesgos laborales.

RESULTADOS

Apostar por las prácticas eficaces relacionadas con la comunicación en seguridad y salud laboral, se traduce en una disminución real de la siniestralidad en la empresa. Además, ahora las personas trabajadoras proponen mejoras como resultado de un cambio positivo de actitud y cultural hacia la seguridad y salud laboral. De este modo, la información directa y la posibilidad de intercambio de opiniones sobre situaciones concretas aparecen como factores determinantes en la implicación de las personas trabajadoras.

FUENTES

Buena práctica: CEM (2015)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 9

DENOMINACIÓN

Programa Arriba la Seguridad.

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa constructora con sede social en Buderim (Australia), especializada en obras en general y dragados.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa necesita crecer por la alta demanda realizada por los clientes, esta situación genera una necesidad de realizar nuevas contrataciones de trabajadores. Sin embargo, en el mercado laboral son muy escasos los profesionales con las competencias laborales necesarias para trabajar en las obras. Como consecuencia de ello, la empresa se ve obligada a contratar nuevo personal carente de las competencias necesarias tanto profesionales como en materia de prevención de riesgos laborales. De ahí que la tasa de accidentes tienda al alza.

OBJETIVOS

Se establece como objetivo principal minimizar el número de siniestros laborales hasta alcanzar cero accidentes. Mediante la adquisición y actualización de las competencias necesarias para el buen desempeño de la actividad laboral sin accidentes.

ACCIONES REALIZADAS

ELIMINAR EL MIEDO AL REPORTE

El empresario alienta y motiva a los trabajadores, mediante un premio, por identificar y comunicar los riesgos de accidentes dentro de la obra.

El empresario o encargado comunica verbalmente a todas las personas trabajadoras que “nadie te va a castigar por hacer una pregunta, ni nadie aquí te hará sentir que no vales nada ni te humillará por hacer una pregunta”.

TUTOR Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Todo nuevo trabajador que se incorpore a la empresa se le asigna a un compañero trabajador experimentado que hará las funciones de tutor, para que adquiera las competencias profesionales y en prevención de riesgos laborales, necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo. Se trata de un aprendizaje real y práctico.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

ADQUISICIÓN CONTINUA DE COMPETENCIAS

El empresario o encargado anima a los trabajadores a que:

- Se corrijan unos a otros cuando observen que un compañero podría mejorar la técnica que emplea para ejecutar la tarea que está realizando, tanto profesionalmente como desde la seguridad laboral para él o para los demás.
- Se pregunten unos a otros, todo tipo de dudas. Se fomenta un canal informal de ayuda que facilita el aprendizaje en base a la experiencia de los compañeros.

"CUENTA ATRÁS PARA LA SEGURIDAD"

Se les exigen a las personas trabajadoras que antes y durante la realización de sus tareas diarias en la obra, tengan en cuenta en todo momento la denominada "Cuenta atrás para la seguridad". Dicha técnica "Cuenta atrás para la seguridad", consiste en una fórmula para minimizar accidentes laborales en las obras, donde el operario debe mentalmente realizar las siguientes 5 acciones:

1. Tome "5" segundos y mire a su alrededor.
2. Preste atención a los "4" mejores *asesinos* en la construcción (Atrapado o atrapado entre; Electrocutión; Caídas; Golpeado por).
3. Hágase "3" preguntas básicas: ¿Qué estoy a punto de hacer? ¿Cómo puedo lastimarme a mí mismo o a alguien? ¿Qué voy a hacer para evitarlo?
4. Recuerde "2": mantenga su mente en la tarea y los ojos en las manos.
5. Solo falta "1", tú, para marcar la diferencia.

RESULTADOS

Se observa la mejora de la seguridad y salud de las personas trabajadoras en aspectos como: un incremento de la productividad de los nuevos trabajadores; un mayor cumplimiento de las normas de prevención de riesgos gracias a la presencia del tutor; una reducción de las tasas de absentismo y de rotación de personal, evitando la contratación de nuevos e inexpertos operarios.

FUENTES

Buena Práctica: Musick (2017)

Imagen: Canva (2020)

CASO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 10

DENOMINACIÓN

Programa VOZ.

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa constructora ubicada en Gales (Reino Unido), especializada en obras de mantenimiento del servicio de aguas.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa realiza trabajos en lugares confinados y distantes físicamente entre sí, donde muchas veces los operarios trabajan solos o en cuadrillas, pero sobre todo aisladamente del resto de compañeros, dando lugar a situaciones de alto riesgo para la salud y seguridad de los trabajadores, lo que genera siniestralidad.

OBJETIVOS

Desarrollar y potenciar una cultura preventiva, mediante la involucración de los trabajadores para generar un clima de confianza y aprendizaje. Con la intención de mejorar la salud y seguridad de los trabajadores y eliminar los accidentes.

ACCIONES REALIZADAS

VOZ-COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

El empresario nombra a un trabajador coordinador de comunicaciones, y es responsable de:

- a. Cuidar y mantener los equipos de comunicación individual en buen estado.
- b. Controlar el buen uso de los equipos de comunicaciones.
- c. Enseñar el manejo de las herramientas de comunicaciones incorporadas en los equipos para una buena y eficaz comunicación.
- d. Recibir mensajes de voz, texto, imágenes, etc., y reportarlo a la dirección o a los compañeros para asegurar, agilizar y coordinar el flujo de información, entre trabajadores y dirección. Donde se puede hablar abiertamente, sin miedo, sobre cuestiones de seguridad y salud laboral, pues todos los reportes son escuchados, valorados y contestados.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

Además, se hace entrega de un equipo de comunicación individual a cada trabajador que trabaje aisladamente y sin compañeros y a uno de los jefes de cada cuadrilla de operarios que existan en las obras. De esta forma se implementa una red por la que fluye la comunicación en todas las direcciones, vertical y horizontal. Nadie está incomunicado por aislado y lejano que esté el lugar del trabajo, incluso en espacios muy confinados y bajo tierra. Así, el empresario crea el denominado “equipo VOZ”, es decir, personas trabajadoras responsables de los equipos de comunicación (soporte técnico) y responsables de transmitir, recibir y compartir la información/comunicación entre toda la plantilla (soporte humano interno de la empresa). De esta manera, dicha plantilla puede actuar de forma conjunta y a la vez, tanto la dirección como todos los operarios de base.

VOZ-CLIMA DE CONFIANZA Y APRENDIZAJE

El empresario anima a todos los empleados a que se comuniquen entre sí (mediante el uso de los equipos de comunicación, si físicamente están distantes), para que entre todos aporten soluciones a los problemas y errores surgidos durante las ejecuciones de las tareas del día a día, es decir, las incidencias se convierten en oportunidades de aprendizaje. Así, toda la plantilla, incluido empresario/propietario se implica y participa como una unidad para dar solución de forma inmediata a todos los problemas en seguridad y salud laboral, y ante cualquier otra necesidad de conocimientos técnicos que surjan en el tajo. En consecuencia, todos aprenden de todos, y se desarrollan, adquieren y perfeccionan, tanto las competencias profesionales para el desempeño del puesto de trabajo, como de las competencias necesarias para realizar las tareas de forma segura y minimizar la exposición a los riesgos.

VOZ-IMPLICACIÓN EMPRESARIO-PLANTILLA

El empresario destina recursos, por ejemplo, sólo con algunos minutos de la jornada laboral, para que se reúnan los trabajadores y deban discutir los problemas de seguridad acontecidos para proponer las mejoras que lo solucionen o/y las medidas que lo eviten en un futuro. Es decir, en todos los actores de la empresa está la responsabilidad y la oportunidad de reducir o eliminar los accidentes laborales.

Por lo tanto, empresario y plantilla trabajan conjuntamente como agente de cambio provocando el nacimiento y desarrollo de una cultura preventiva. En resumen, las tareas se pueden hacer, pero siempre de forma segura, en todos está la oportunidad de alcanzarlo, va más allá del mero cumplimiento de las leyes.

Continua en la siguiente página...

ACCIONES REALIZADAS

¿PUEDO ELIMINAR EL PELIGRO YO MISMO?

El empresario o encargado propone un cambio de actitud de las personas trabajadoras hacia su implicación en evitar accidentes. Las reuniones pueden aportar soluciones a comportamientos o situaciones impudentes, pero en el momento concreto que una persona trabajadora está en el tajo se ha de formular la siguiente pregunta a sí mismo: ¿Puedo eliminar el peligro yo mismo?

Es decir, la mezcla de sentido común, experiencia, implicación y voluntad pueden eliminar riesgos laborales, cuando la persona toma la iniciativa y no espera a que terceras personas vengán o decidan en ese momento actual o futuro, sobre la mejor medida a tomar para poder continuar con el trabajo en la obra de forma segura para su salud.

MONITORIZAR LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El empresario/dirección de empresa emplea los medios técnicos disponibles de comunicación como por ejemplo teléfonos móviles de apps disponibles en el mercado, de cada persona trabajadora monitorice de forma continua la seguridad y salud de toda la plantilla en los diferentes sus puestos de trabajos, sobre todo en aquellas tareas realizadas en espacios confinados y/o alejadas unas de otras donde no existen compañeros que estén cerca.

RESULTADOS

Entre los resultados alcanzados que repercutieron favorablemente en la prevención de riesgos laborales, destacando especialmente que: se desarrollaron innovaciones en los equipos y en los métodos de trabajo siendo más seguros; se crearon protocolos y rutinas más seguras de trabajo, gracias al aprendizaje que supuso el análisis de los errores y a la pérdida del miedo a la hora de informar de ellos; se consiguió una plantilla sin rotaciones y muy cualificada en un clima de laboral de mutua confianza y bienestar.

FUENTES

Buena Práctica: HSE (2006)

Imagen: Canva (2020)

A continuación, la Tabla 26 recoge cada de las buenas prácticas presentadas y su correlación con los principales factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.

PRINCIPALES FACTORES PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA DE LAS PYMEs DE CONSTRUCCIÓN	Nº DE BUENA PRÁCTICA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alineación de la seguridad y la producción	x	x	x	x	x	x			x	x
Implicación del promotor				x						
Implicación del contratista principal		x	x		x					x
Compromiso visible del propietario/empresario	x					x	x			
Liderazgo del encargado en el tajo	x					x				
Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras	x		x		x	x		x	x	x
Comunicación fluida y transparente	x		x		x		x	x	x	x
Competencia profesional			x			x	x	x	x	
Clima de confianza y aprendizaje	x					x		x	x	x
Revisión permanente del desempeño			x							x

Tabla 26. Relación entre las buenas prácticas de empresas de construcción y los principales factores para la mejora de la cultura preventiva en las PYMEs de construcción.

4.5.3. Programa de buenas prácticas para microempresas y pequeñas empresas

El desarrollo de una cultura preventiva es una prioridad que debería estar presente en todas las empresas. Sin embargo, en el caso de las microempresas y las pequeñas empresas, los recursos humanos, materiales y financieros suelen ser escasos y limitados, por lo que estas empresas encuentran barreras que dificultan el impulso de la mejora de la cultura preventiva. Para ello surge la necesidad de plantear buenas prácticas o acciones que puedan ayudarlas a superar estos obstáculos y avanzar en el desarrollo de su cultura preventiva. En el apartado anterior se presentaron buenas prácticas en esta materia que habían sido desarrolladas por empresas del sector de la construcción. Sin embargo, en la búsqueda realizada se detectó que las buenas prácticas directamente centradas en pequeñas empresas y especialmente en microempresas eran muy escasas, ya sea porque estas empresas dedican menos esfuerzos en esta materia o porque tienen menos capacidad para difundir y comunicar las acciones que realizan.

En consecuencia, se consideró una necesidad abordar el reto de desarrollar un programa para el desarrollo de buenas prácticas para las micro y pequeñas empresas, que tuviera en cuenta la escasez de recursos y tiempo a la que se enfrentan estas empresas en su día a día. Con este propósito, la propuesta aquí recogida presenta recursos y acciones que pueden desarrollarse y adaptarse al caso de cada microempresa o pequeña empresa. La idea es que la propia empresa desarrolle un plan de mejora de la cultura preventiva basado en pequeñas actividades y acciones adaptadas a sus necesidades y su propia actividad empresarial. Para ello, se requiere una inversión económica muy baja o casi nula y los principales recursos que necesitan son la voluntad de mejorar e implicarse en la seguridad y salud, un día de trabajo semanal de un trabajador de la empresa y unos 15 o 20 minutos semanales para reuniones con la plantilla.

De este modo, en este trabajo que aquí se presenta, en base a buenas prácticas que se han encontrado en otras empresas de diferentes sectores y del propio sector de la construcción, se ha desarrollado un guión o programa para a partir del uso de los recursos disponibles y los desarrollados por la propia Administración o los agentes sociales del sector como pueden ser la Fundación Laboral de la Construcción, los sindicatos, las confederaciones de empresarios y otras organizaciones, la empresa pueda crear sus propias buenas prácticas. En este sentido, los propios expertos que han participado en el presente trabajo de investigación han puesto de manifiesto que ya existen recursos disponibles a los que a veces no se les saca el máximo partido porque en muchas ocasiones son desconocidos para las empresas y la ciudadanía en general. Además, otro factor clave para alcanzar el éxito es que las acciones que se implementen sean breves, simples, concisas, eficaces y adaptadas a las necesidades reales de las empresas. Bajo estas premisas, se presentan un conjunto de acciones o

recursos enfocados a fomentar una cultura preventiva en organizaciones con recursos limitados. Así, las microempresas y pequeñas empresas de construcción podrán desarrollar su propio programa de mejora de la cultura preventiva “a medida”.

Algunas ideas para la realización de las actividades sería: visionar de un vídeo, comentar accidentes ocurridos basados en fichas de “pudo haberse evitado”, comentar infografía de una determinada campaña, actividad o riesgo, usar “storytelling”, familiarizarse con aplicaciones de “serious games”, dar a conocer canales de comunicación con la empresa para reportar cuestiones relacionadas con la seguridad y salud, incidencias o problemas, dar a conocer sistemas de incentivos relacionados con la seguridad y salud, etc... De forma complementaria el programa de buenas prácticas se enriquecerá con otras acciones concretas que se vayan desarrollando en las empresas para impulsar la cultura preventiva.

El desarrollo de este programa de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva, así como su puesta en práctica y coordinación dependerán de una persona trabajadora en la empresa que se podría denominar “dinamizador de la cultura preventiva”. Este desarrollará, implementará y coordinará un programa de buenas prácticas basado en “reuniones de cultura preventiva”, así como acciones concretas que mejoren la participación, motivación y la comunicación en la empresa.



1

DINAMIZADOR DE LA CULTURA PREVENTIVA

El primer paso para poder desarrollar el programa de buenas prácticas comienza con el nombramiento de un *dinamizador* de la cultura preventiva. De manera resumida se presentan en la Tabla 27 las principales características de este dinamizador.

El dinamizador será una persona de la propia empresa que se hará responsable de dinamizar y promover la cultura preventiva mediante el desarrollo, la puesta en práctica y la coordinación del programa de buenas prácticas. En este sentido, cabe señalar que en todo caso debe ser una persona con cierto grado de sensibilidad, preocupación y compromiso por mejorar de forma manifiesta la cultura preventiva. Sería muy positivo que el dinamizador fuera el propio propietario/ empresario, ya que así se pondría de manifiesto de una forma visible y evidente el compromiso de éste con la seguridad y salud y la mejora de la cultura preventiva. Sin embargo, en ocasiones esto no es posible por la carga de trabajo a la que éste se ve sometido. En tal caso, se recomienda que el dinamizador sea una persona de confianza del propietario/empresario para garantizar que tenga una relación cercana con él y evitar obstáculos en el desempeño de las acciones de mejora de la cultura preventiva. Así, también estaría poniendo en valor, en cierto modo, la importancia que adquiere para él la cultura preventiva al asignar esta tarea a una persona de su confianza.

El dinamizador debe tener conocimientos y formación en materia de seguridad y salud para poder desarrollar un programa de buenas prácticas efectivo. En el caso de que la persona elegida no disponga de estos conocimientos será necesario que se le proporcione la formación pertinente. Esta formación debe ser, al menos, la necesaria para el desempeño de las funciones de nivel básico de prevención de riesgos laborales en el sector de la construcción. Un buen complemento formativo para la persona elegida como dinamizador sería que recibiera formación sobre liderazgo o dinamización de reuniones y grupos de trabajo.

Esta persona debe de poder dedicar a lo largo de la semana parte de una jornada laboral para desarrollar, implantar y coordinar el programa de buenas prácticas. Lo ideal es que una vez que se inicie la puesta en marcha del programa se realicen reuniones periódicas con toda la plantilla en las que se llevarán a cabo actividades. Estas reuniones serán muy breves con una duración en torno a 15 o 20 minutos. Uno de los elementos claves de la propuesta aquí presentada es la constancia y la periodicidad para conseguir crear un espacio dentro de la empresa para el intercambio de ideas, problemas e inquietudes y darle a la seguridad y salud el lugar que se merece. Además, estas actividades pueden complementarse con otras acciones concretas, tal y como se verá más adelante. De esta manera, se podrá conseguir poco a

poco y paso a paso una mejora progresiva de la cultura preventiva. Además, en este proceso hay que tener en cuenta que los resultados se esperan a medio y largo plazo, pero no a corto plazo. La cultura de una organización y específicamente la cultura preventiva no se cambian de un día para otro, ya que están profundamente arraigadas en la organización y sus individuos. Por ello, se requiere un trabajo conjunto y constante para ir modelando poco a poco la cultura preventiva y orientarla hacia un camino de mejora progresiva.

DINAMIZADOR: ASIGNACIÓN, TAREAS Y DEDICACIÓN	
¿Quién?	El propio empresario o un trabajador/a de su confianza. Es necesario que disponga de conocimientos y formación en seguridad y salud para desempeñar, el menos, las funciones de nivel básico de prevención de riesgos laborales en construcción. También es recomendable formación en liderazgo o dinamización de reuniones.
¿Qué tareas?	<p>Detectar las necesidades de la empresa en cuestiones de seguridad y salud: las propias personas trabajadoras son una fuente valiosa de información para detectar aspectos a mejorar y posibles problemas o deficiencias en cuestiones de seguridad y salud. También puede usar otras fuentes de información como el plan de prevención, la evaluación de riesgos, los informes de accidentes, los incidentes registrados, etc.</p> <p>Buscar y organizar recursos y materiales: a través de internet realizar búsquedas para localizar recursos, información, materiales, ideas, etc. que posteriormente utilizarán para diseñar y proponer actividades para las reuniones con el objetivo de reforzar o mejorar la seguridad y salud laboral. En este mismo apartado se incluyen enlaces para orientar estas búsquedas. Así mismo, también debe diseñar acciones concretas que puede basar en las herramientas propuestas para mejorar cada uno de los factores de la cultura preventiva o en otros recursos o ideas incluidas al final de este apartado.</p> <p>Liderar las reuniones y acciones: se encargará de ejecutar y dinamizar reuniones y acciones que el mismo haya diseñado para promover la cultura preventiva. Asimismo, se contempla como necesario la asistencia del propietario/empresario a las reuniones y la participación en las acciones previstas para poner de manifiesto su compromiso visible con la seguridad, en el caso de que no sea él quien asuma el papel de dinamizador.</p> <p>Controlar y coordinar la mejora continua: se debe controlar la ejecución de las actividades y acciones que se estén poniendo en práctica para poder valorar su efectividad. También será importante recoger el feedback de las personas trabajadoras y tenerlo en consideración para el desarrollo de futuras actividades o acciones o para la modificación de las ya existentes.</p>
¿Cuánto tiempo?	El dinamizador dedicará parte de una jornada laboral a la semana a preparar actividades y acciones concretas, así como a realizar el seguimiento y control de las que se están llevando a cabo.

Tabla 27. Asignación, tareas y dedicación del dinamizador
(Fuente: Elaboración propia)

2

ANÁLISIS DE NECESIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES

¿Por dónde empiezo? ¿Qué temas deben abordarse?

Una vez el dinamizador esté formado en prevención de riesgos laborales debe comenzar un proceso de análisis de las tareas y actividades diarias que los trabajadores de su empresa realizan con el fin de identificar aquellas necesidades prioritarias. Para ello, debe tener en cuenta que las propias personas trabajadoras son una fuente valiosa de información para detectar aspectos a mejorar y posibles problemas o deficiencias en cuestiones de seguridad y salud, por lo que se pueden realizar consultas a la plantilla sobre qué cuestiones en materia de seguridad y salud creen que deberían mejorarse o en cuáles suelen encontrar dificultades con el fin de conocer sus necesidades e inquietudes al respecto. También puede usar como referencia el plan de prevención de la empresa y la evaluación de riesgos, así como los accidentes registrados. Así mismo puede analizar las actividades donde habitualmente se registran más incidencias o problemas, aunque no impliquen pérdidas materiales o daños en la salud. Incluso podría valorarse la posibilidad de emplear cuestionarios de diagnóstico de la cultura preventiva, aunque en ocasiones éstos pueden resultar demasiado complejos para empresas muy pequeñas, así como pueden resultar difíciles de comprender y cumplimentar para algunas personas trabajadoras.

¿Qué recursos puedo usar para tratar los temas de interés?

El dinamizador debe realizar un proceso de búsqueda y análisis de los recursos disponibles para poder desarrollar el programa de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva en su empresa. Para comenzar a explorar los recursos disponibles puede usar como referencia esta guía donde se incluyen herramientas concretas y diferentes recursos web. Así, mediante búsquedas en páginas de reconocido prestigio podrá localizar recursos, información, materiales, ideas, etc. que posteriormente utilizarán para diseñar y proponer actividades para las reuniones o acciones concretas con el objetivo de reforzar o mejorar la seguridad y salud laboral. Así, es recomendable ir registrando aquellos recursos e ideas que crea que pueden ser de utilidad y que se adapten mejor a la casuística concreta de su empresa y las personas que en ella trabajan.

3

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

¿Qué es un programa de buenas prácticas?

El programa de buenas prácticas es un conjunto de acciones y actividades periódicas, breves y concretas enfocadas a la mejora de la cultura preventiva. Este programa de buenas prácticas se basa en reuniones semanales donde se realizan actividades breves para reforzar o mejorar aspectos concretos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores, para informar sobre acciones o canales de comunicación disponibles en la materia o para recibir feedback de los trabajadores. Estas reuniones semanales se complementan con acciones que se llevarán a cabo en la empresa para mejorar la cultura preventiva. En ningún caso estas actividades o reuniones podrán sustituir a la formación que necesiten recibir los trabajadores.

¿Cómo empezar a preparar el programa de buenas prácticas?

A veces es difícil comenzar a elaborar este programa y el dinamizador puede sentirse perdido o abrumado por la tarea que debe abordar. En este sentido, es esencial tener en cuenta, como se verá en el último paso de esta propuesta, que este programa de buenas prácticas debe ser un documento vivo que se vaya adaptando a las necesidades que vayan surgiendo. Para ello, no debería intentar desarrollar un listado exhaustivo de acciones y actividades para las reuniones, lo importante es empezar a recorrer el camino de la mejora de la cultura preventiva. Así, para comenzar pueden centrarse los esfuerzos en desarrollar solo unas cuantas acciones y reuniones para posteriormente avanzar diseñando otras.

¿Las acciones son lo mismo que las reuniones?

No, las acciones son complementarias a las reuniones y pueden emprenderse de forma paralela a las mismas. En esta guía pueden encontrarse ideas para realizar acciones específicas en este apartado o en las herramientas propuestas en apartados anteriores. Incluso podría ser recomendable preparar algunas acciones antes de que se inicien las reuniones semanales con la plantilla, por ejemplo, el desarrollo de los incentivos que se llevaran a cabo para premiar a las personas que se impliquen y participen más en este programa, el diseño de los canales de comunicación basados en redes sociales o WhatsApp o el uso de fotos como herramientas motivacionales preventivas. Así, estas acciones podrían ser presentadas en las primeras reuniones a modo de introducción al programa de buenas prácticas.

¿Qué debe tenerse en cuenta para preparar las reuniones?

En cuanto a las reuniones, para programarlas y diseñarlas adecuadamente lo primero que hay que hacer es buscar un espacio de tiempo en el que sea viable contar con la presencia de las personas trabajadoras sin entorpecer en exceso el desarrollo de la actividad diaria de la empresa. Es fundamental que a ellas asista el propietario/empresario si él no asume el rol de dinamizador.

Una premisa que es importante a cumplir es que la “reunión de cultura preventiva” sea siempre a la misma hora y el mismo día con el objetivo de crear un hábito y de que las personas trabajadoras sepan con antelación qué día de la semana y a qué hora tendrá lugar la reunión para evitar que fijen citas o tareas de trabajo en ese espacio de tiempo. Para encontrar cuál sería ese momento óptimo debe tenerse en cuenta el desarrollo normal de las actividades de cada empresa, por ejemplo, si todas las personas trabajadoras deben ir a recoger materiales o herramientas al inicio de la jornada laboral a un mismo sitio, si hay un día de la semana que tiene habitualmente menos carga de trabajo o si por cualquier otro motivo coinciden o se puede organizar el trabajo para que un día a la semana coincida la plantilla en un mismo espacio.

Además, esta reunión debe ser breve y no extenderse más de 15 o 20 minutos, incluso con 10 minutos podría ser suficiente dependiendo del propósito de la reunión o del tipo de actividad preparada. De otro modo, decaerá la atención y por tanto la efectividad de la misma.

También debe adecuarse el tipo de materiales o recursos que se empleen a las características de las personas trabajadoras. En general, no se recomienda el uso de materiales como mucho texto o con lenguaje enrevesado, sino todo lo contrario, se recomienda el uso materiales audiovisuales o infográficos simples.

¿Cómo enfocar las primeras “reuniones de cultura preventiva”?

La primera reunión debe enfocarse en dar a conocer a la plantilla el programa de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva. Para ello, debe presentarse a la plantilla el objetivo del mismo y cuál será la dinámica de trabajo a partir de entonces. Además, se les puede pedir que proporcionen ideas, temas a tratar o dificultades de su trabajo diario relacionadas con la seguridad, aunque a veces esto es complicado ya que la plantilla aún no se ha familiarizado con el programa de buenas prácticas y la dinámica de trabajo. Sin embargo, es importante continuar fomentando en futuras reuniones que se realicen aportaciones. Así, en las siguientes reuniones se pueden presentar acciones que se estén desarrollando como el programa de incentivos, o las redes sociales o grupos de WhatsApp. También pueden centrarse las primeras reuniones en aspectos más generales relacionados con la seguridad en las obras. Posteriormente, podrían desarrollarse reuniones enfocadas a puestos de trabajo concretos.

¿Qué recursos o materiales puede emplearse en las reuniones y acciones?

Como ya se ha mencionado anteriormente se recomienda usar materiales desarrollados por organismos e instituciones de reconocido prestigio. Como referencia se incluye un listado no exhaustivo con enlaces a algunos de ellos. Por ejemplo, algunas ideas para la realización de las actividades sería: visionar un vídeo, comentar accidentes ocurridos basados en fichas de “pudo haberse evitado”, comentar infografía de una determinada campaña, actividad o riesgo, usar “storytelling”, familiarizarse con aplicaciones de “serious games”, dar a conocer canales de comunicación con la empresa para reportar cuestiones relacionadas con la seguridad y salud, incidencias o problemas, dar a conocer sistemas de incentivos relacionados con la seguridad y salud, etc... De forma complementaría el programa de buenas prácticas se enriquecerá con otras acciones concretas. Para desarrollar estas acciones se pueden obtener ideas a partir de las herramientas concretas propuestas en este documento, de los enlaces anteriores o de buenas prácticas de otras empresas.



4

CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

Es esencial realizar un control y seguimiento de las acciones y reuniones que se lleven a cabo con objeto de valorar su efectividad o de introducir posibles cambios o mejoras. La idea es que se involucre a las personas trabajadoras cada vez más en la seguridad y salud y se fomenten los reportes y comunicaciones en ese ámbito. Así, el programa de buenas prácticas debe ser un documento vivo que se vaya adaptando a las necesidades que vayan surgiendo.

En cuanto a las reuniones semanales que se realicen deben ser previamente planificadas y se recomienda registrarlas. Para ello, puede emplearse una breve ficha que puede adaptarse a cada caso e irse mejorando según las necesidades que surjan. A modo de ejemplo se presenta una plantilla en la Tabla 28.

REUNIÓN DE CULTURA PREVENTIVA Nº	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Objetivo de la reunión	
Asistentes a la reunión	
Tipo de actividad realizada y recursos empleados	
Comentarios, opiniones o recomendaciones de los asistentes	

Tabla 28. Plantilla para el registro y seguimiento de las reuniones de cultura preventiva
(Fuente: Elaboración propia)

Se recomienda terminar siempre las sesiones preguntando a los asistentes si les ha parecido útil la actividad, si repetirían ese tipo de actividad o si tienen propuestas para actividades futuras. Todo ello debe registrarse en la plantilla de seguimiento de la reunión.

APOYO, ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO

Sería recomendable que desde la Administración y los agentes sociales se preste apoyo a las pequeñas empresas y micro empresas que deseen implantar el programa de buenas prácticas propuesto. Para ello, sería muy positivo que se llevaran a cabo acciones como las que se proponen a continuación:

- **Desarrollo de actividades o talleres centrados en la formación y apoyo a los dinamizadores.** En este sentido podrían realizarse talleres de formación de estas personas para reforzar sus conocimientos en prevención de riesgos laborales y potenciar capacidades de liderazgo en seguridad y de dinamización de reuniones y equipos de trabajo. También se podría realizar talleres para informarles de campañas o materiales que se hayan desarrollado y que puedan serles de interés. Así mismo, sería recomendable realizar talleres o foros de intercambio donde puedan compartir sus inquietudes o dificultades y se enriquezcan de las experiencias de otro.
- **Desarrollo de recursos y materiales enfocados a PYMEs, especialmente micro-PYMEs, de construcción.** Estos recursos y materiales deberían ser simples y breves con objeto de que puedan ser utilizados en las reuniones semanales de cultura preventiva.
- **Desarrollo de un canal para el asesoramiento técnico, resolución de dudas y seguimiento.** Así los dinamizadores podrían contar con apoyo de técnicos especializados en la materia para resolver dudas o darles apoyo y seguimiento en el desarrollo del programa de buenas prácticas guiándoles y mejorando el impacto en la cultura preventiva.

Además, sería muy positivo desarrollar algunas de las buenas prácticas propuestas en el apartado de canales y vías de comunicación de este informe como por ejemplo desarrollo de incentivos para que las pequeñas empresas y microempresas se impliquen en la implantación y desarrollo de este programa de buenas prácticas.

ACCIONES Y ACTIVIDADES RECOMENDADAS

En este apartado se presentan posibles actividades que podrían desarrollarse en relación con las sesiones semanales y otras acciones complementarias para el programa de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva.

ACTIVIDAD: "VISIONADO DE VIDEOS"

Los vídeos disponibles en diferentes páginas web, sobre seguridad y salud laboral, son una herramienta muy directa para acelerar el proceso de aprendizaje y generar actitudes y comportamientos más seguros. Además, al tener una corta duración, son ideales para generar en las reuniones un pequeño debate que sirva para que los trabajadores comenten entre ellos aquellos aspectos que más le han llamado la atención. Con este fin, los trabajadores reciben a través de los móviles los enlaces que les permitirán poder visionar los vídeos, para su posterior debate sobre los riesgos o procedimientos de trabajo observados. También podrían visionarse los vídeos *in situ* si se dispone de medios para ello. Pueden encontrarse vídeos útiles para esta actividad en los enlaces recogidos al final de este apartado.



ACTIVIDAD: "PUDO HABERSE EVITADO"

Consiste en una estrategia enfocada a despertar la conciencia de los trabajadores, utilizando casos sobre accidentes reales, donde se muestran las causas que lo provocaron, y las acciones o medidas preventivas que pudieron haberse tomado para evitarlo. Posteriormente, tras la lectura de estos casos, se debe propiciar un breve debate entre los operarios, antes de finalizar la reunión previa a la jornada laboral. Así, podemos encontrar las denominadas por la Junta de Andalucía campañas "Pudo haberse evitado" en la dirección <https://t.ly/rNTw>.



ACTIVIDAD: "EL ARTE DE CONTAR HISTORIAS"

Storytelling o el arte de contar historias, consiste en la narración de una historia que emocionalmente nos alcance y nos haga conscientes de la importancia de evitar y prevenir los accidentes. Con la intención de despertar la conciencia sobre la necesidad de crear un entorno seguro de trabajo. Además, es una necesidad en los lugares de trabajo como la construcción, donde el nivel técnico y formativo de diferentes perfiles profesionales pueden variar considerablemente de unos trabajadores a otros. Por lo tanto, apelar a la comprensión humana de una narrativa dentro de un contexto claro y cotidiano logra que las charlas de prevención sean más amenas y que los trabajadores salgan impactados por el mensaje. Por consiguiente, el arte de contar historias es una técnica que llama la atención de los trabajadores, y hace del contenido algo mucho más fácil de percibir, interpretar y recordar. Ejemplos de ellos son: <https://t.ly/wwV3>, <https://t.ly/HNU6>, <https://t.ly/17US>.



ACTIVIDAD: "PERSONALIZAR EL POSTER"

Esta acción consiste en crear un poster o cartel grande, en el cual las empresas con varios trabajadores en la misma obra, pueden proponer a los trabajadores que colaboren de forma activa para "personalizar el poster o cartel". Para ello, deben de aportar fotos reales de aquellos emplazamientos de la obra que supongan un riesgo para la salud y seguridad laboral de él y de sus compañeros. Dichas fotos las pueden ir realizando a lo largo de la jornada laboral del día anterior. Con el objeto de incrementar el impacto visual y lograr el efecto de asociación con el lugar donde se desarrolla la tarea. Es decir, centra la atención de los trabajadores sobre el entorno de trabajo, focalizando y localizando los riesgos. Y, a la vez, avisa a los compañeros de posibles accidentes, en las zonas donde se han tomado las fotos, de tal forma que se construye entre todos un mapa fotográfico de los riesgos a tener en cuenta en la obra donde están trabajando toda o parte de la plantilla.



ACTIVIDAD: "JUEGOS"

El empleo y uso de juegos o herramientas gamificadas, es muy utilizada por muchos sectores de actividad. Pues permite centrar la atención del trabajador mediante su participación en el juego, sobre temas relacionados directamente con la seguridad y salud laboral. En otras palabras, esta técnica se basa en juegos que faciliten de forma lúdica la toma de conciencia sobre la necesidad de la cultura preventiva de cara a evitar accidentes. La clara ventaja de la gamificación aplicada a la prevención es que genera expectación, resulta atractiva para los asistentes, lo que hace que suela dar lugar al "efecto llamada", y el resto de trabajadores suelen predisponerse de manera positiva. El formato de los juegos puede ser presencial (p.ej. insinuando alguno programa televisivo tipo "Pasapalabra", "1..2..3..", etc.), en el formato de fichas, puzles, etc. No obstante, el mayor potencial de gamificación para la prevención laboral radica en pequeñas apps a las que el trabajador puede acceder y jugar a través de los teléfonos móviles. Pueden encontrarse vídeos útiles para esta actividad en los enlaces recogidos al final de esta sección en el apartado "*Listado de enlaces a páginas de referencia que pueden ser una fuente de recursos para actividades y acciones*".



ACTIVIDAD: "APRENDIZAJE PERMANENTE"

Esta actividad se basa en reflexionar sobre desviaciones o problemas surgidos en el desempeño diario a lo largo de la semana. Se basa en crear un clima laboral que facilite la comunicación sincera y con confianza. Así, las personas trabajadoras deben contestar de forma abierta, sincera y sin miedo al reporte, a cuatro sencillas y directas preguntas sobre la desviación o problema en el siguiente orden: *¿qué se esperaba que sucediera?*, *¿qué sucedió en realidad?*, *¿por qué se produjeron esas diferencias?* y *¿qué hemos aprendido?* De tal forma que la puesta en común crea un ambiente de aprendizaje en base a las experiencias vividas de primera mano por los compañeros/as.



ACCIÓN: "PREMIOS Y RECOMPENSAS"

Se trata dicha acción en el diseño y puesta en marcha de un sistema de premios y recompensas para incentivar a la plantilla. Para lograr dicho objetivo la empresa regala trimestralmente mediante sorteo un premio, por ejemplo, un bono de hotel de una noche para dos personas, etc., con la intención de recompensar a aquellos trabajadores/as que hayan participado de forma más activa en las reuniones, o que hayan colaborado más de forma proactiva en las iniciativas de la empresa en seguridad y salud laboral, etc. Además, para visibilizar y empoderar a los trabajadores, se les podría dar un símbolo, como una pegatina en forma de estrella, de forma que alcanzado un número concreto de ellas, entran a formar parte del sorteo. Así, podemos encontrar algunas ideas a emplear en <https://t.ly/uCGA>



ACCIÓN: "MOTIVACIÓN HACIA EL FUTURO"

La idea primordial se basa en las ventajas que se derivan de la motivación creada por obtener nuevas contrataciones en el futuro. En este sentido, esta iniciativa consiste en premiar, a autónomos o empresas subcontratadas por el empresario, mediante la preferencia en firmar contratos futuros. De ahí que sea necesario definir los supuestos que se califiquen como elementos de juicio para valorar el buen comportamiento en la obra, en materia de seguridad y salud laboral. Por ejemplo, se puede tener en cuenta como actuaciones positivas relacionadas con la seguridad, su participación en las acciones diseñadas por la empresa en materia de seguridad y salud laboral, o cuando realicen sus tareas sin accidentes ninguno. Además, en el caso de la participación de varios subcontratistas, se puede establecer como objetivos valorables de la ejecución de las obras en curso, la propuesta de un sistema de baremación donde las reglas queden claras para todos. En síntesis, esta medida tiene no solamente un enfoque de premiar el “más cumplidor”, y, por lo tanto, garantizar la baja siniestralidad en el futuro, sino también provocar un “efecto de seguimiento” por parte de otros subcontratistas (actuales o futuros).



ACCIÓN: "CANAL DE COMUNICACIÓN"

Consiste en la creación de un canal de comunicación propio que facilite la comunicación directa con los trabajadores, mediante una aplicación de mensajería instantánea, por ejemplo, WhatsApp, o una red social. Con la intención de emplear estas herramientas en las diferentes acciones facilitadoras del fomento de una cultura preventiva, y que no supongan un coste añadido para la empresa. Por otro lado, los enfoques de estas acciones facilitadoras pueden ser, sensibilizar (comprensión de situaciones de riesgo), motivar (reportes de resultados positivos de las acciones y actividades), organizar (indicación de itinerarios, información sobre material, información sobre uso de EPIS, información sobre medidas preventivas), etc.



ACCIÓN: "FOTO DE LA FAMILIA"

"FOTO DE LA FAMILIA"

Consiste en el empleo de fotos como herramientas motivacionales preventivas. En este sentido, antes de finalizar cada una de las reuniones y de iniciar su jornada laboral, durante unos segundos, todos los trabajadores deben ver una foto de su familia, para recordar que las consecuencias de los accidentes no sólo afectarán al propio trabajador, sino también alcanzará a sus familias. Es decir, seguir las normas de la prevención laboral evitará que sufra el trabajador/a y su familia. Es decir, este enfoque apunta hacia las necesidades más básicas del ser humano y facilita que las actitudes negligentes o poco cautelosas se contextualicen en el impacto que puedan tener ya no solo en la vida laboral sino en el bienestar de la persona y su familia.



ACCIÓN: "PREGUNTAS DE REFLEXIÓN"

Esta acción a realizar se apoya en la idea de hacer reflexionar a las personas trabajadoras antes de comenzar su jornada en el tajo. Al respecto esta técnica sorprende a pesar de su sencillez, pues tiene la capacidad de alcanzar un impacto considerable. Para lograrlo, se solicita a cada persona trabajadora que realice al menos tres preguntas sobre seguridad antes de comenzar la jornada laboral. Así, dependiendo de la organización del trabajo, se pueden discernir diferentes variantes para "hacer las preguntas", por ejemplo: preguntas a cada uno a modo de reflexión y concienciación, centrándose en la tarea por acometer en la jornada laboral; turnos de preguntas a otros compañeros (en grupos reducidos), sirviendo de repaso de la normativa, pero también como un elemento de sana competitividad; o hasta preguntas a "encargados" para "refrescar" los contenidos en materia de seguridad y salud.



LISTADO DE ENLACES A PAGINAS DE REFERENCIA QUE PUEDEN SER UNA FUENTE DE RECURSOS PARA ACTIVIDADES Y ACCIONES

WEBS

- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Vídeos de NAPO para promocionar la seguridad y salud en el trabajo:
<https://www.napofilm.net/es>
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Publicaciones:
https://osha.europa.eu/es/publications/l_es?text=&sort_by=field_publication_date
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Seguridad y Salud en el Trabajo. Biblioteca de recursos: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/lang-es/index.htm>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Contenidos audiovisuales por familias profesionales:
https://www.insst.es/story/es/story_html5.html
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Canal de You Tube con vídeos sobre aspectos relevantes de la prevención de riesgos laborales:
<https://www.youtube.com/user/INSHTergo/videos>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Fichas de casos prácticos donde están disponibles fichas Prácticas, Notas Prácticas y Casos prácticos: <https://www.insst.es/fichas-de-casos-practicos>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Erga FP. Prevención de riesgos laborales para trabajadores jóvenes. Casos prácticos y actividades didácticas:
<https://www.insst.es/-/erga-fp-prevencion-de-riesgos-laborales-para-trabajadores-jovenes-casos-practicos-y-actividades-didacticas-ano-2006>. En el caso de la construcción es de especial interés el nº 40 “Seguridad en la Construcción”:
<https://www.insst.es/documents/94886/378371/NP+Erga-FP+40.+Seguridad+en+la+construcci%C3%B3n+-+A%C3%B1o+2004>

Continúa en la siguiente página...

WEBS

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Material divulgativo. Folletos: <https://www.insst.es/folletos>. Carteles: <https://www.insst.es/carteles>. Vídeos: <https://www.insst.es/videos>. Campañas: <https://www.insst.es/campanas1>
- Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales. Biblioteca multimedia: <https://app.funprl.es/>
- Junta de Andalucía. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Publicaciones y productos multimedia sobre seguridad laboral: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoformacionytrabajoautonomo/areas/seguridad-salud/informacion/paginas/publicaciones-seguridad-laboral.html>
- Junta de Andalucía. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. “Pudo haberse evitado”. Investigaciones de accidentes reales con el objetivo de mostrar las causas evitables y las medidas preventivas que pudieron haberlos evitado: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoformacionytrabajoautonomo/areas/seguridad-salud/informacion/paginas/pudo-haberse-evitado.html>
- Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN). Simulador: Prácticas de Seguridad en la construcción: https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_aula_virtual/es_aul_virt/adjuntos/Programa_Seg_Construccion/marcos.htm
- Fundación Laboral de la Construcción. Juego on line para el aprendizaje y la sensibilización sobre los riesgos laborales en la construcción. Juego de la oca de la prevención: <https://ocaprl.lineaprevencion.com/juego/>
- Fundación Laboral de la Construcción. Juego on line sobre el uso de uso de máquinas en obras de construcción. Maquinapp: <http://maquinapp.lineaprevencion.com/>
- Fundación Laboral de la Construcción. Juego on line sobre juego sobre el uso de andamios tubulares. Andamiando: <http://andamiando.lineaprevencion.com/>
- Fundación Laboral de la Construcción. Canal de You Tube con vídeos sobre contenidos informativos, formativos y pedagógicos de especial interés para el sector de la construcción: <https://www.youtube.com/channel/UCdVpZqj3xGYFO13qz0HVjLA>

Continúa en la siguiente página...

WEBS

- Fundación Laboral de la Construcción. Línea Prevención. Web de apoyo a las empresas de construcción, especialmente PYMEs con gran cantidad de recursos específicos: vídeos, carteles, documentación, cursos...
<http://www.lineaprevencion.com/lptv>
- Fundación Laboral de la Construcción. Dinámica preventiva. La sensibilización en prevención: recursos de apoyo al formador:
<http://dinamicapreventiva.lineaprevencion.com/>
- Fundación Laboral de la Construcción. Guía interactivas y otros recursos:
<https://www.europreven.es/noticia.php?noticia=738-fundacion-laboral-construccion-lanza-siete-nuevas-herramientas-line-prevencion-riesgos-laborales-para-los-trabajadores-empresas-del-sector->
- Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo:
<http://www.invassat.gva.es/es/la-construccion-un-sector-particular>
- Prevencion10: https://www.prevencion10.es/p10_front/visitavirtual
- Comunidad de Madrid. Edificio virtual para la formación en seguridad y salud en la construcción:
<https://www.comunidad.madrid/publicacion/1142692906104>
- Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales. Materiales Multimedia: <https://www.iaprl.org/biblioteca/publicaciones/multimedia>
- Generalitat de Catalunya. La prevención de riesgos laborales en el sector de la construcción. Fichas sobre los riesgos y medidas preventivas asociadas a actividades en las diferentes fases de obra, maquinaria, equipos auxiliares, etc.:
http://www.gencat.cat/empresaiocupacio/departament/centre_documentacio/publicacions/seguretat_salut_laboral/guies/lilibres/construccio/
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). CCOO. Herramientas para la prevención de riesgos laborales en PYMEs:
<https://istas.net/herramientaspymes>

Continúa en la siguiente página...

WEBS

- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). CCOO. Construcción: <https://istas.net/salud-laboral/trabajos-trabajadores-y-colectivos/construccion>
- UGT. Industria, Construcción y Agro: <https://www.ugt-fica.org/sectores/construccion-y-materiales-de-construccion/165-construccion>
- Confederación de Empresarios de Andalucía. Compártelo. Vídeos de experiencias positivas empresariales en prevención de riesgos laborales: <https://www.cea.es/compartelo-prl/>
- Confederación de Empresarios de Andalucía. Prevención de riesgos laborales:. Materiales de PRL y cursos gratuitos: <https://www.cea.es/compartelo-prl/>
- ASEPEYO. Vídeos, documentación, aplicaciones específicas dirigidas al sector de la construcción, etc.: <https://prevencion.asepeyo.es/aplicaciones/construccion/>
- FREMAP. Material divulgativo: <https://prevencion.fremap.es/MaterialDivulgativo/Paginas/MaterialDivulgativo.aspx>

5. REFERENCIAS

- Aníbal Rodríguez, C. (2011). *Buenas Prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Antonsen, S. (2018). Key issues in understanding and improving safety culture. En *Safety Cultures, Safety Models* (pp. 127–136). Springer.
- Bollmann, U. (2017). Competences for a Culture of Prevention: Conditions for Learning and Change in SMEs. En *Safety Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)* (pp. 135–156). CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315151847-6>
- Boustras, G., & Guldenmund, F. W. (2017). *Safety Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*. CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315151847>
- Cameron, I., Hare, B., Duff, R., & Maloney, B. (2006). An investigation of approaches to worker engagement. *HSE RR516*.
- Canva. (2020). *Crea diseños increíbles con tus amigos y compañeros totalmente gratis*. Canva. https://www.canva.com/es_es/
- CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha. (2018). *Guía para la integración de la Prevención de Riesgos Laborales en PYMES y MICROPYMES*. http://www.cecama.es/publicaciones/prevencion_de_riesgos_laborales/Guia_para_la_integracion_de_PRL_en_PYMES_Y_MICROPYMES.pdf
- CEM. (2015). *Recopilatorio de Buenas Prácticas en Prevención de Riesgos Laborales*. Confederación de Empresarios Y Fundación para la prevención de riesgos Laborales.
- Clarke, D. S., & Flitcroft, D. C. (2013). *The effectiveness of training in promoting a positive OSH culture—Report submitted to the IOSH Research Committee* (p. 76). Institute of Occupational Safety & Health (IOSH). <https://iosh.com/media/1569/the-effectiveness-of-training-in-promoting-a-positive-osh-culture-full-research-report.pdf>
- CLEANPNG. (2020). *CleanPNG - HD png images and illustrations. Free unlimited download. - CleanPNG / KissPNG*. <https://www.cleanpng.com/>

- European Agency for Safety and Health at Work. (2004). *Building in safety—Prevention of risks in construction—In practice*. Office for Official Publications of the European Communities. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/108>
- Gillen, M., Goldenhar, L. M., Hecker, S., & Schneider, S. (2014). *Safety culture and climate in construction: Bridging the gap between research and practice* [Workshop report]. CPWR—The Center for Construction Research and Training.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), 215-257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)
- Hadjimanolis, A., & Boustras, G. (2017). Micro-SMEs: A special case. *Safety Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*.
- Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in Practice: Developing the Resilience Potentials*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- HSE. (2005). *Inspectors Toolkit—Human factors in the management of major accident hazards*. 115.
- HSE. (2006). *AMEC/Welsh Water Asset Management Alliance*. Health and Safety Executive. <https://www.hse.gov.uk/construction/engagement/cs12amec.pdf>
- IAPRL. (2012). *Proyecto de investigación y desarrollo de la cultura preventiva en Andalucía*. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Consejería de Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía.
- IAPRL. (2016). *II Encuesta sobre gestión preventiva en las empresa andaluzas*. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía. https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/II_Encuesta_GPEA.pdf
- IAPRL. (2019). *Cultura Preventiva. Infografías. Dimensiones de la Cultura Preventiva*. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Junta de Andalucía.

- <https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/webiapri/cultura-preventiva>
- INSAG. (1986). *Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident: Safety Series No 75–INSAG–1*. International Atomic Energy Agency, Vienna 1986.
- INSSBT. (2017). *Directrices para la gestión preventiva en las pymes*. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT).
- INSST. (2019a). *Informe anual de accidentes de trabajo en España 2018*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- INSST. (2019b). *Reconocimiento de Buenas Prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/reconocimiento-de-buenas-practicas>
- ISTAS. (2018). *Promoción y Desarrollo de la Cultura Preventiva en la Comunidad de Madrid*. ISTAS. <https://istas.net/istas/que-hacemos/istas-investiga/catedra-universidad-empresa-sindicato-trabajo-ambiente-y-salud>
- Maxson, D. (2018, agosto 2). *How New South Construction Is Establishing a Culture of Safety*. Construction Business Owner. <https://www.constructionbusinessowner.com/safety/how-new-south-construction-establishing-culture-safety>
- Musik, T. (2017). *As construction work increases, so do dangers*. Safety+Health. <https://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/15438-as-construction-work-increases-so-do-dangers>
- OIT. (2013). *Crear una cultura de prevención en materia de seguridad y salud*. Organización Internacional del Trabajo.
- OMS. (1999). *Towards good practice in health, environment and safety management in industrial and other enterprise. Copenhagen, Denmark. World Health Organization (WHO)*. <https://doi.org/EUR/ICP/EHCO 02 03 04/13>

- OSHA. (2019). *Recommended Practices for Safety & Health Programs*. Occupational Safety and Health Administration. <https://www.osha.gov/shpguidelines/>
- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.004>
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306. <https://doi.org/10.1080/02678379808256868>
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents (Vol. 6): Ashgate Aldershot*.
- Safe Work Australia. (2019). *Small business*. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/small-business>
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership* 2nd edition Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1988). *Innovative culture and organizations*. Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies (1994): 125-146
- Shirali, G., Mohammadfam, I., & Ebrahimipour, V. (2013). A new method for quantitative assessment of resilience engineering by PCA and NT approach: A case study in a process industry. *Reliability Engineering & System Safety*, 119, 88-94. <https://doi.org/10.1016/j.res.2013.05.003>
- Shirali, G., Shekari, M., & Angali, K. A. (2018). Assessing reliability and validity of an instrument for measuring resilience safety culture in sociotechnical systems. *Safety and health at work*, 9(3), 296–307.
- The ICSI “Safety Culture” working group. (2017). *Safety Culture: From Understanding to Action*. 131.
- The Real Estate Developers Association of Hong Kong, & The Hong Kong Construction Association. (2005). *Construction Site Safety Handbook*. mtpinnacle.com/pdfs/handbook_e.pdf

- Vorm, J., Beek, D., Bos, E., Steijger, N., Gallis, R., & Zwetsloot, G. (2011). *Images of resilience: The resilience analysis grid applicable at several organizational levels?*
- Westrum, R. (1996). Human factors experts beginning to focus on organizational factors in safety. *ICAO journal*, 51(8), 6–8.
- Westrum, R. (1993). Cultures with Requisite Imagination. En J. A. Wise, V. D. Hopkin, & P. Stager (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* (pp. 401-416). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-02933-6_25
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587.

ANEXO

Resultados de la asociación de factores para las empresas resilientes y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del segundo panel de expertos

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
1. Definición de políticas, normas, procedimientos			2. Estructura organizativa, dedicación de recursos específicos		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	7	100,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	3	42,86	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	3	42,86
3. Implicación de la Dirección y de la cadena de mando			4. Percepción por los trabajadores del compromiso preventivo de la empresa		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	1	14,29
5. Reuniones/informes de dirección que tratan temas de salud y seguridad			6. Formación en prevención de la cadena de mando		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	5	71,43	1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29
2. Cultura de Justicia	0	0,00	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	4	57,14
6. Preparación	5	71,43	6. Preparación	4	57,14

Tabla 29. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 1.

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
7. Apoyo de los mandos intermedios a conductas de seguridad			8. Actitud preventiva como factor de promoción profesional		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	4	57,14
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	5	71,43
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	4	57,14	6. Preparación	3	42,86
9. Adecuación de horarios y presión de tiempo a procedimientos de seguridad			10. Coordinación de actividades empresariales concurrentes		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	5	71,43
5. Flexibilidad	6	85,71	5. Flexibilidad	5	71,43
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	5	71,43
11. Resolución operativa de problemas en relación con los riesgos			12. Intervenciones preventivas orientadas a objetivos		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	1	14,29	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	3	42,86	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 30. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 2.

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
13. Canales de comunicación: bidireccional y horizontal			14. Sistemas de notificación de incidencias		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00
2. Cultura de Justicia	5	71,43	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57	3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	2	28,57
15. Difusión de informaciones: alertas, ejemplos de buenas prácticas			16. Calidad de la comunicación/ transparencia		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	4	57,14	6. Preparación	2	28,57
17. Generación de entornos de confianza			18. Espacios y hábitos de diálogo y participación		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	2	28,57

Tabla 31. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 3.

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
19. Promoción y estímulo de iniciativas			20. Trabajo en equipo y apoyo mutuo		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	2	28,57	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	6	85,71
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	3	42,86
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	1	14,29
21. Capacitación para la resolución de problemas			22. Empoderamiento de los trabajadores		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	5	71,43	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	4	57,14
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57
23. Sistemas de información			24. Retroalimentación informativa		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	2	28,57	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	0	0,00
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 32. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 4.

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
25. Observaciones de trabajo			26. Análisis/investigación de errores		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	Principio	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29	1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29
2. Cultura de Justicia	0	0,00	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	5	71,43
27. Buscar los mecanismos por los que surgen eventos no deseados/no culpables			28. Análisis/investigación de barreras		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	1	14,29
29. Evaluación del esfuerzo preventivo			30. Sistema de indicadores positivos de prevención		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	5	71,43	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 33. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 5.

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
31. Evaluación de resultados			32. Corrección de fallos		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
2. Cultura de Justicia	6	85,71	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	0	0,00
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	0	0,00	6. Preparación	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	3	42,86
33. Incentivación de la prevención			34. Seguimiento y mejora continua		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
2. Cultura de Justicia	6	85,71	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	0	0,00
4. Concienciación	0	0,00	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	3	42,86
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	0	0,00
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	2	28,57

Tabla 34. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales 6.