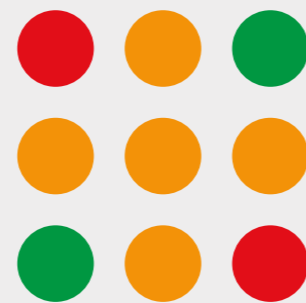


GUÍA PRÁCTICA PARA REDUCIR EL

DESORDEN

DE SEGURIDAD

(SAFETY CLUTTER)



Organiza:

Foment
del Treball Nacional

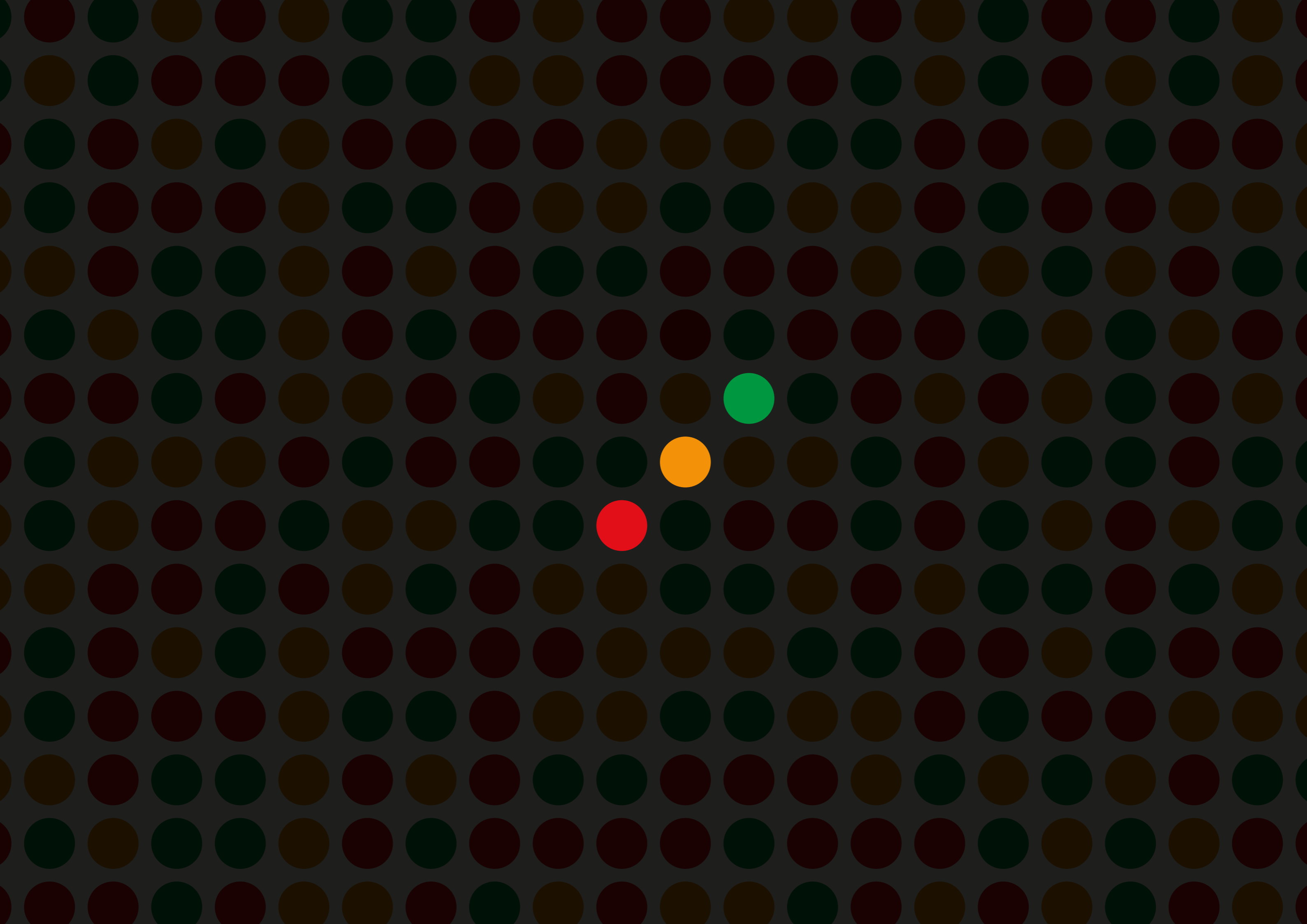
Con el apoyo de:

a la feina **cap risc**

 **Generalitat**
de Catalunya

Con la colaboración de:

i3
CONSULTORES



ÍNDICE

●	Presentación	4	●	6.	Mejora continua	26	
	1.	Introducción	5		Paso V. Sostenibilidad y mejora continua	26	
	1.1.	Seguridad del trabajo o trabajo de seguridad	5	6.1.	Antes de añadir una acción	26	
	1.2.	Qué es “el desorden de seguridad”	5	6.2.	Cuida las acciones	27	
●	2.	De qué va esta guía y para quién	7	6.3.	Extender las mejoras a otras acciones	27	
●	3.	Comenzamos. ¿Por qué se genera el desorden de seguridad?	8	●	7.	Precauciones y recomendaciones para el proceso	28
●		Ejercicio 1	9	7.1.	Barreras y fuerzas frente al cambio	28	
	3.1.	La burocratización de la seguridad y la generación del desorden	10	7.2.	Recomendaciones	29	
●		Ejercicio 2	11		Reflexión con las personas de la dirección	29	
		Duplicación	11		Empezar poco a poco	29	
		Generalización	11		Comunicación	29	
		Exceso de especificación	11	●	Anexos	30	
●	4.	Identificar para Mejorar	12		Anexo 1. Listado de acciones que pueden formar parte del desorden de seguridad	31	
	4.1.	Las 3 “C”. Confianza, Contribución y Consenso	12		Anexo 2. Los 5 principios clave del prevencionista como motor del cambio	32	
		C1. CONFIANZA	13		Anexo 3. Catálogo evaluado de acciones	33	
		C2. CONTRIBUCIÓN	13		Anexo 4. Propuesta para ordenar el debate inicial	34	
		C3. CONSENSO	13		Anexo 5. Propuesta para priorizar una acción para mejorarla	35	
		PASO I Diagnóstico inicial. Las 3 “C” en nuestras acciones	15		Anexo 6: qué dice la normativa sobre eficacia	36	
●		Ejercicio 3. Identificación de las 3 C en nuestras acciones	14		Anexo 7: consecuencias del desorden de seguridad	37	
●		Ejercicio 4. Prepara un catálogo de acciones	15	●	Referencias	38	
●	5.	Mejorar el desorden instaurado	16				
		PASO II Identificar lo que hay que eliminar, modificar o dejar como está	16				
●		Ejercicio 5. Selección de las acciones que no aportan valor	17				
●		Ejercicio 6. Selección de las acciones que no aportan valor	18				
●		Ejercicio 7. Identificación de las acciones que podrían eliminarse, modificarse o dejarse como están	19				
		PASO III Prepararnos para decidir. hablar y compartir	20				
		Actividad: Reflexión compartida en la empresa	22				
		PASO IV Implementar cambios	24				
		Eliminar acciones	24				
		Modificar acciones	24				
		Identifica buenas prácticas y evidencias	25				

LEYENDA: ● GUÍA ● EJERCICIOS

PRESENTACIÓN

La acumulación de actividades, procedimientos, documentos y funciones de seguridad que se realizan en nombre de la seguridad, pero que no contribuyen realmente a la seguridad, es una realidad bien conocida que afecta negativamente a la eficacia de los sistemas preventivos, pero también a la credibilidad de los servicios de prevención y sus actuaciones. Esta compleja realidad se ha venido denominando “Safety Clutter” o “desorden de seguridad”!

Entre otros motivos, el origen de este “desorden” radica en la necesidad percibida que tienen las organizaciones de demostrar que son seguras y de acreditar detallada y documentalmente que cumplen con lo que se espera de ellas en prevención. Es por esta razón que, en nombre de la seguridad, se incorporan con frecuencia tareas, acciones y obligaciones a todos los estamentos de la empresa, añadiendo una importante carga de trabajo, pero sin que se demuestre el beneficio que aporta esta carga. Además, la deriva burocrática que acompaña a este desorden determina que la prevención se centre en gran medida en la gestión documental, dejando menos espacio en la gestión efectiva de las condiciones de trabajo para mejorarlas.

Especialmente para las PYMES y MICROPYMES, este fenómeno puede suponer una importante amenaza para su gestión, pues pueden verse abocadas a destinar sus recursos en estrategias preventivas más administrativas y menos a “pie de campo” para reducir de manera eficaz los riesgos que afectan a sus plantillas.

Consciente de esta realidad, en el año 2023 FOMENT del TREBALL realizó una sesión de trabajo con profesionales de la prevención de Servicios de Prevención Propios de empresas catalanas de diferentes sectores, en las que reflexionaron sobre esta realidad, conducidos por el equipo de consultores de i+3.

Fruto de esta primera reflexión se llegó a la conclusión de que sería muy útil publicar una GUIA dirigida a los profesionales de la prevención que permita conocer este fenómeno y, sobre todo, formular propuestas y criterios prácticos para reorientar la actividad de los sistemas de gestión de la PRL hacia la eficacia y la eficiencia, mejorando la calidad de sus actuaciones y, de esta manera, la prevención de los riesgos laborales, el fin último del sistema preventivo.

Foment. Septiembre de 2024

1.

INTRODUCCIÓN

1.1. Seguridad del trabajo o trabajo de seguridad

Durante las últimas décadas los profesionales y estudiosos de la prevención de riesgos laborales vienen identificando determinados desajustes y distorsiones en la práctica de la actividad preventiva, en especial derivado del excesivo enfoque en tareas colindantes a las actividades centrales de controlar, reducir y eliminar los riesgos, generando además un creciente trabajo administrativo que no aporta valor real a la prevención. En el ámbito profesional de las personas especialistas en prevención de riesgos laborales es un aspecto relevante, pues contribuye a la percepción de insatisfacción respecto a su rol profesional.

Esta percepción, fue contrastada durante 2023, con los participantes del taller reducido que se organizó en torno a esta cuestión. Durante el mismo, los asistentes confirmaron este sentimiento, que se deriva de las dinámicas de la gestión preventiva, más orientadas a “lo formal” y abocadas a “demostrar” que se hacen cosas en prevención, dejando en un segundo lugar, ya con los recursos agotados (y el entusiasmo), a la prevención “real”, esto es, mejorando las condiciones de trabajo que garanticen la salud y bienestar de las personas. También se trabajó con algunas de las dinámicas que se proponen en esta guía como modelo de validación de su utilidad y operatividad. Esta es seguramente la implicación más relevante de este fenómeno: el trabajo de seguridad compite, con demasiado éxito, con la seguridad del trabajo.

En esta incoherencia consiste en esencia la dualidad “seguridad del trabajo” y el “trabajo de seguridad”: se trabaja mucho por la seguridad, se hacen muchas acciones, informes, registros... pero, a la hora de la verdad, poco se cambia realmente en las condiciones de trabajo.

1.2. Qué es “el desorden de seguridad”

El “desorden de seguridad” o «Safety Clutter²» es una expresión bien definida sobre los desajustes y sus consecuencias que produce “el trabajo de seguridad”. Se define como:

La acumulación de procedimientos, documentos, funciones y actividades de seguridad que se realizan en nombre de la seguridad, pero que no contribuyen a la seguridad de las operaciones.

Tres son los principales problemas que genera este “desorden”:

- puede conducir a la visión engañosa de «cumplimiento»
- entorpece el trabajo real por la seguridad que mejore las condiciones de trabajo (la seguridad del trabajo)
- la prevención se percibe como algo poco útil entre las personas de la organización

Más adelante profundizaremos sobre las causas más frecuentes de este “desorden” y de todos los problemas que genera, pero por ahora, es importante la idea de que, interviniendo en el “desorden de seguridad”, se pueden mejorar los resultados preventivos reales.



DE QUÉ VA ESTA GUÍA Y PARA QUIÉN

El propósito de esta guía es contribuir a la mejora de la gestión preventiva abordando el “desorden” que se experimenta en la actualidad y

- clarificar en qué consiste, porqué ocurre y cómo identificarlo en una organización concreta
- proponer reducirlo, dando pistas de cómo hacerlo.
- difundir la existencia de este fenómeno y de los problemas que genera como fórmula para favorecer la mejora

Las personas que se ocupan y preocupan de la seguridad en las PYMES y MICRO-PYMES constituyen un foco importante de esta guía; la “burocratización” hacia la que ha ido derivando la gestión preventiva no hace sino añadir carga de trabajo en muchas ocasiones estéril y costosa.

Los profesionales de la prevención de riesgos laborales también son público objetivo de esta guía. El desorden de la seguridad afecta tanto a la visión de esta profesión por parte de las partes interesadas en las empresas, como a la percepción de autosatisfacción por su propio trabajo.



COMENZAMOS. ¿POR QUÉ SE GENERA EL DESORDEN DE SEGURIDAD?

Andrew Rae
David Provan

Estas personas, que trabajan en la universidad Griffith, Australia, son los grandes referentes de la producción científica y divulgativa del fenómeno del desorden de seguridad y los que acuñaron el término. Lo poco que hay escrito sobre el tema se lo debemos fundamentalmente a ellos. Además de publicar y hacerlo muy seriamente, comparten continuamente ideas y recomendaciones en diferentes foros de una manera amena y creativa.

La mejora de las condiciones de trabajo, (fundamentalmente la reducción y el control de las exposiciones laborales) es lo que se denomina, siguiendo a Rae y Provan la **seguridad en el trabajo** o la seguridad operacional y aporta a las personas de la organización el concepto y la percepción de “estar seguros”.

El **trabajo de seguridad** se realiza sobre todo para transmitir que se está gestionando la seguridad y aportar la imagen de “sentirse seguro”.

Si representáramos ambos conceptos en ambos lados de una balanza, comprobamos que, con frecuencia, el peso de ambos es desigual y a veces, el trabajo de seguridad genera tanta carga que no deja espacio para la seguridad del trabajo, inclinando la balanza.

Sentirse seguro

- Reconocimiento médico
- Formación sobre riesgos y procedimientos de trabajo
- Firmar diariamente checklists sobre el estado de una máquina
- Reuniones de seguridad al inicio del turno



Sentirse seguro

- Eliminación de agentes sensibilizantes
- Empoderamiento para detener un trabajo inseguro
- Solucionar el mal funcionamiento identificado en una máquina
- Identificar colectivamente medidas preventivas e implementarlas

Es conveniente conocer un poco más a fondo, siguiendo a Rae y Provan³, los diferentes tipos de trabajo de seguridad; se trata de trabajos muchas veces necesarios, que se han puesto en práctica por diferentes razones bien intencionadas, pero que por diversas razones no generan realmente trabajos más seguros y, además, compiten en recursos para conseguirlos.

Si podemos reconocer entre nuestras acciones preventivas prácticas parecidas, obtendremos muchas pistas para identificar y reducir el desorden de seguridad.

TIPOS DE TRABAJOS DE SEGURIDAD

SEGURIDAD DEMOSTRADA “LAS PRUEBAS” Obedecer demandas internas o externas a la organización para mostrar que se cumple con los requisitos exigidos. <i>Informes, diplomas, premios</i>	SEGURIDAD ADMINISTRATIVA “LOS ESTÁNDARES”. Mecanismos y procedimientos para que las preocupaciones de seguridad influyan en el trabajo operativo. <i>Reglas, sistema de gestión.</i>
SOCIALIZACIÓN DE LA SEGURIDAD “LOS RITUALES” Comunicar y reforzar el valor de la seguridad y el compromiso de toda la organización con ella. <i>Lemas y eslóganes</i>	SEGURIDAD FÍSICA “LAS ACCIONES” Identificar, analizar, reportar y transformar. El más parecido a la “seguridad del trabajo”. <i>Aprender de los accidentes, equipos seguros</i>



Ejercicio 1

EL PESO DE LOS TRABAJOS DE SEGURIDAD

Para realizar este primer ejercicio de calentamiento, el primer paso será pensar en tareas o actividades relacionadas con la prevención que realices tu (o que realicen los trabajadores, por ejemplo) en el día a día, pero considerando sobre todo las que más tiempo te demanden a ti. Selecciona al menos tres y anótalas en la siguiente tabla:

Nº	Actividad
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Para poder recoger y visualizar estos datos, coloca cada actividad de las seleccionadas en el siguiente plano cartesiano. En vez de escribir el nombre de la actividad puedes escribir el número correspondiente de la tabla.

Este ejercicio exploratorio sirve como un “termómetro” que ayuda a identificar en qué actividades centramos nuestros mayores esfuerzos y replantearnos si esos esfuerzos se corresponden con el impacto real que tienen.

En caso de que la tarea que hayas elegido se encuentre en los cuadrantes inferiores del gráfico, tendrás que reconsiderar si es verdaderamente necesario realizar esa actividad o si hay que abordar algún cambio, especialmente en el caso del cuadrante inferior derecho donde la dedicación de horas mensuales es más elevada y el impacto menor. Los contenidos de la guía te ayudarán en esta tarea.

¿EN TU ORGANIZACIÓN, QUÉ PESO TIENE CADA TIPO DE TRABAJO?

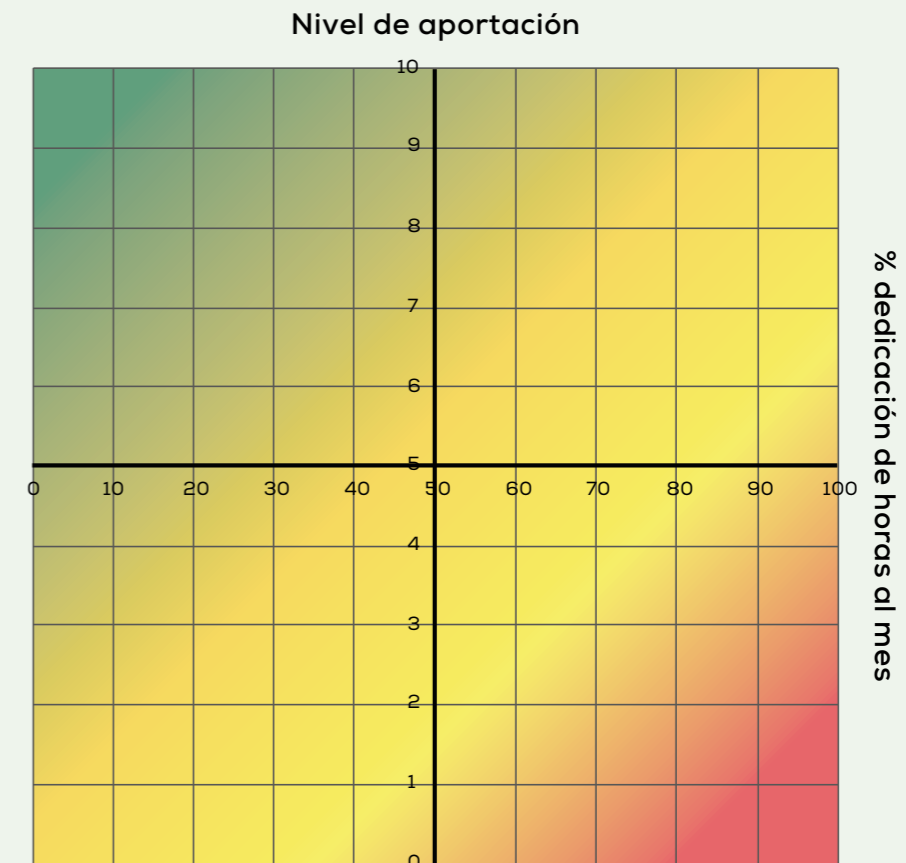
3.1. La burocratización de la seguridad y la generación del desorden

La burocratización es quizás el efecto más percibido, indeseado y molesto del desorden. Cuando es excesivo y consume recursos que deberían dedicarse a la seguridad del trabajo, constituye un síntoma de alarma muy claro. Si bien algunas tareas de tipo burocrático son necesarias, es muy frecuente encontrar una cantidad de “papeleo” enorme que se realiza en nombre de la seguridad pero que realmente no aporta mucho. Los “por si acaso” ocurre algo, el miedo a un incidente en el futuro, tenerlo todo por si viene la inspección de trabajo... son aspectos que determinan con frecuencia la actividad burocrática.

Ejemplos de tareas burocráticas que con frecuencia no aportan “seguridad en el trabajo” pero generan burocracia

- Registro de firmas que realiza el mando que no está presente en los trabajos
- Informes de siniestralidad a diferentes órganos de la organización
- Investigación indiscriminada de todos los accidentes
- Recopilación de Checklist
- Recopilación de acciones realizadas

El siguiente paso será analizar estas actividades anotadas según el % de las horas del mes que le dedicas (eje horizontal) y el nivel de aportación real a la seguridad (eje vertical) que crees que tiene, 0 siendo nula aportación y 10 siendo altísima aportación.



El desorden tiene diversas maneras de “colarse” en los sistemas de gestión preventiva y provocar burocracia innecesaria; además, es bastante fácil que ocurra, ya que siempre surgen muchas posibilidades para ello. Por eso es esencial conocer cómo entra el desorden en nuestros sistemas.

Entradas al desorden	Burocratización de la prevención	
	Qué es	Ejemplos
Duplicación*	Realizar la misma actividad con el mismo objetivo, por las mismas personas, más de una vez, cambiando las fórmulas o las vías para hacerlo.	Pedir un mínimo al mes de sugerencias a los trabajadores, por mail, buzón y a través de los mandos directos.
Consecuencias de la duplicación	Se multiplica el esfuerzo para gestionar la actividad; se incrementan las expectativas respecto a los resultados sin que tengan porqué mejorarlos, insatisfacción.	
Generalización	Una acción o rutina que se introduce con un propósito y para una situación determinada pasa a aplicarse a otras situaciones para las que no estaba diseñada.	Los buenos resultados de los “Paseos de seguridad” que se hacen en la planta animan a decidir que los haga todo el mundo, incluyendo personas de administración.
Consecuencias de la generalización	Las personas de la planta son visitadas por más gente, y se sienten escrutados por tanta observación y obligados a interactuar. Personas sin capacidad de decisión dedican tiempo a una actividad orientada a gestionar el liderazgo, haciéndoles perder el tiempo.	
Exceso de especificación	Se piensa que un mayor número de normas y procedimientos proporcionan mayor seguridad; procedimientos para todo, hiper-detallados y complejos.	Tras un accidente en una escalera en buenas condiciones y poco transitada se añaden normas que se difunden continuamente, al mismo nivel que otras más relevantes.
Consecuencias del exceso de especificación	Se elaboran normas para todas las circunstancias, incluidas las “por si acaso”. Son tantas que es difícil acordarse de todas y centrar la atención en lo esencial.	

*La duplicación no debe confundirse con la existencia de sistemas reiterativos de comprobación de seguridad, que se introducen a modo de barreras frente a los errores y olvidos, como los doble-check necesarios para un procedimiento de seguridad relevante.



Ejercicio 2

IDENTIFICA CÓMO SE HA INTRODUCIDO EL DESORDEN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN PREVENTIVA

Realiza un listado de las acciones que se desarrollan en prevención en la empresa. Hazlo con detenimiento y guárdalo, pues lo vas a utilizar más de una vez.

Puedes usar el listado (no exhaustivo) que ofrecemos en el **anexo 1. (Listado de acciones preventivas)** para ayudarte a elaborar el tuyo y sigue las siguientes instrucciones:

Identifica acciones en las que puedas comprobar si se ha introducido en el sistema preventivo por alguna de estas formas (duplicación, generalización o exceso de especificación) y la carga de burocracia que genera (1=burocracia mínima; 10=burocracia extrema)

- DUPLICACIÓN Burocracia
 - 1
 - 2
 - 3

- GENERALIZACION Burocracia
 - 1
 - 2
 - 3

- EXCESO DE EXPECIFICACION Burocracia
 - 1
 - 2
 - 3

Has elaborado un primer listado personal que te ayudará más adelante; guarda los resultados para los siguientes ejercicios.

4.

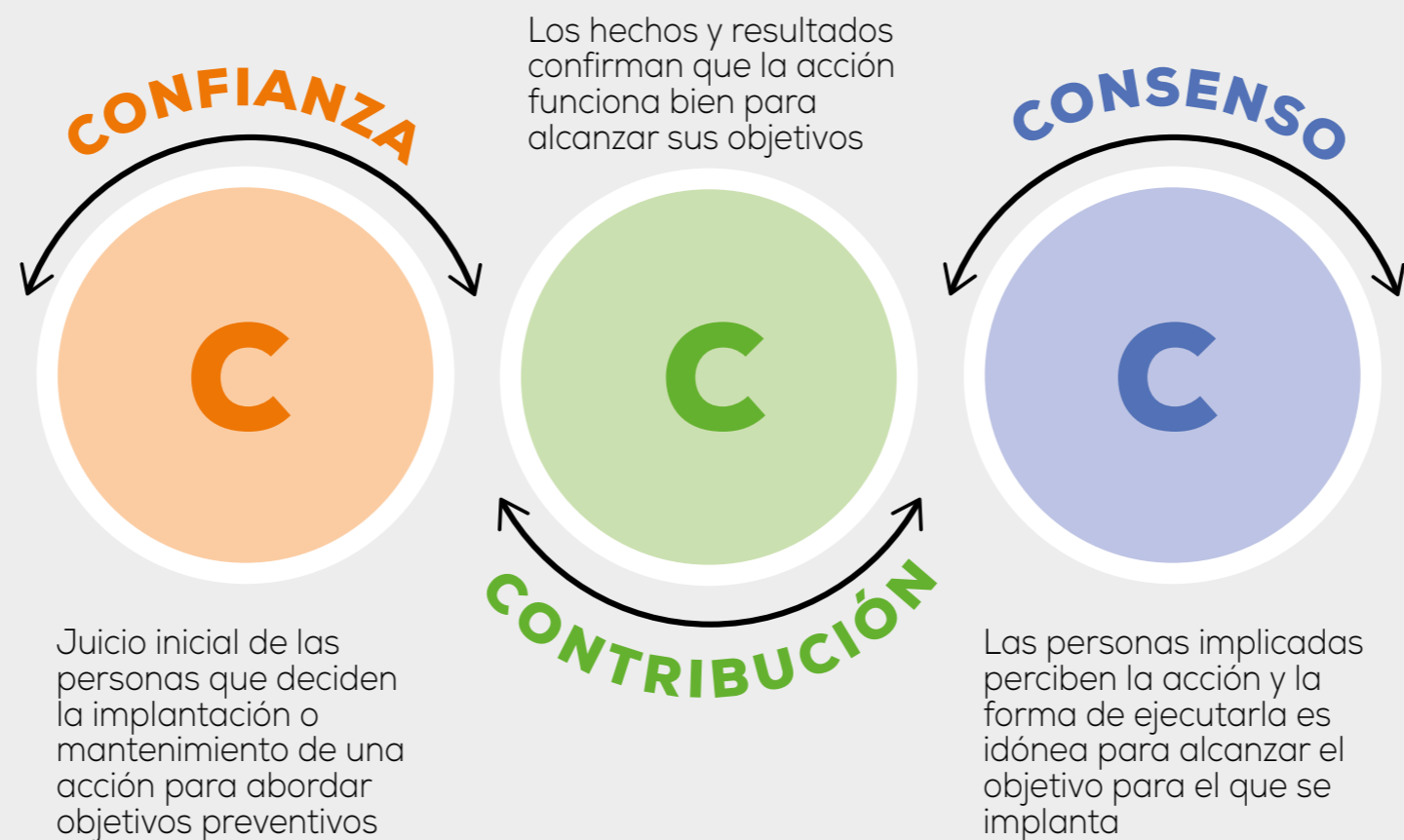
IDENTIFICAR PARA MEJORAR

4.1. Las 3 "C". Confianza, Contribución y Consenso

Para empezar, lo más importante es identificar en qué medida las actividades preventivas que se desarrollan en una organización están más o menos alejadas al desorden de seguridad.

La forma que proponen Rae y Provan para valorar cada una de las actividades es hacerlo en base a tres parámetros muy especiales, relacionados entre sí:

Figura. Las 3 "C"



C1. CONFIANZA:

Esta “C” describe cómo se valora una actividad o acción cuando se opta por introducirla o mantenerla en una organización. Se basa en una percepción, un juicio, que puede estar basado en el conocimiento y la evidencia (basada en hechos) o en la mera intuición. A veces nos fiamos de lo que se hace en otras empresas, experiencias ajenas. También es posible que sobreestimemos nuestra capacidad de intuición. La CONFIANZA es una dimensión amplia, que abre la puerta para introducir gran número de actividades, especialmente cuando se nutren de convencimientos escasamente probados.

C2. CONTRIBUCIÓN

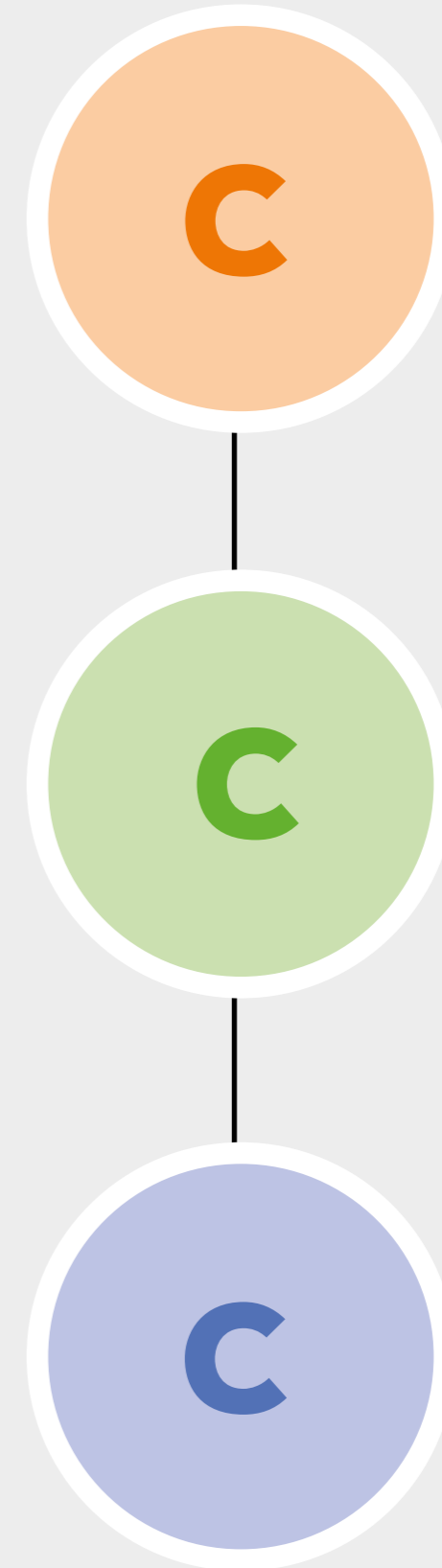
El objetivo central de las actividades preventivas es garantizar la seguridad y salud de las personas trabajadoras. La experiencia con cualquier actividad preventiva debería valorarse en relación con su potencial contribución a ese objetivo preventivo.

La CONTRIBUCION también depende de la forma en la que se implementa una acción. Es posible que en un principio su implementación esté muy bien definida pero que, con el tiempo vaya perdiendo calidad y que empiece a perder sentido.

La dimensión de CONTRIBUCIÓN ayuda a establecer un filtro para limitar la introducción de nuevas actividades y el mantenimiento de otras.

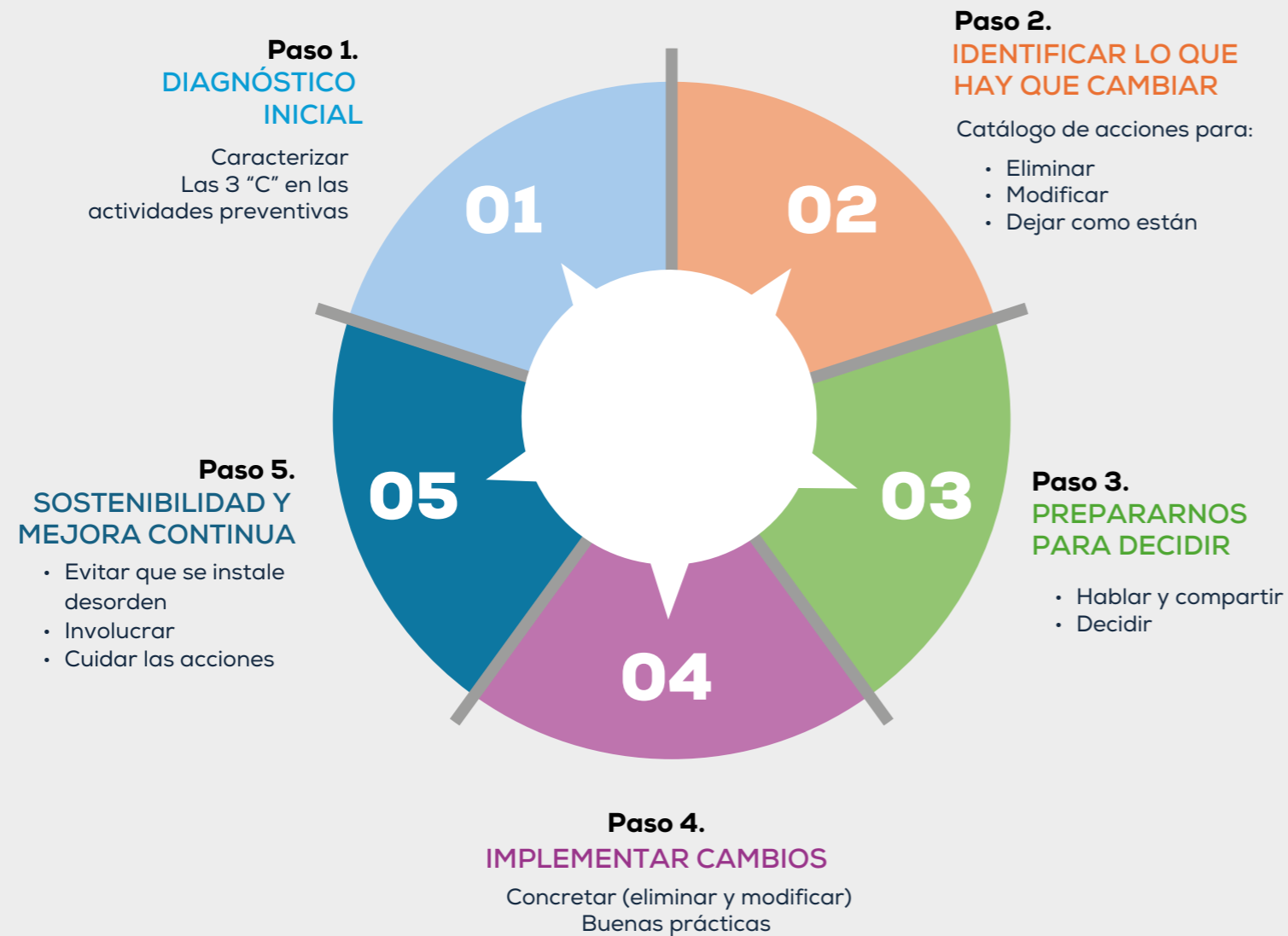
C3. CONSENSO

Las personas implicadas en las diversas acciones, las que las ejecutan o se benefician de ellas tienen la clave de la utilidad real. Esta C responde a las preguntas ¿Qué piensan las personas implicadas de las acciones de prevención?, ¿están de acuerdo sobre su idoneidad?, ¿les parecen importantes?, la forma de aplicarlas, ¿es la mejor? Las respuestas a estas preguntas definen la C de consenso, la más exigente.



ESQUEMA de TRABAJO para ABORDAR la MEJORA del DESORDEN DE SEGURIDAD

Iremos detallando cada uno de los pasos de este esquema en páginas sucesivas, mediante reflexiones y ejercicios muy prácticos con la idea de que puedas ir avanzando hasta el final.



Ejercicio 3

IDENTIFICACIÓN DE LAS 3 C EN NUESTRAS ACCIONES

- Retoma el listado de acciones que elaboraste en el [ejercicio 2](#). Si no lo has hecho, este es el momento. Puedes usar el listado (no exhaustivo) de acciones que ofrecemos en el [anexo 1](#) para ayudarte a elaborar el tuyo y sigue las siguientes instrucciones:
- Selecciona algunas acciones (2-3 para empezar a practicar) a las que las personas de la organización les dediquen más tiempo o que te parezca que son las candidatas para iniciar este análisis sobre el desorden.
- Repasa cada una en función de los siguientes aspectos, considerando el objetivo preventivo fundamental: reducir la probabilidad de daños a la salud entre la plantilla derivados del trabajo

1. Confianza:

- ¿Qué evidencias tienes sobre el impacto potencial de esta actividad concreta?
- ¿Cuánto confías en el juicio adoptado para introducir y /o mantener esta actividad?
Ahora valora tu impresión global de la C de Confianza de las acciones seleccionadas en términos de Alta - Baja.

2. Contribución:

- ¿En qué medida crees que esta actividad contribuye realmente a los objetivos preventivos tal y como se desarrolla en realidad?
- ¿Se incrementaría sensiblemente la probabilidad de daños a la salud si se eliminara esta actividad tal y como se desarrolla en realidad?
Ahora valora tu impresión global de la C de Contribución de las mismas acciones en términos de Alta - Baja.

3. Consenso

- ¿Te parece que las personas implicadas en cada acción están satisfechas sobre los beneficios que proporcionan las acciones seleccionadas? ¿Crees que hay algo de estas acciones que les pueda parecer que tiene poco sentido?
- ¿Crees que, si les preguntaras a los interesados, sería probable que propusieran modificar sensiblemente, simplificar o eliminar esta acción?
Ahora valora tu impresión global de la C de Consenso de las mismas acciones en términos de Alta - Baja.

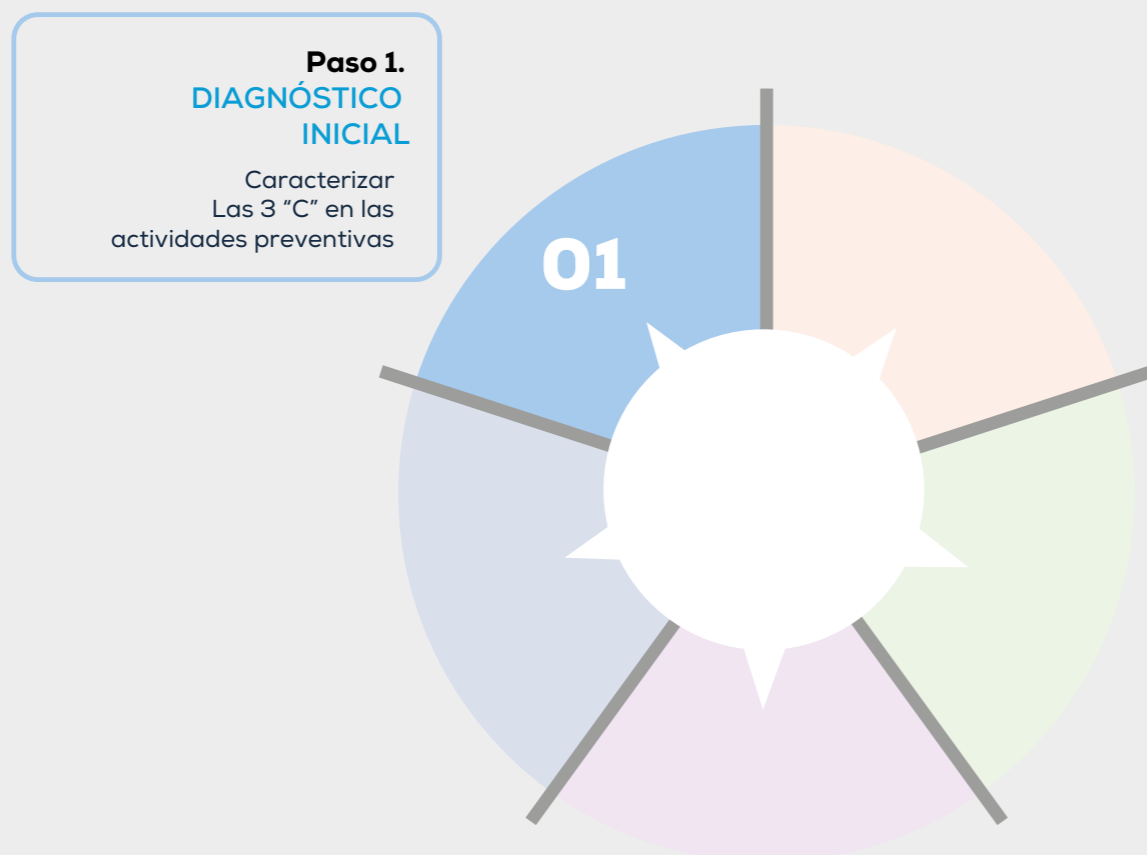
Tabla de valoración

Rellena esta tabla para cada una de las acciones que has seleccionado y comprueba el resultado global, identificando los valores menos positivos de la valoración.

Actividad o acción:			
	Contribución	Confianza	Consenso
Alta			
Baja			

Si quieres ver algún ejemplo, esta misma dinámica se utilizó en un taller organizado por Foment para analizar las 6 actividades preventivas que los asistentes consideraron más relevantes, alcanzándose algunas de las siguientes conclusiones:

PASO 1 Diagnóstico inicial. Las 3 “C” en nuestras acciones



Para abordar la siguiente reflexión viene bien adoptar dos actitudes clave para que los y las prevencionistas puedan promover el cambio (visita para más detalle el [anexo 2](#)); la primera es la de la curiosidad, para aplicarla a entender lo que se hace y cómo se hacen las cosas en “realidad”, porque es el punto de partida para cambiarla. Si se basa, además, en la inquietud sobre el hecho de que las cosas pueden no funcionar tal y como se pensaba, ayudará mucho.

EJEMPLO 1: LAS EVALUACIONES DE RIESGOS

Actividad o acción: evaluaciones de riesgos			
	Contribución	Confianza	Consenso
Alta	X	x	x
Baja			

Para llegar al consenso, se estableció como criterio que la contribución era alta si estaba actualizada, si reducía riesgos, si era participativa, y si estaba integrada en la producción. Si no se daban estos criterios, se consideraba que la contribución era baja.

EJEMPLO 2: LA INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES REALIZADA SIN LLEGAR A LA CAUSA RAÍZ Y SIN QUE SE CAMBIARA NINGUNA CONDICIÓN DE TRABAJO

Actividad o acción: investigación de accidentes			
	Contribución	Confianza	Consenso
Alta			
Baja	X	X	X

EJEMPLO 3: GESTIÓN DE LA CAE TAL Y COMO SE REALIZA EN LA ACTUALIDAD

Actividad o acción: la CAE			
	Contribución	Confianza	Consenso
Alta			
Baja	X	X	X

La reflexión llevó a identificar que, si se utilizaba para planificar mejor los trabajos, si realmente se realizaba de forma honesta, si había comunicación, si había reuniones de trabajo y si había coordinación real en campo, se podría conseguir una valoración mejor.

Ejercicio 4 PREPARA UN CATÁLOGO DE ACCIONES

Una vez analizadas las actividades seleccionadas, continúa con el análisis del resto, al menos las más relevantes, y pásalas a una ficha, como la que te proponemos en el **Anexo 3. Catálogo de acciones**. Este será tu catálogo personal sobre el que seguirás trabajando en ejercicios sucesivos.

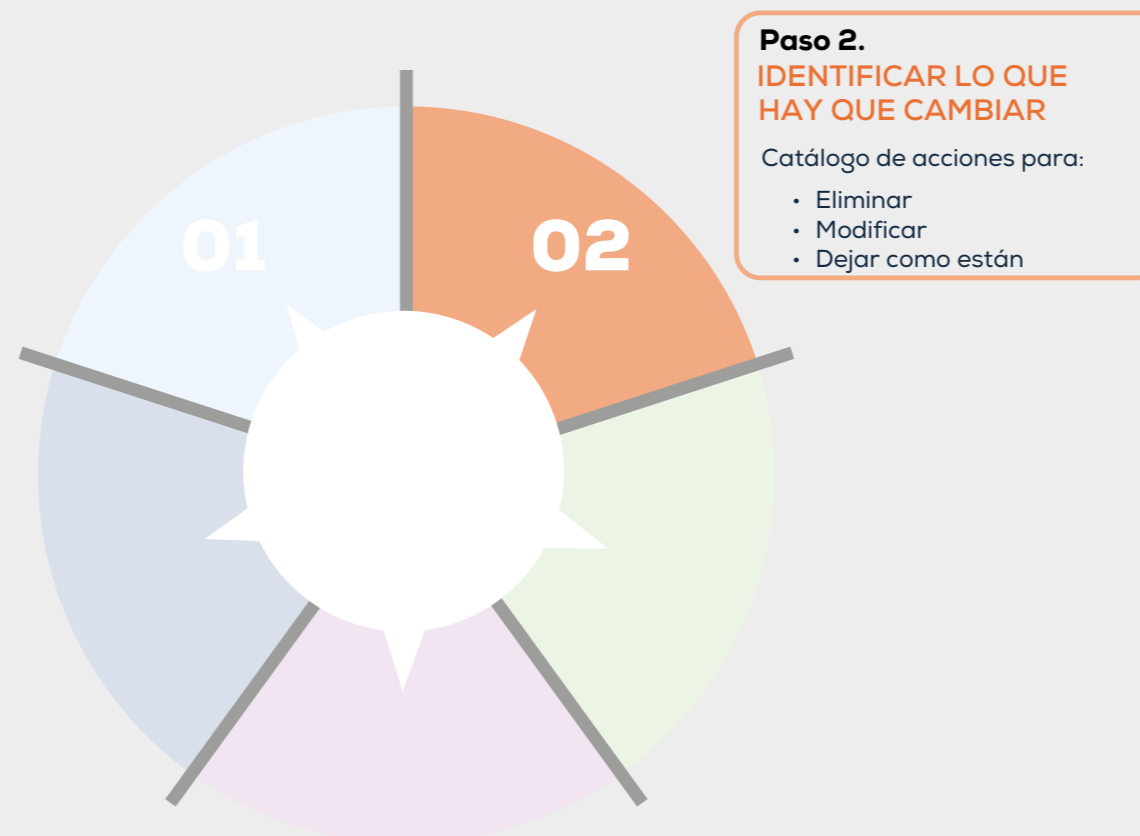
2.

MEJORAR EL DESORDEN INSTAURADO

Como afirman los expertos en la materia, la orientación principal para abordar el desorden es poner racionalidad en los sistemas preventivos; con la vista puesta en evitar la sobrecarga inútil que consume tiempo y energía y enfocarse en lo importante.

Una buena forma de empezar la reflexión es hacerlo de una forma práctica y orientada. Por eso proponemos una dinámica asentada en las sugerencias que hacen los expertos sobre el tema, utilizando una serie de pasos organizados para continuar el proceso.

PASO II Identificar lo que hay que eliminar, modificar o dejar como está



Ya has recogido mucha información en el ejercicio anterior; ahora es el momento de prepararla para seguir avanzando.

Ten a mano el catálogo de acciones que has completado en el punto anterior, ya que lo vas a usar para identificar posibles candidatas a la eliminación.



Ejercicio 5

SELECCIÓN DE LAS ACCIONES QUE NO APORTAN VALOR

Retoma tus resultado del ejercicio 3 y ordena las acciones según la cantidad de “C”s (Contribución, Confianza y Consenso) que hayas marcado en rojo, comenzando por las que más “C”s rojas tengan y terminando con las que tengan menos “. Por ahora, solo estarán rellenas (y ordenadas) las dos primeras columnas del catálogo (nombre de la acción y número de “C”s en rojo). Guarda el listado para el ejercicio siguiente.

Mira el ejemplo:

Nombre de la Acción	nº “C” en rojo	Duplicada	Uso muy esporádico	No tiene sentido ahora	Eliminar	Modificar	Dejar como está
1. Evaluación de riesgo psicosocial	3						
2. Inspecciones programadas de seguridad	1						
3. Formación de refresco en el puesto	0						



Ejercicio 6

SELECCIÓN DE LAS ACCIONES QUE NO APORTAN VALOR

Estos son los criterios que vamos a aplicar a tu listado de acciones con el fin de identificar las que se podrían eliminar sin repercusiones negativas:

- **La acción está duplicada.** Revisa el concepto de duplicación y, si lo has hecho, tus resultados del ejercicio 2. En ocasiones una acción se duplica más de una vez. Procura identificarlas todas.
- **La acción raramente se utiliza** en la organización, o se hace de una manera forzada y superficial. Si hace tiempo que esto ocurre y no se ha resentido la gestión de la prevención, esta acción es una candidata a la eliminación o, al menos a una reflexión más profunda.
- **La acción no tiene sentido ahora.** Porque está desfasada, porque hay modelos nuevos que la sustituyen o por otras muchas causas. Muchas acciones quedan como poso remanente en un sistema. Un procedimiento que ya no se utiliza, pero sigue en las aplicaciones y los registros generan confusión y ruido; lo mismo pasa con las declaraciones o informes-tipo que pierden actualidad.

Ahora, aplica estos tres criterios en el catálogo que has preparado en el ejercicio 4, rellenando las columnas de “Duplicada”, “Uso muy esporádico” y “No tiene sentido ahora”. Cuanto más abajo en tu catálogo, seguro que encuentras menos acciones para apuntar en estas columnas.

Puedes añadir algún comentario que argumente tu decisión, como se hace en el ejemplo:

Nombre de la Acción	nº “C” en rojo	Duplicada	Uso muy esporádico	No tiene sentido ahora	Eliminar	Modificar	Dejar como está
1. Buzón de sugerencias	2	X Las sugerencias se notifican preferentemente por otras vías.					
2. Charla anual del director a la plantilla			X No aporta mucho, algunos años no se hace y nadie la echa de menos				
3. Procedimiento P12/2015 de trabajo con sustancias químicas				X El uso de sustancias ha cambiado y los procedimientos también. La persistencia del antiguo confunde			



Ejercicio 7

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES QUE PODRÍAN ELIMINARSE, MODIFICARSE O DEJARSE COMO ESTÁN

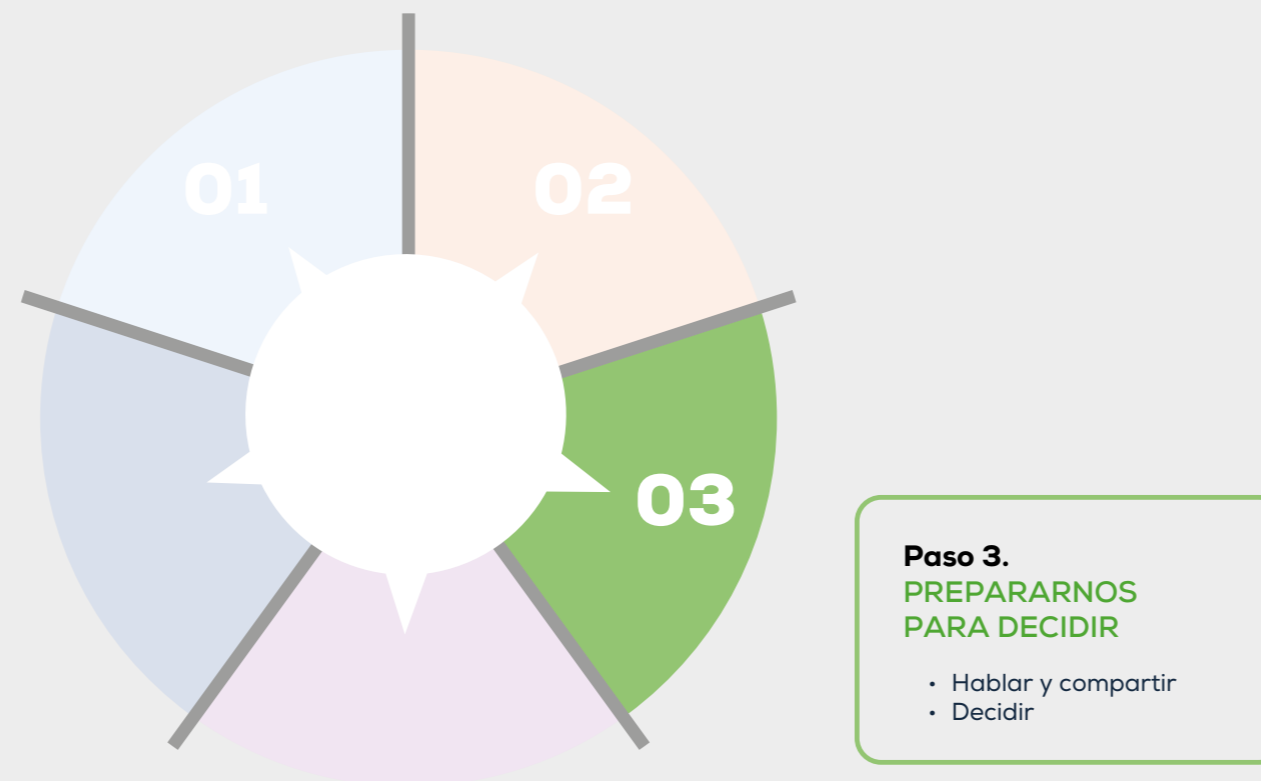
Este es el último ejercicio. De nuevo coge el catálogo de acciones, que vas a terminar de rellenarlo de la siguiente manera:

- Identifica los elementos que posiblemente no aportan valor preventivo y que podrían eliminarse sin claras repercusiones en la gestión preventiva. Márcalos en la columna de “eliminar”.
- A partir de esta identificación, fijándote en el resto, también detectarás las acciones que convendría Modificar para mejorar en algunas de sus características. Márcalas en la columna de “modificar”. Seguro que muchas tienen alguna “C” en rojo.
- Y por fin, seguramente agrupadas al final del catálogo (con menos “C” en rojo), encontrarás las acciones que deben dejarse como están, porque funcionan bien. Márcalas en la columna de “dejar como está”.

Mira el ejemplo:

Nombre de la Acción	nº “C” en rojo	Duplicada	Uso muy esporádico	No tiene sentido ahora	Eliminar	Modificar	Dejar como está
1. Buzón de sugerencias	2	X Las sugerencias se notifican preferentemente por otras vías.			X		
2. Inspecciones de seguridad	1					X Actuar ágilmente cuando se detecta un problema	
3. Formación de bienvenida nuevos	0						X

PASO III Prepararnos para Decidir. Hablar y compartir



Ya hemos analizado los diversos elementos de nuestro sistema bajo un enfoque orientado a la mejora. Ahora es el momento de extender la reflexión a las personas que participan o son objeto de las acciones.

Hablar sobre las eventuales deficiencias de nuestros sistemas no es fácil; requiere asumir que nada es perfecto; pero al hacerlo con la orientación de la voluntad de mejorar, el discurso se asienta en el terreno de la proactividad y el foco en la mejora. El hecho de abrir la reflexión a las personas clave de la organización, enriquece el sistema, los contenidos de las acciones y su eficacia y, además, genera implicación de los distintos agentes en el propio sistema de gestión.

Cuando se forma parte de los procesos de cambio, las actitudes se orientan a la comprensión de las dificultades y a una mayor confianza en el sistema. En el [anexo 2](#) se detallan varios principios clave que ayudan a gestionar esta fase para el cambio:

- Sacar la reflexión de las paredes del servicio de prevención al terreno, donde se desarrollan las acciones y con las personas que las implementan.
- Hablar y conseguir sintonía con personas que no son del servicio de prevención o las que deciden habitualmente sobre los programas, requiere unas interrelaciones constructivas; por eso hay que generar los espacios para hacerlo y un entorno libre de prejuicios donde debatir sobre las debilidades de los sistemas y encontrar las mejores maneras de mejorar.

- Mantener una actitud humilde que facilite la construcción de algo nuevo; es una clave que facilita el intercambio, pues hace que los distintos interlocutores sean más proclives a compartir conocimientos y experiencias y proponer mejoras

Reunir a las personas implicadas. Quiénes son

Cuanto más específico (respecto a las acciones) sea el colectivo con el que se comparta el proceso de reflexión, más sólidas podrán ser las conclusiones que permitan mejorar.

La elección de las personas con las que se compartirá la reflexión debe basarse en su rol en las acciones, ya sea como:

- Las destinatarias finales de las acciones.
- Las que participan en la gestión de las acciones (agentes intermedios).

Ambos colectivos, como se plantea en los ejemplos siguientes, son partes interesadas de las diversas acciones. La opinión de unos y otros sobre cada acción dependerá de su papel específico como destinatarios o gestores intermedios.

Como criterios para la selección de estas personas para la reflexión compartida se pueden incluir:

- Experiencia suficiente respecto a la acción.
- Actitud para la conversación orientada al acuerdo y la mejora.

Ejemplos de tipos de personas destinatarias:

Acción	Destinatarias finales	Agentes intermedios
Comunicar los accidentes del último periodo en las reuniones de inicio de turno que desarrollan los supervisores ("lecciones aprendidas")	Trabajadores y trabajadoras de fábrica escuchan y debaten sobre cómo aplicar lo aprendido	Supervisores, que ejecutan la comunicación Servicio de Prevención, que recopila los accidentes y prepara un informe
Rellenar un checklist post-tarea para comunicar problemas/ riesgos al turno siguiente	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores del turno actual los rellenan • Trabajadores del turno siguiente los leen 	Servicio de prevención que revisa checklist y valora necesidades preventivas Supervisores /jefes de turno que revisan checklist y toman decisiones preventivas
Informe mensual de accidentes al comité de dirección	Comité de dirección recibe informe y toma decisiones	Servicio de prevención prepara el informe
Procedimiento de seguridad para la manipulación de sustancias químicas	Trabajadores expuestos a sustancias químicas	Supervisores/mandos que comprueban periódicamente que se sigue el procedimiento Servicio de prevención, que elabora el procedimiento y valora su implementación

ACTIVIDAD: REFLEXIÓN COMPARTIDA EN LA EMPRESA

Prepara los espacios para la reflexión compartida

Una reflexión compartida requiere tiempo de calidad y un espacio que la permita. Es decir, se necesita planificar las sesiones de reflexión con tiempo y contar con los recursos necesarios.

Se propone preparar una sesión inicial con las siguientes características y necesidades:

- Número de personas: 6-8 (además de 1-2 que guiarán la discusión).
- Grupos diferentes según sean destinatarias finales o agentes intermedios.
- Requisitos: espacio tranquilo, con dimensiones suficientes y espacio para que los participantes puedan leer y escribir. Papelógrafo o pizarra
- Duración: 30-45 minutos.
- Descripción del objetivo de la sesión.

Ejemplo:

El objetivo general de esta sesión es mejorar la forma en la que gestionamos la seguridad, en especial en lo que se refiere a algunas acciones y programas en los que participáis directamente. Vuestra opinión y experiencia es necesaria para identificar lo que funciona bien y lo que puede mejorar.

Tareas previas a la sesión

Revisa las acciones que comparten el grupo de personas y:

- Prepara un listado numerado de acciones que estas personas asumen como destinatarias finales o como agentes intermedios, según el grupo. Deja un espacio en el listado para poder añadir acciones que puedan surgir y no habías seleccionado o tenido en cuenta.
- Haz las copias necesarias para poderlas repartir.

Objetivos operativos

En el catálogo de acciones que has elaborado en los ejercicios previos, has identificado ya acciones que requieren atención. En la sesión los objetivos detallados serían:

- Validar la propuesta de acciones que...
 - ...habría que dejar de hacer. De esta forma se valida tu elección y las personas están informadas de la decisión.
 - ...habría que modificar.
 - ...están bien como están.
- Identificar fórmulas para modificar las acciones que lo requieran.

Desarrollo de la sesión

1. Consenso sobre “eliminar, modificar o dejar como están”.

Se puede hacer de forma espontánea, participando todos de forma ordenada sobre cada aspecto del listado. Otra forma de hacerlo es puntuando cada criterio en las diferentes acciones y recogiendo los resultados en una pizarra. Se suman y se debaten los resultados.

En el [anexo 4](#) tienes una propuesta sencilla para ordenar la reflexión.

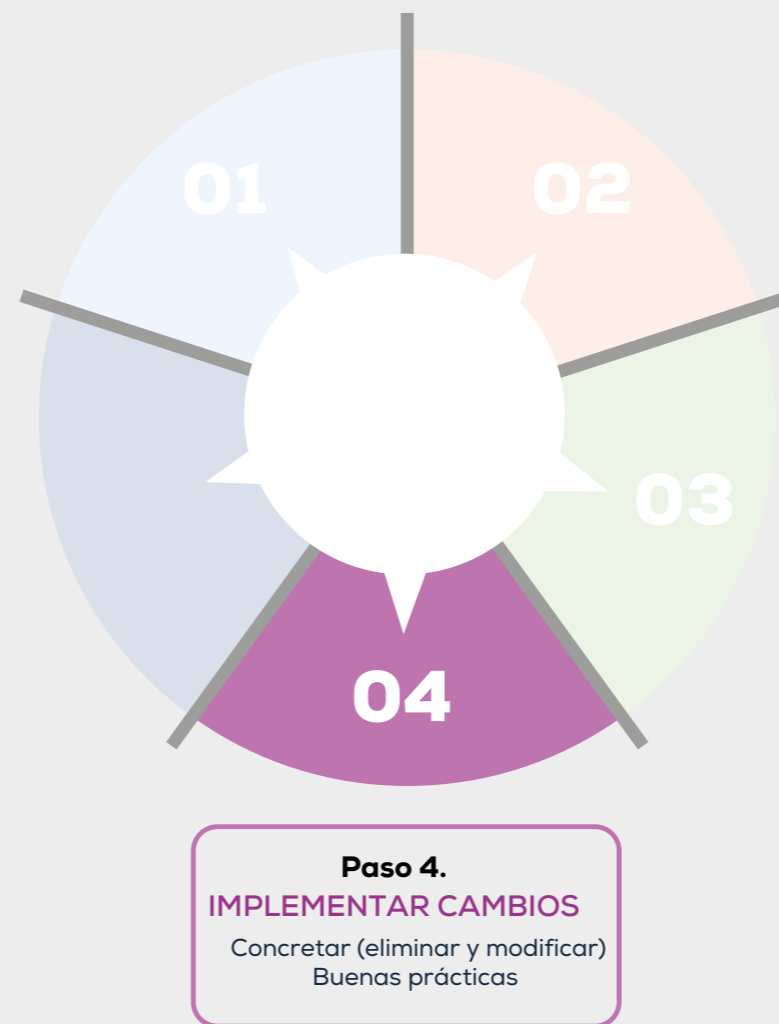
2. Priorizar las actividades/acciones que “habría que modificar”.

Haz una lista en la pizarra de las que hayan recibido mayor consenso por orden (más consenso las primeras). Revisa con los asistentes si hubiera que revisar este orden.

En el [anexo 5](#) tienes una propuesta para revisar la prioridad y tomar decisiones.

Deberías realizar las consultas necesarias para abarcar todas las acciones que necesitan mejorar.

PASO IV Implementar cambios



Eliminar acciones

Empieza por la más evidente y la que más consenso genera sobre su papel en el desorden y su poca contribución a la seguridad “real”. Algunos llaman a esto “*la prueba de la eliminación*”, ya que, si se elimina, la seguridad no sufriría.

Además, puedes también empezar a relajar los requerimientos de las acciones en donde se haya alcanzado un consenso sobre la falta de efecto negativo tras su eliminación. Una vez que no se utilice, o que se haga cada vez menos, será más sencillo su eliminación.

Poco a poco, se podrá cerrar el proceso de eliminación de otras acciones que no aportan valor real al sistema preventivo.

Modificar acciones

Ahora se trata de centrarse en aquellas acciones que las personas consultadas consideran que si se modifican (la columna “B” de su hoja de trabajo), pueden aportar a la prevención o mejorar su contribución, en especial las que están más alineadas con los resultados del [ejercicio 6](#) que has realizado.

Identifica buenas prácticas y evidencias

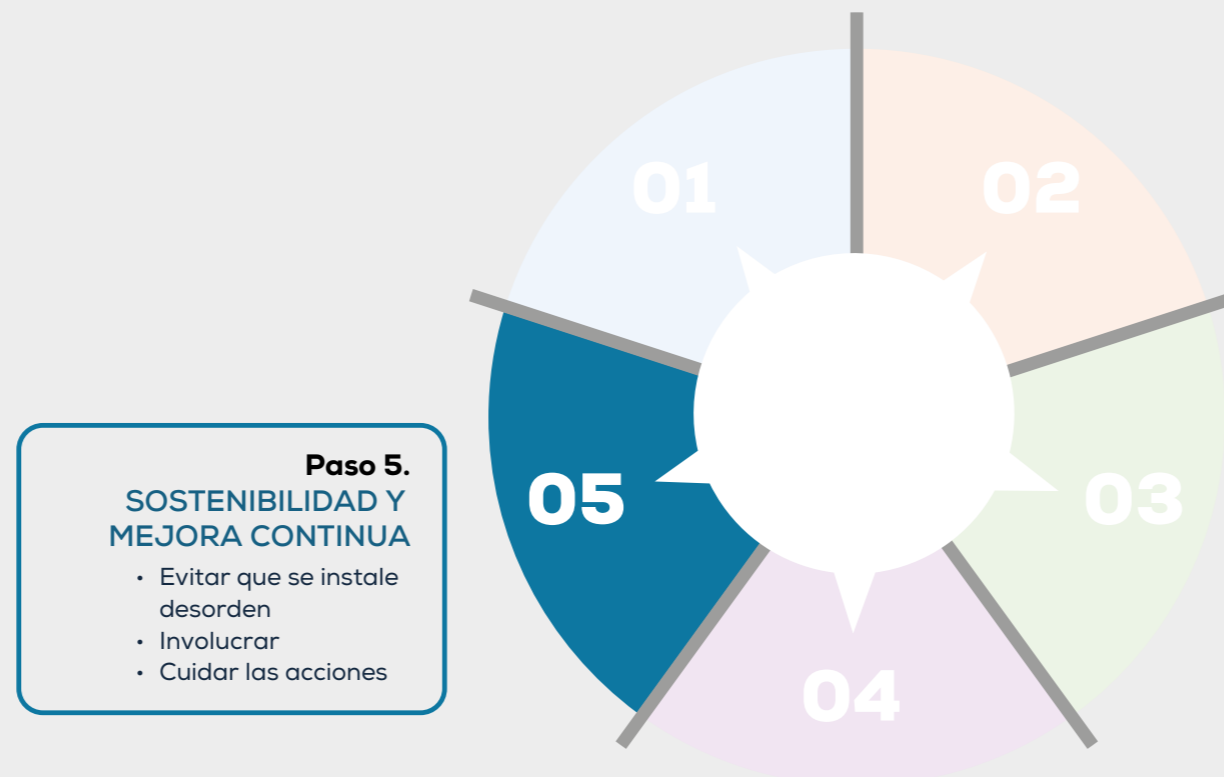
Elige las que pueden añadir más “C” a cada una de ellas, apuntando a las que habías calificado en “rojo” en el [ejercicio 3](#).

- **Los institutos de salud y seguridad** de muchos países son buenos lugares para identificar Buenas Prácticas.
 - Por ejemplo, en el Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo, puedes encontrar una publicación⁴ que, basada en evidencias, plantea buenas prácticas profesionales para las evaluaciones de riesgo, la formación y la información de trabajadores.
 - En el Instituto Nacional de Seguridad en el Trabajo de Estados Unidos (NIOSH) disponen de diversas herramientas prácticas bien enfocadas, como esta⁵ para desarrollar Conversaciones de Seguridad.
 - El Ejecutivo de Salud y Seguridad (HSE) también ofrece documentos útiles para establecer y valorar diversas buenas prácticas, como la de Inspecciones de Seguridad⁶ que incluye indicaciones para realizar el seguimiento después de una inspección.
- **Las asociaciones profesionales** nacionales e internacionales como la American Society of Safety Professionals son un buen lugar para encontrar inspiración sobre buenas prácticas, como esta sobre Evaluación de Riesgos⁷.
- Por último, **los artículos científicos** son una buena fuente de información. Elige mejor aquellas revistas cuyos artículos se evalúan por pares y que además estén indexadas, es decir, incluida en alguna base de datos o biblioteca de prestigio que garantiza la calidad de los artículos publicados, como por ejemplo, [ISI Web of Knowledge](#); un ejemplo bastante útil es [Safety Science](#).



MEJORA CONTINUA

Paso V. Sostenibilidad y mejora continua



6.1. Antes de añadir una acción

Es más fácil introducir desorden que eliminarlo así que es importante, ANTES de añadir una acción, valorar si puede introducir desorden. Algunas recomendaciones:

Cuidado con las formas de generar desorden

Intenta tener un buen mapa de acciones, con sus objetivos y actividades. Sitúa el lugar que ocupará la nueva acción en el conjunto de acciones. Presta atención a posibles duplicaciones. Si ya hay una acción similar, o con el mismo objetivo, es posible que introduzcas una duplicación.

Atención a las otras formas de generar desorden, la generalización y el exceso de especificación.

Cuidado con la C de CONFIANZA

Valora la forma en que hasta ahora se ha basado la toma de decisiones sobre nuevas acciones.

Si es necesario, indaga en las fuentes de información que utilizas para que las acciones se basen en hechos, no en corazonadas. En el apartado de buenas prácticas se aportan claves para conseguir datos objetivos y basados en la evidencia que ayudarán a seleccionar los contenidos de una acción de manera que ofrezca más garantías de contribución.

Involucra a las partes interesadas

Para cada nueva acción, cuenta con las personas que van a estar involucradas y valora con ellas el objetivo de la acción, las tareas que les corresponden y la forma de gestionarla. Una acción nueva debe llevar consigo valoraciones positivas de las 3 “C”.

6.2. Cuida las acciones

Revisar

Revisa periódicamente la marcha de cada acción. Es posible que, con el tiempo, se “pierda el foco”. Las rutinas pueden afectar a la calidad de algunos componentes de las acciones y hacer que su contribución se resienta.

Si esto pasa, hay que identificarlo cuanto antes y poner medidas; mejor si se hace con las personas involucradas.

Revisa también el impacto de las acciones en términos de su CONTRIBUCIÓN a la seguridad. Esta información ayuda a comunicar el beneficio de las mismas.

6.3. Extender las mejoras a otras acciones

Poco a poco, organiza la reflexión y las dinámicas de cambio para el resto de acciones. Mejor si involucras a personas que no han estado en las reflexiones previas, de manera que se extienda la experiencia de participar.



PRECAUCIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO

7.1. Identificar barreras frente al cambio

Es inevitable encontrar resistencias cuando se pretende cambiar el orden establecido; estos pueden provenir de diversos factores y ser de naturaleza tanto interna como externa⁸:

- Los sistemas de gestión menos evolucionados se suelen acompañar de un control excesivo de los comportamientos de los trabajadores como foco principal de la gestión, que conducen generalmente a la hiper-procedimentación.
- Los objetivos “0 accidente”, que se centran más en contar e investigar los eventos de manera indiscriminada y proponer soluciones enfocadas únicamente en el individuo.
- La tradición burocrática en algunas empresas.
- La orientación legalista.
- La existencia de determinados requerimientos corporativos o estándares de empresas cliente.

Estos son ejemplos de factores que crean escenarios potencialmente resistentes al cambio en el seno de una organización. Generalmente en las organizaciones con una cultura preventiva que se aproxime al nivel calculador en la escalera de Parker⁹ se encontrarán más resistencias a eliminar el desorden.

Considerar estas barreras e identificar los retos que suponen es una buena manera de sortear anticipadamente las potenciales dificultades para evolucionar. Las recomendaciones siguientes te pueden ayudar.

7.2. Recomendaciones

Reflexión con las personas de la dirección

Informa y convence, primero, a la dirección. Algunas pautas:

- Habla en términos neutros, sin incorporar conceptos negativos que puedan poner en cuestión todo el sistema; por ejemplo, la palabra “desorden” puede generar malentendidos, sembrar la duda de que el sistema no es lo suficientemente sólido y generar rechazo; mientras que para las personas que se encargan de la prevención y han llegado hasta aquí en la lectura de la guía, es bastante fácil de asumir. Es mejor utilizar conceptos en positivo como eficacia, eficiencia, confianza o innovación, como retos propios de una organización que avanza.
- Habla de los efectos negativos del exceso de burocracia y apunta a que la normativa habla sobre todo de eficacia. En el **anexo 6** (“qué dice la normativa sobre eficacia”) encontrarás una notas breves al respecto.
- Explica cómo vas a abordar la mejora, los problemas que ya está generando el desorden y los beneficios de abordarlo. Los contenidos de esta guía te pueden ayudar a preparar tu discurso. En el **anexo 7** “consecuencias del desorden” de seguridad, encontrarás un argumentario.
- Pide la contribución de la dirección para mejorar. Pon ejemplos de acciones que claramente no generan seguridad (por ejemplo, las duplicaciones), en base a tus reflexiones iniciales y la forma en que afecta a la eficacia del sistema.
- Ten a la dirección informada de los pasos que des y los beneficios que se van alcanzando.

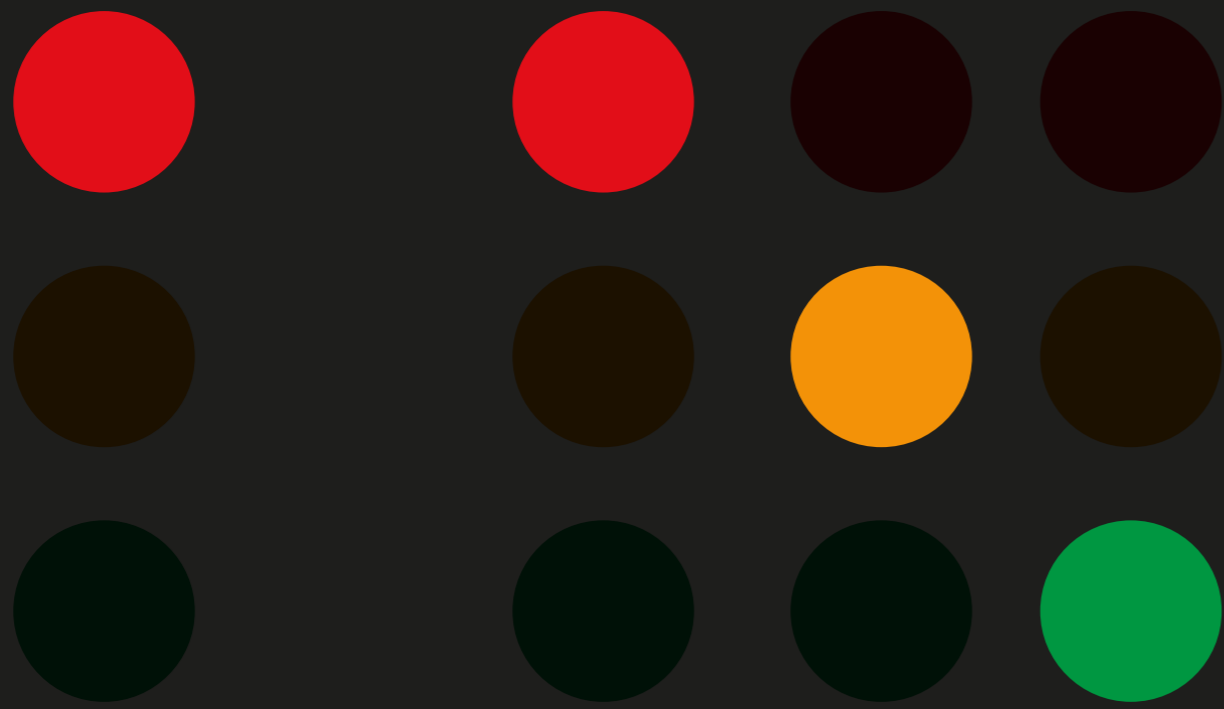
Empezar poco a poco

Se trata de ir con prudencia y consideración a las prácticas y creencias instauradas. Seguramente será más fácil si se empieza eliminando acciones que claramente no aportan, sobre todo las duplicaciones y comprobar y difundir cómo el sistema de gestión no se ha resentido, sino todo lo contrario, se aligera la carga y se mejoran los procesos.

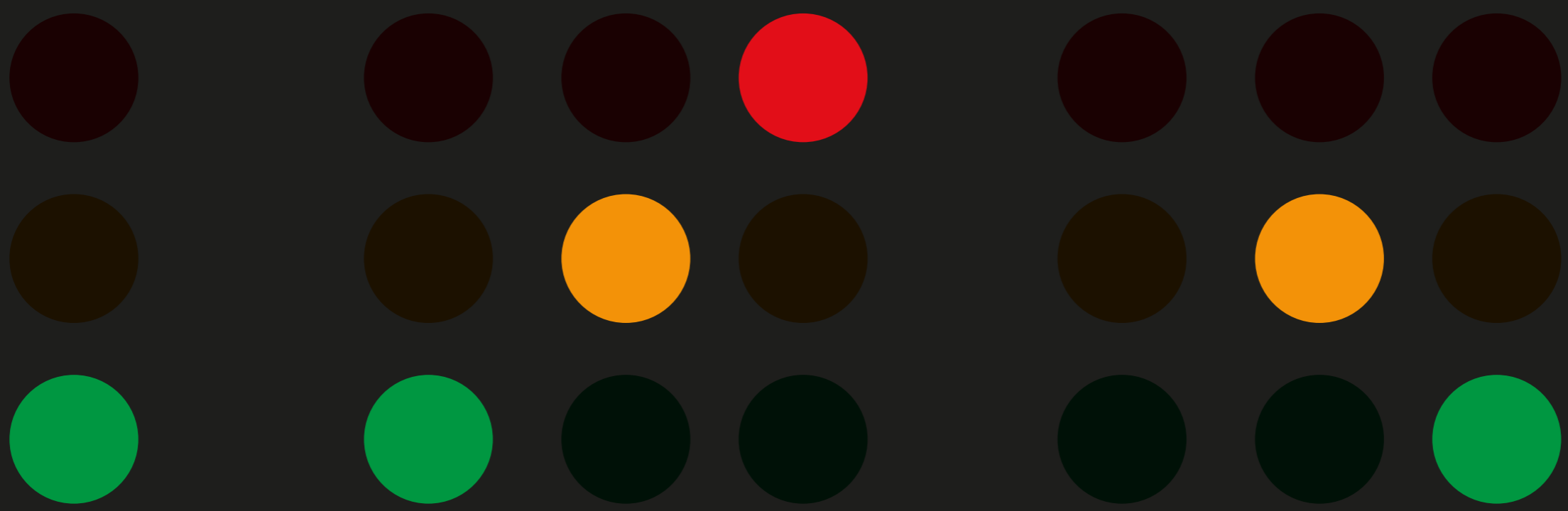
Es mejor probar el cambio en un entorno reducido, por ejemplo, en un equipo concreto de personas. Es el escenario adecuado para probar y recoger ideas para pulir los cambios y asentar la nueva forma de desarrollar la acción. Probar los ajustes, hasta definir la acción en todos sus detalles es la clave para luego transferirlo a entornos más amplios.

Comunicación

Todas las personas involucradas en las acciones que se están valorando, eliminando o modificando deberán estar informadas de los pasos que se den. Las personas admitimos mejor los cambios si estamos involucradas en los detalles. Utiliza los recursos de la organización para hacerlo. Las reuniones de los equipos pueden ser un buen lugar para informar del proceso y sus objetivos e incorporar nuevas ideas.



A N E X O S



ANEXO 1

LISTADO DE ACCIONES QUE PUEDEN FORMAR PARTE DEL DESORDEN DE SEGURIDAD

1. Reuniones periódicas de seguridad en los departamentos.
2. “Lo primero, hablar de seguridad” en todas las reuniones.
3. Paseos de seguridad, “safety walks” de la dirección.
4. “5 minutos” de seguridad al inicio del turno.
5. Conversaciones de seguridad periódicas entre operarios y mandos.
6. Investigaciones de accidentes.
7. Precalificación de contratistas.
8. Inspecciones de seguridad.
9. Auditorías de seguridad.
10. Boletines y safety alerts.
11. Reportes de tasas de incidencia de accidentes a la dirección.
12. Observaciones de seguridad (OBS).
13. Análisis de seguridad antes de iniciar el trabajo.
14. Reglas de oro, reglas cardinales, las 5 reglas.
15. Procedimientos de trabajo (en su conjunto).
16. Sistema de permisos de trabajo.
17. Checklist de comprobación.
18. Sistemas de revisión de los 5 puntos antes de la tarea, tarjetas de revisión.
19. Registro /notificación de riesgos que realiza la plantilla.
20. Refresco de la formación de seguridad.
21. Vigilancia de la salud, reconocimientos médicos.
22. Evaluaciones de riesgo periódicas.
23. QR, buzón, correo para notificar sugerencias de mejora por parte de la plantilla.
24. Charla anual de seguridad a la plantilla del director.
25. ...
26. ..
27. ...

ANEXO 2

LOS 5 PRINCIPIOS CLAVE DEL PREVENCIÓNISTA COMO MOTOR DEL CAMBIO

Los prevenciónistas tienen la oportunidad de ser el motor que aborde el desorden en la empresa, ya que cuentan con un alto grado de conocimiento, autoridad y capacidad de influencia para promover debates y gestionar mejoras. Para desarrollar este rol te proponemos tener en cuenta los siguientes 5 principios clave:

1. Mentalidad curiosa y voluntad de cambio

La curiosidad es una llave para el aprendizaje, una actitud que se contagia y que genera mayor conciencia de la situación y conduce a una mejor toma de decisiones. La curiosidad orientada a la mejora se basa en la inquietud de que las cosas pueden no funcionar como se pensaba y buscar los fallos que entorpecen el avance; esta actitud cuestionadora facilita los procesos de mejora contando con los usuarios de las acciones.

2. Sacar la reflexión de las paredes del servicio de prevención

Es necesario situar la reflexión y el debate en el terreno en el que ocurren las cosas, donde se desarrollan las acciones y los programas, con las personas que los implementan. Serán los que den las opiniones más útiles para generar las mejoras.

3. Generar Interrelaciones constructivas

Es necesario para la búsqueda de la mejora con personas que no están habituadas a tomar decisiones. Se trata de generar espacios y facilitar un entorno libre de prejuicios y de miedos para comunicar las debilidades de los sistemas. Un entorno de justicia organizativa es la manera de garantizar conversaciones honestas y encontrar las mejores maneras de mejorar.

4. Una actitud humilde

Para que estas relaciones generen procesos beneficiosos es necesaria una actitud “humilde”¹⁰: facilita el intercambio, pues hace que los distintos interlocutores sean más proclives a compartir conocimientos y experiencias.

5. Un enfoque crítico

Es partir del convencimiento de que lo que se hace siempre es mejorable. Este enfoque anima a buscar opiniones de otras personas involucradas en las acciones con una perspectiva abierta, admitiendo que puede haber divergencias. Pero no es siempre fácil; nos solemos aferrar a convicciones que sitúan lo que hacemos en una posición poco abierta a los cambios, pero esta es la cuestión clave, cuestionarnos a nosotros mismos y con la ayuda de los demás para avanzar.

ANEXO 3

CATÁLOGO EVALUADO DE ACCIONES

Utiliza esta tabla para los ejercicios 5, 6 y 7. Añade todas las filas que necesites.

Nombre de la Acción	nº "C" en rojo	Duplicada	Uso muy esporádico	No tiene sentido ahora	Eliminar	Modificar	Dejar como está
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
7.-							
8.-							
9.-							
10.-							

ANEXO 4

PROPUESTA PARA ORDENAR EL DEBATE INICIAL

Señala con una X tu valoración respecto a cada uno de los procesos, actividades y formularios de seguridad que hay en el listado. Si hay alguno que realizas y no lo encuentras apuntalo, por favor.

- A. Habría que dejar de hacer; eliminar esta acción no tendría consecuencias en nuestra seguridad/prevención, aunque se modifique
- B. Habría que modificarla para que sea útil para la prevención. Es una buena acción, pero la forma de aplicarla, desarrollarla o la frecuencia con la que se desarrolla, hace que no sea útil.
- C. Habría que dejarla tal y como está, o como mucho con ligeras modificaciones. Es útil para la prevención y la forma de desarrollarla es adecuada.

	Nombre de la acción, documento, formulario	A	B	C
1	Hablar de seguridad al inicio de todas las reuniones			
2	Declaración de la dirección sobre política y objetivos preventivos en carteles			
3	Rellenar check-list después del turno			
4	Charlas de seguridad semanales			
5	Formación online de refresco			
6	Código QR para transmitir sugerencias			
7				
8				
9				
10				

ANEXO 5

PROPUESTA PARA PRIORIZAR UNA ACCIÓN PARA MEJORARLA

Elabora un listado con las acciones que en las sesiones previas se han definido en la columna B (es una buena acción, pero la forma de aplicarla, desarrollarla o la frecuencia con la que se desarrolla, hace que no sea útil), es decir son acciones que deben mantenerse, pero habría que modificarlas.

1. Propón que cada persona del grupo valore la mejor candidata, marcando con una x su puntuación en cada fila; el 4 será la que valoren con más necesidad de cambio y el 1 la que menos.

Ejemplo:

	Nombre de la acción, documento, formulario	1	2	3	4
1	Comunicación de accidentes en la compañía en las reuniones mensuales			X	
2	Declaración de la dirección sobre política y objetivos preventivos en carteles		X		
3	Rellenar check-list después del turno		X		
4	Charlas de seguridad semanales			X	
5	Formación online de refresco				X
6	Código QR para transmitir sugerencias				X

2. Suma en un papelógrafo o una pantalla compartida las puntuaciones a la vista de los asistentes.
3. La que más puntos acumule, será con la que se iniciará el proceso de mejora.
4. Prepara un posible calendario para valorar los cambios una vez instaurados y tratar el resto de acciones con el grupo.

NOTA: si el listado contiene una acción compleja en la que hay mucho que profundizar, es posible que requiera una preparación más profunda y un mayor tiempo para su discusión. Puedes plantear tratarla en otro momento por esa razón si resulta la más puntuada y apuntar a la siguiente acción.

ANEXO 6

QUÉ DICE LA NORMATIVA SOBRE EFICACIA

La normativa de PRL establece que el objetivo general de las leyes es la prevención. Si bien hay que documentar algunas de las actividades, (algo que se puede confundir con seguridad demostrada), pero no por su utilidad probatoria, sino con el propósito de comunicar internamente, informar a los interesados y tener registros que permitan un análisis orientado a la mejora. Una idea constante en los textos legales es la de **EFICACIA**, que generalmente está reñida con el desorden de seguridad y la burocratización excesiva:

- La planificación preventiva: “que incluya la técnica, la organización y las condiciones de trabajo, presidido todo ello por los mismos **principios de eficacia**, coordinación y participación que informan la Ley”. RSP. **Preámbulo**. ...
- “Derecho a una **protección eficaz**”. LPRL Artículo 14.
- Los servicios de prevención deberán estar en condiciones de *proporcionar a la empresa el asesoramiento y apoyo* que precise en función de los tipos de riesgo en ella existentes y en lo referente a: c) la planificación de la actividad preventiva y la determinación de las prioridades en la adopción de las medidas preventivas y **la vigilancia de su eficacia**. LPRL. Artículo 31. 3.
- Presencia de los recursos preventivos. Dicha vigilancia (sobre el cumplimiento de las medidas preventivas) incluirá la **comprobación de la eficacia** de las actividades preventivas previstas en la planificación. RSP. Artículo 22 bis.

ANEXO 7

CONSECUENCIAS DEL DESORDEN DE SEGURIDAD

- **Competencia.** Los recursos son finitos y las actividades del desorden consumen tiempo, que compite con las actividades que realmente eliminan riesgos. Ambas requieren tiempo y esfuerzo y puede que la dedicación a las actividades del desorden impida que se hagan cosas esenciales para la seguridad.
- **Confusión.** Se desvía el centro de atención desde lo esencial a lo periférico. Se pone en el mismo nivel de relevancia los trabajos de seguridad (rellenar un checklist, pedir a un supervisor firmar un procedimiento que no ha comprobado) que cumplir realmente un procedimiento serio. Al final, lo importante (cumplir con un procedimiento necesario para protegerse de un riesgo grave), entra en el mismo cajón de las tareas superfluas, es una más.
- **Desconfianza.** Las obligaciones que para todos se derivan de los diversos trabajos de seguridad, en especial cuando no se percibe que tengan un claro beneficio sobre la prevención, hacen que se desconfíe de toda la gestión preventiva. Se puede percibir que lo que se hace es mera apariencia, que no impacta en realidad en la mejora de las condiciones de trabajo.
- **Desmotivación.** A nadie le gusta participar en rutinas a las que no ven su beneficio. Es lógico que generen falta de interés por las actividades que se proponen, de manera que, como mucho, se desarrolla un cumplimiento superficial de las diferentes acciones y sólo cuando se exige.
- **Conflictos.** La adición de tareas a las distintas personas de la organización genera con frecuencia conflictos; las personas suelen estar ya ocupadas con muchas otras tareas; ocurre en

muchos casos con mandos intermedios, que perciben que se les añade más carga de trabajo (y suele ser así cuando hay desorden), en general poco relacionada con la actividad real que desarrollan.

- **Desempoderamiento.** Los trabajos de seguridad afectan a la manera en que las personas se interesan y hacen suya la seguridad, proponen, reflexionan y actúan. La percepción de que las decisiones preventivas son cosa de otros, cuando se les estipula cómo hacer cada faena, asumen que su propio espacio para la prevención se reduce a tareas con poco sentido (rellenar papeles, firmar), algo que desanima a asumirla como algo propio y motivador. Ocurre en todos los niveles de la empresa, especialmente cuando las acciones:
 - están muy predeterminadas, sin lugar para la innovación, el cambio o la adaptación a las necesidades concretas.
 - tienen poco que ver con las rutinas del trabajo, de manera que se alejan de los intereses cotidianos de las personas implicadas.
 - consumen mucho tiempo sin generar la percepción de que se mejora la seguridad del trabajo.

REFERENCIAS

1. Provan, David J., Dekker, Sidney W. A., & Rae, Andrew J. (2018). Benefactor or burden: Exploring the professional identity of safety professionals. *Journal of Safety Research*, 65, 115-123.
2. Rae, Andrew J., Provan, David J., Weber, D. E., & Dekker, Sidney W. A. (2018). Safety clutter: the accumulation and persistence of 'safety' work that does not contribute to operational safety. *Policy and practice in health and safety*, 16(2), 194-211. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14773996.2018.1491147>
3. Rae, Andrew J., & Provan, David J. (2019). Safety work versus the safety of work. *Safety Science*, 111, 119-127.
4. Boix, Pere & Rodríguez de Prada, Antonio. (2011). Criterios de buena práctica profesional en actividades preventivas. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/criterios-buena-practica-profesional-en-actividades-preventivas-2011>
5. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2018). Safety and health toolbox talks: When and where you need them. Disponible en: https://www.cdc.gov/niosh/mining/UserFiles/works/products/training/toolboxtalks/SSGA_ToolboxTalks.pdf
6. Health and Safety Executive. Inspections of the workplace. Disponible en: <https://www.hse.gov.uk/involvement/inspections.htm>
7. American Society of Safety Professionals. *Risk assessment and management for safety professionals*. Disponible en: <https://www.assp.org/resources/risk-assessment-and-management-for-safety-professionals>
8. Ball, Laurence. (2023). Safety and Proportion: A Qualitative Study of Expert Perceptions of OSH Decision Making in the UK. *Public Administration Research*. 12. 33. Disponible en: <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p33>.
9. Parker Dianne, Lawrie Matthew, Hudson Patrick. (2006) A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*; 44: 551-562
10. Lambrechts, Frank J., et al. (2011). Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 1, 2011, pág. 131-47. *JSTOR*. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/41318036>. Accessed 8 Apr. 2024.