

Guia per millorar la **percepció** **del risc** a les organitzacions excel·lents

Editat per:

Foment
del Treball Nacional

amb el suport de:

a la feina

cap risc



Generalitat
de Catalunya

amb la col·laboració de:



**Preven
Control**



Guia per millorar la **percepció del risc** a les organitzacions excel·lents

El cervell humà és una de les meravelles de l'univers. Sabem que és molt bo raonant idees i inventant conceptes, fent càlculs i fins i tot orientant-se en un entorn ple d'obstacles. És fins i tot excel·lent reconeixent altres rostres humans i imitant conductes, cosa que ens va permetre aprendre i sobreviure en temps remots.

Però també sembla clar que el cervell humà no està "dissenyat" per comprendre càlculs estadístics; això s'ha demostrat en multitud d'experiments amb diferents grups i en diferents cultures. Càlculs aritmètics sí (sumar, restar, multiplicar fins i tot quantitats enormes), però càlculs probabilístics no. I aquesta és una de les raons per les quals als humans ens costa entendre de manera natural la naturalesa del **RISC**.

Comprenem instantàniament la naturalesa d'un perill (la presència d'un animal que ens pot fer mal, una alçada de la qual ens podem caure, un vehicle que ve en la nostra direcció i ens pot atropellar), però no tant la importància que suposa aquest risc: la probabilitat que aquest perill impacti en major o menor mesura sobre nosaltres i ens causi una lesió.

La comprensió d'aquest **percentatge de possible dany** en funció de les diferents circumstàncies no ens resulta senzilla perquè requereix una certa preparació prèvia: formació, experiència guiada, entrenament específic, etc. I a això cal afegir que molts refranys (que al cap i a la fi són "cultura popular") insisteixen que si no hi ha risc no hi ha benefici ni suposada recompensa final, com ara *"Qui no arrisca, no pisca"* o *"Qui no s'arrisca, no passa la mar"*.

D'aquí que hàgim creat aquesta Guia per ajudar-lo a comprendre aquest fenomen tan poc intuïtiu. Hi trobarà les eines útils (viabls i comprovades en casos reals d'èxit) que podem utilitzar per millorar-ne la implantació a les empreses i aconseguir-ne un ús òptim. Acompanyi'ns!

ÍNDEX

1. Percepció i acceptació del risc	4
1.1. Percepció del risc	5
1.2. Acceptació del risc	11
1.3. Tasques crítiques: individus, equips i context	14
1.4. Matriu de voluntat i acció	17
1.5. Anàlisi de casos i qüestionari	18
2.- Piràmides funcionals: persona i organització	21
2.1. Piràmide funcional PERSONA	22
2.2. Piràmide funcional ORGANITZACIÓ	29
2.3. Vectors d'intervenció	33
2.4. Construint un llenguatge comú entre PERSONES i ORGANITZACIÓ	35
3.- Mètodes bàsics i avançats per millorar la percepció i l'acceptació del risc	40
3.1. Mètodes bàsics	40
3.2. Mètodes avançats: KBI's i OKR's en la percepció del risc	45
3.2.1. KBI's orientats a la percepció del risc	45
3.2.2. OKR's orientats a la percepció del risc	48
3.2.3. Perills, riscos i "riscos òptims"	49
3.3. Cocreació de KBI's i OKR's optimitzats	50
3.4. Anàlisi de cas i qüestionari	50
4.- Altres tècniques avançades	53
4.1. Establiment compartit de "línies vermelles"	53
4.2. Cultura d'informes i informada	55
4.3. Anàlisi de cas i qüestionari	57
5. Cocreació d'una cultura d'optimització dels riscos	64
5.1. Exemples reals	65
Annex. 11 Dinàmiques per millorar la percepció del risc	70

1. Percepció i acceptació del risc.



1.1. Percepció del risc.

1.2. Acceptació del risc.

1.3. Tasques crítiques: individus, equips i context.

1.4. Matriu de voluntat i acció.

1.5. Anàlisi de cas i qüestionari.

La seguretat i salut en el treball és un factor clau per garantir la protecció dels treballadors i l'eficiència de les organitzacions. Tanmateix, no n'hi ha prou que existeixin normes i protocols; també és crucial que els empleats percebin i comprenguin els riscos associats a les seves activitats.

l'element que pot marcar la diferència entre la prevenció "conceptual" d'accidents i l'ocurrència "real" d'incidents/accidents greus rau precisament en la manera com les persones perceben/interpreten/avaluen els perills que les envolten i hi responen.

En aquest primer capítol explorarem els conceptes de **percepció del risc, acceptació del risc i tasques crítiques**, tot proporcionant exemples pràctics i un qüestionari d'autoavaluació al final d'aquest.

A més, abordarem estratègies útils per millorar la percepció del risc, implantar una cultura de seguretat efectiva i fomentar la participació activa dels treballadors en la gestió del risc.

1.1. Percepció del risc

La percepció del risc és la interpretació subjectiva que una persona té sobre la perillositat d'una situació general o d'una tasca específica. Oferim a la taula següent una visió completa dels factors que influeixen en la variabilitat en la percepció del risc:

Percepció dels factors de risc	Cognitiu	Gravetat dels successos Cobertura mediàtica Mesures de mitigació
	Afectius	Emocions Sentiments Estats d'ànim
	Contextuals	Enfocament de la informació Disponibilitat d'altres fonts d'informació
	Individuals	Trets de personalitat Experiències prèvies Edat, gènere

(A partir de Godovykh, Maksim; Pizam, Abraham; Bahja, Frida, 2021)

Aquesta percepció del risc diferenciada és molt "personal" i varia, per tant, d'una persona a una altra. Quan es refereix específicament a la percepció del risc laboral, pot estar influïda per diversos factors, com l'experiència laboral prèvia, la formació, el lloc de treball actual (i el seu entorn més proper) i la cultura de l'organització a la qual s'està vinculat.

- **Pressió social i organitzacional:** si l'empresa prioritza la productivitat per damunt de la seguretat i salut, els empleats podrien minimitzar els riscos.
- **Factors psicològics:** les emocions i l'estat d'ànim poden afectar la interpretació del perill.

Factors que influeixen en la percepció del risc laboral:

- **Experiència laboral prèvia:** un treballador que mai no ha patit un accident pot subestimar els riscos de la seva tasca.
- **Familiaritat amb la tasca:** les activitats repetitives (típiques de la producció en sèrie de productes i serveis) poden generar un excés de confiança i disminuir la percepció del perill.
- **Condicions ambientals:** el soroll, una il·luminació deficient o la fatiga poden afectar la identificació dels perills.

Per què dos treballadors poden percebre un mateix risc de manera diferent?

En seguretat i salut laboral, assumim que els riscos són objectius i que tots els treballadors els identificaran de la mateixa manera. Tanmateix, la realitat és més complexa: la nostra percepció del risc no és una imatge fidel del món exterior, sinó una construcció del nostre cervell basada en experiències prèvies, filtres sensorials i models predictius.

Característiques que defineixen la percepció

Els investigadors de la percepció del risc han estudiat les característiques del risc que influeixen en la percepció. A continuació, definim les condicions que tenen una influència més gran en la manera de percebre els riscos, ja siguin laborals o externs al nostre lloc de treball.

Por

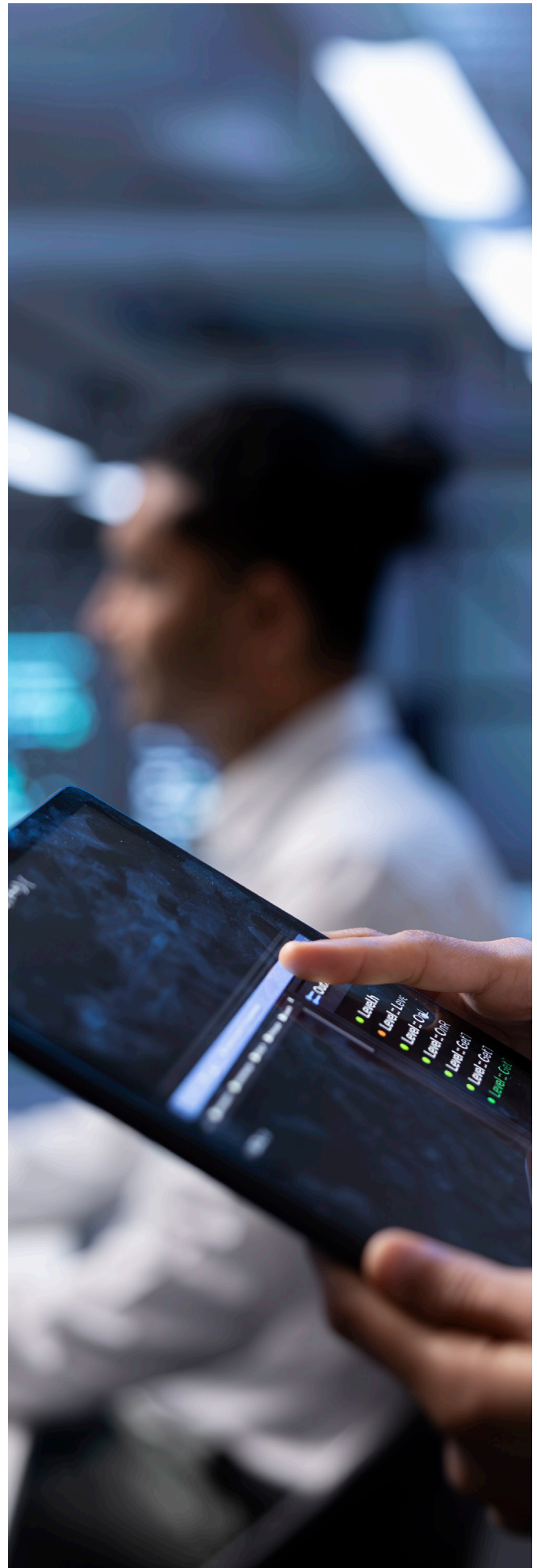
Què ens preocupa més, ser devorats per un tauró o morir d'una malaltia cardíaca? Tots dos ens poden matar, però els problemes cardíacs tenen, òbviament, molta més probabilitat de fer-ho. Malgrat això, les morts que generen més temor són les que tenen una pitjor "imatge". El càncer, per exemple, provoca molta por perquè s'ha arrelat la percepció d'aquest com una manera lenta (en ocasions) però gairebé sempre dolorosa de morir. Això explica per què els perills que poden causar càncer, com ara la radiació i els agents químics, provoquen pors intenses. La por és un clar exemple del que pensem sobre un risc en termes dels nostres sentiments intuïtius, un procés que s'anomena efecte heurístic.

Control

La majoria de la gent se sent segura quan condueix el seu propi vehicle. Tenir el volant a les mans li produeix el sentiment de poder controlar el que passa. Tanmateix, si canvia de seient i va com a copilot o passatger, se sent més nerviosa perquè ja no té el control. Si la persona sent que té algun control sobre el procés que determina el risc al qual s'enfronta, aquest probablement no serà percebut tan gran com en el cas que no hi tinguis cap control.

El risc és natural o creat per les persones?

Les fonts d'energia nuclear, igual que els mòbils o els camps elèctrics i magnètics, provoquen sovint més preocupació que la radiació provinent del Sol; tanmateix, se sap que aquesta és responsable d'un gran nombre de casos de càncer de pell cada any. L'origen natural d'un perill fa que es percebi com un risc menor que el creat per les persones i la tecnologia.



Elecció

Un risc que nosaltres seleccionem sembla menys perillós que aquell que ens imposa una altra persona. Tots hem vist imatges de la DGT on conductors i transportistes utilitzen el mòbil mentre condueixen, sense activar el “mans lliures”, posant-se en risc a ells mateixos i a la resta d'usuaris de la via; el curiós és que tots percebem aquesta conducta com molt perillosa però possiblement la consideràriem de menor gravetat si fóssim nosaltres mateixos qui la féssim. La sensació de control sobre el nostre vehicle contribueix a reforçar aquesta sensació de seguretat.

Perills nous

Els perills associats amb malalties “noves” (COVID, síndrome respiratori agut (SARS), el virus del Nil), així com els relacionats amb noves tecnologies i productes (síndrome de la llum blava, addicció a l'ús de pantalles, etc.), i solen semblar-nos més temibles que aquells riscos amb què hem conviscut durant un temps: la nostra experiència prèvia ens canvia la perspectiva i tendim a relativitzar-los amb més freqüència.

Consciència

Com més conscients siguem de les fonts de perill, millor percebem els riscos i ens en preocuparem de manera adequada. La consciència sobre l'exposició a certs riscos pot ser alta o baixa depenent de la difusió “mediàtica” que es doni als riscos, i això pot dificultar una percepció adequada.

Possibilitat d'impacte personal

Qualsevol risc pot semblar més gran si nosaltres mateixos/es (o algú proper a nosaltres) en som la víctima. Això explica per què la utilització de les estadístiques de danys sovint es considera irrellevant o poc efectiva per comunicar la importància d'un risc. Com més gran sigui la proximitat i el coneixement de les conseqüències del risc, més gran pot ser-ne la percepció.

Relació cost-benefici

Alguns analistes i investigadors de la percepció del risc creuen que la relació cost-benefici és el principal factor que determina que tinguem més o menys por davant d'una amenaça determinada. Si en una conducta o elecció es percep un benefici, el risc associat ens semblarà més petit que quan no es percep aquest guany.



Confiança

Com més confiança tinguem en els professionals que estan a càrrec de la nostra protecció o en les administracions competents de l'àmbit laboral, sanitari i industrial, o en la gent que ens aporta informació sobre un risc, menys por tindrem. Com menys hi confiïm, més gran serà el nostre nivell de preocupació; de vegades, de manera inadequada, atès el nivell actual de “fake news” existent a les xarxes socials i altres mitjans de comunicació informals.

Memòria de riscos

Un accident memorable fa que un risc sigui més fàcil d'evocar i imaginar, i per tant el percebem com a més gran. Per exemple, molta gent recorda la fuga d'isocianat de metil a Bhopal (Índia), que amb una sola escapada de diverses hores va matar milers de persones i en va deixar centenars de milers amb greus lesions respiratòries. Les experiències que tenen les persones són un element important en la seva percepció, ja que aquestes determinaran que se'ls doni més pes que a altres riscos estadísticament més probables.

Difusió en l'espai i el temps

Els esdeveniments rars (molt inusuals), com els accidents nuclears, són percebuts com més lesius que els riscos comuns i corrents (accidents de trànsit).

Efectes en la seguretat personal i en les propietats personals

Un succés és percebut com més perillós quan afecta els nostres interessos i valors primordials: la salut (nostra i dels nostres éssers estimats), l'habitatge, els nostres estalvis, etc.

Hi ha una **dinàmica de grup** molt popular que desenvolupa el concepte de "percepció del risc" jugant amb globus. L'expliquem de manera molt concisa: es reuneix un grup de persones i se'ls lliura un globus a cadascuna; se'ls convida a bufar aire dins del globus amb dues condicions: a) que arribi a la mida més gran possible, però b) en condicions de total seguretat (és a dir, el globus no ha d'explotar).

Com que aquestes dues condicions són contradictòries entre si, tothom intenta inflar el globus fins al límit del seu nivell de confiança.

I el curiós és que, en contemplar i comparar els globus inflats del grup, s'observen amb claredat les diferències (de vegades, molt grans) entre la confiança de les persones.

Això s'extrapola a les diferents percepcions del risc: cadascú té la seva, en funció de la seva formació, experiència, etc. Es comprova el concepte de **"percepció individual del risc"**.

Després, el dinamitzador del joc pot pressionar una mica aquells que l'han omplert menys: "veieu quant l'han omplert els altres? i si l'infleu una mica més?". El que sol passar és que força participants l'inflen més per la simple pressió de l'entorn. S'estan deixant portar per l'experiència dels altres i assumint un risc que abans els semblava excessiu. Es comprova així el concepte **"d'acceptació col·lectiva del risc"** (o "risc assumit per pressions de l'entorn").



Com influeix la percepció individual en la seguretat laboral?

Vegem a continuació una anàlisi recent de David Slater, titulada *Perception, Human Error, and Safety – A Constructed Reality*, en què ens convida a repensar com entenem l'error humà i la seguretat en el treball. La seva conclusió és clara: no veiem la realitat tal com és, sinó tal com el nostre cervell l'anticipa i la interpreta. Això té profundes implicacions en la gestió de la seguretat. Dit d'una altra manera, els treballadors no interpreten els riscos de manera uniforme. Un operari experimentat pot ignorar un senyal d'avertiment perquè el seu cervell la classifica com a "soroll de fons", mentre que un treballador nou pot veure-la com una alerta crítica.

Aquesta diferència en la percepció és resultat de tres mecanismes clau:

- 1. Filtratge sensorial (Sensory Gating):** el nostre cervell decideix quins estímuls atendre i quins ignorar. En entorns sorollosos o rutinaris, alguns riscos poden tornar-se invisibles per a aquells que fa anys que hi estan exposats.
- 2. Activació reticular (Reticular Activating System, RAS):** actua com un amplificador de l'atenció. Per exemple, un treballador que acaba de patir un accident menor pot estar molt atent davant de tota mena de riscos, mentre que un altre, sense experiències negatives prèvies, pot subestimar-los.
- 3. Codificació predictiva (Predictive Coding):** el cervell construeix la realitat basant-se en expectatives. Un operari que sempre ha vist que una màquina funciona sense incidents pot assumir que continuarà funcionant sense problemes, fins i tot si hi ha senyals d'un possible error.

Exemple:

En una fàbrica, un operador de maquinària d'una certa edat deixa de fer servir ulleres de protecció perquè "mai no li ha passat res". La seva percepció del risc és baixa a causa de la manca d'incidents previs, encara que el perill continua sent present.

Com aplicar aquests aprenentatges en la gestió diària de la seguretat?

1. Personalitzar la formació en seguretat

La formació/capacitació en riscos no pot ser un model únic per a tothom. Hem d'adaptar els missatges a l'experiència i percepció de cada treballador. Utilitzar simulacions realistes i escenaris interactius pot ajudar a trencar expectatives errònies i reforçar la percepció del risc.

2. Dissenyar senyals d'avertiment més efectives

Si el nostre cervell filtra la informació redundant, hem de variar la presentació en funció dels diferents advertiments i tipus de perill. Combinar senyals visuals, auditives i tàctils pot millorar-ne l'efectivitat.

3. Fomentar la comunicació i la cultura de seguretat

Si la percepció de l'error és subjectiva, un entorn de treball on els empleats puguin compartir les seves experiències amb riscos i errors sense por de represàlies ajuda a construir una comprensió col·lectiva més sòlida de la seguretat.

4. Recolzar-se en tecnologia i automatització

Sensors i sistemes de monitoratge automatitzats poden actuar com una "segona percepció", identificant patrons de risc que l'ull humà podria passar per alt. La combinació d'intel·ligència artificial amb la supervisió humana pot reduir els biaixos perceptius.

5. Revisar i actualitzar els protocols de seguretat

Les normes rígides poden fallar si no s'ajusten a la manera com les persones perceben realment els riscos. Incorporar la flexibilitat i la retroinformació contínua ajuda a alinear les expectatives amb la realitat del treball diari.

En tots els casos, es tracta d'aconseguir que els treballadors tinguin tot el coneixement i el sentiment sobre els perills, perquè en puguin fer una valoració adequada.



1.2. Acceptació del risc.

No n'hi ha prou que els treballadors percebin els riscos; també és crucial que prenguin mesures per evitar-los. **L'acceptació (o assumptió) del risc** es produeix quan, tot i conèixer i reconèixer el perill, algunes persones decideixen continuar duent a terme una acció insegura.

“Raons” (raonaments esbiaixats) per les quals els treballadors accepten/assumeixen els riscos:

- **Normalització del perill:** “Sempre s’ha fet així i mai no ha passat res”.
- **Pressió de temps:** “No puc perdre temps seguint el procediment”.
- **Recompenses implícites:** “Aquí es valora més la rapidesa que la seguretat”.
- **Sensació de control:** “Jo sé el que faig, mai no m’ha passat res”.
- **Manca de formació:** si un treballador desconeix la gravetat del perill, pot acceptar riscos innecessaris.

Però hi ha altres factors que actuen de manera no conscient:



Tots considerem que un comportament és més acceptable com més persones es comporten d'aquella manera específica.

L'efecte dràstic que la pertinença a un grup exerceix sobre el comportament individual es pot exemplificar en el comportament dels aficionats d'un determinat club quan assisteixen a un partit del seu equip favorit. L'“arrossegament emocional” sol comportar conductes irracionals fins i tot en persones habitualment “prudents i lògiques”.

Si ho traslладem a l'entorn laboral, pensem que si molts empleats decideixen no seguir un determinat procediment operatiu segur, això es convertirà en un comportament acceptable per als membres d'aquell grup.

1. Pensament grupal (instint gregari)

Aquest biaix ens afecta quan ens comportem com a part d'un grup (per exemple, treballar en un torn específic o formar part de l'equip de manteniment).

L'instint gregari ens empeny a sentir que ens comportem de manera acceptable quan ho fem en el mateix sentit que la resta de membres del nostre grup de pertinença.

D'altra banda, les persones amb una opinió diferent prefereixen guardar silenci abans que arriscar-se a ser excloses del grup; el desig de “pertinença al grup” pot ser més fort que l'adhesió o seguiment de les normes i procediments establerts. Fins i tot és possible que, quan algú extern al grup intenti fer suggeriments alineats amb les normes de l'organització, el grup rebutgi la seva visió objectiva per la simple raó que ell no forma part del grup.

2. Sentit comú

La nostra ment no conscient (emocional) es compon d'experiències pròpies, microrregles i dreceres mentals. És difícil assumir que tots els membres del mateix equip processen totes les característiques de l'entorn de la mateixa manera: només cal veure els diferents comportaments.

Per tant, és important assegurar-se que el missatge preventiu s'ha comprès en la seva totalitat i s'ha assumit, cosa que hauria d'aconseguir el comportament desitjat. Això és especialment rellevant quan es tracta de noves incorporacions, subcontractes o altres persones amb experiències professionals completament diferents de les de l'equip.

Exemple 1:

Un tècnic elèctric sap que ha de tallar el corrent abans de reparar un quadre, però com que només és “una reparació ràpida”, decideix treballar amb l'energia activada. La seva decisió reflecteix una acceptació del risc innecessària que pot derivar en un accident.



3. Passant de la ment no conscient a la conscient

Els comandaments intermedis no han d'oblidar mai que executar qualsevol tasca (sobretot les més complexes) requereix energia mental. Si algú està cansat o estressat, serà més procliu a actuar de manera inconscient i subjecte a la llei del mínim esforç.

Això també esgota l'energia física i, a l'inrevés: si l'energia física és baixa a causa de la gana o la manca de descans, la capacitat conscient es redueix de manera proporcional. Cal tenir-ho en compte en tot moment, sobretot davant d'activitats crítiques (perilloses), amb molta gent implicada o aquelles en què hi pugui haver malentesos en els procediments.

Exemple 2:

En una obra de construcció, els treballadors tenen els cascos necessaris per dur a terme la seva tasca, però els fan servir sense cordar-se el barbuqueix (subjectament d'aquest sota la barbeta o el coll) perquè “resulta incòmode”.



Conclusió: la seguretat és una construcció col·lectiva

Entendre que cada treballador percep la seguretat de manera diferent no és un obstacle, sinó una oportunitat per dissenyar estratègies més efectives. I saber que l'acceptació d'aquest risc és una construcció col·lectiva ens ajuda a reforçar l'interès (i la "pressió" jeràrquica i la "pressió" entre iguals) per millorar tots dos aspectes. Com a gerents o responsables de seguretat i salut, el nostre rol no és només imposar normes, sinó facilitar un entorn on la percepció/acceptació del risc sigui tan clara i compartida com sigui possible.

Com veiem en la següent il·lustració dels factors que influeixen en l'acceptació dels riscos (Enciclopèdia de Salut i Seguretat en el Treball, 59.34), no només influeixen les característiques de la tasca o de l'objecte de risc o els factors individuals, sinó també (i sobretot) els factors contextuais.

I és en aquests en què podrem influir amb més determinació per modificar hàbits inapropiats o directament irresponsables.

CARACTERÍSTIQUES DE LA TASCA O DE L'OBJECTE DE RISC

- Informació estadística (interna)
- Informació històrica (interna)
- Judicis professionals (estimacions dels experts)
- Anàlisi formal (cost/benefici, MAUT,...)
- Aspectes positius de la decisió arriscada
- Informació dels mitjans

FACTORS INDIVIDUALS

- Variables demogràfiques (edat, qualificació, etc)
- Aspectes de la personalitat
- Valors, normes, creences
- Vulnerabilitat personal a la influència del grup, incloses les pressions dels companys
- Temeritat percebuda
- Destresa i control percebuts
- Voluntarietat percebuda
- Motivació del risc, homeòstasi del risc
- Estrès, atenció i estat d'ànim

FACTORS CONTEXTUALS

- Cultura
- Alternatives disponibles
- Context polític
- Situació econòmica
- Esdeveniments recents
- Credibilitat de la informació
- Comunicació de riscos

1.3. Tasques crítiques: individus, equips i context.

Les tasques crítiques són aquelles activitats que, si es realitzen de manera incorrecta, poden causar danys greus a les persones, al medi ambient o a l'empresa. Els exemples típics de tasques crítiques són aquells en què es treballa amb energies el control de les quals requereix procediments molt estrictes, atesa la seva perillositat: treballs amb tensió elèctrica (mitjana o alta), treballs en calent, treballs en alçada, espais confinats, substàncies químiques, etc. La identificació d'aquests treballs i la gestió adequada dels riscos associats és essencial per a la seguretat dels treballadors implicats.

Factors clau en les tasques crítiques:

1. Individus:

- Nivell de capacitat i experiència.
- Estat físic i mental (fatiga, distracció, estrès).
- Grau de compromís amb la seguretat.

Exemples:

Un treballador recentment incorporat utilitza l'equip de protecció correctament. Un treballador amb molts anys a l'empresa no el fa servir perquè creu que "no és necessari".

2. Equips:

- Comunicació efectiva entre els membres de l'equip.
- Supervisió i lideratge en seguretat.
- Cultura de retroalimentació i millora contínua.

Exemple:

En una obra, un supervisor s'adona que un treballador no fa servir l'arnès. Atura immediatament la tasca i li ordena que se'l posi.

A l'hora següent, l'operari rellisca i queda penjat en alçada. L'operari pren consciència del risc que assumia i agraeix al seu comandament l'ordre que li va donar.

3. Context:

- Condicions de l'entorn (alçada, temperatura, substàncies o energies perilloses).
- Eines i equips adequats.
- Compliment de normatives i procediments.

L'entorn influeix de manera important en la percepció del risc, però sobretot, i de manera significativa, en l'acceptació d'aquest.

Exemple 1:

A la zona d'emmagatzematge d'una fàbrica s'ha permès l'entrada a dues persones (familiars d'un operari) sense identificar-les adequadament ni fer-les acompanyar per un operari de la planta. Caminen per la planta sense conèixer les normes internes de seguretat viària, exposant-se a ser atropellades. En aquest cas, la manca de coordinació en un context de treball perillós incrementa el risc d'accident.

Exemple 2:

Un treballador en un magatzem treballa amb una il·luminació deficient. No s'adona d'una fuga de líquid i hi rellisca, produint-se una caiguda dolorosa sobre el costat. Pateix una fissura en dues costelles que el mantindrà de baixa un parell de setmanes.

- 1. Formació/capacitació regular:** tallers i simulacions sobre percepció del risc.
- 2. Ús de tecnologia:** simuladors virtuals i realitat augmentada per avaluar la percepció dels treballadors.
- 3. Cultura de report/informe:** fomentar la notificació de condicions insegures.
- 4. No tolerància davant incompliments:** tant si som companys com comandaments, el nostre deure és no “fer els ulls grossos” davant d'incompliments i conductes evidentment insegures.
- 5. Supervisió activa:** els líders han de reforçar el compliment de les normes de seguretat.
- 6. Avaluacions de risc participatives:** involucrar els treballadors en la identificació de perills.

Tots aquests mètodes s'ampliaran al capítol 3 d'aquesta Guia.

1.4. Matriu de voluntat i acció.

La Matriu de voluntat i acció ajuda a classificar els treballadors i equips en funció de la seva disposició i el seu comportament en la percepció/acceptació del risc.

Categoria	Voluntat	Acció	Exemple
Líder en seguretat	Alta	Alta	Treballador que identifica riscos i pren mesures preventives.
Compromès, però passiu	Alta	Baixa	Treballador que reconeix riscos, però no els reporta ni actúa.
Actiu, però sense percepció	Baixa	Alta	Treballador que no identifica correctament els perills, però adopta les mesures que li indiquen.
Despreocupat	Baixa	Baixa	Treballador que ignora riscos i no actúa de forma segura.

Exemple d'aplicació:

Si un equip té molts membres a la categoria “Actiu, però sense percepció”, s'han de reforçar les formacions/capacitacions per millorar la seva comprensió del risc abans de permetre'ls prendre decisions crítiques.

Preguntes per reflexionar:

1. Com identificar els treballadors en cada quadrant?
2. Quines estratègies es poden aplicar per moure els treballadors cap al quadrant de “Líder en seguretat”?

5. Anàlisi de casos i qüestionari.

Anàlisi de cas 1:

Un mecànic treballa amb una màquina que no té el sistema de seguretat antiatrapat activat. Ha vist els seus companys fer el mateix i decideix no canviar res. Un dia, la seva mà queda atrapada per la màquina.

Preguntes per reflexionar:

1. Per què el mecànic va acceptar el risc?

2. Quins factors van influir en la seva decisió?

3. Com s'hauria pogut evitar l'accident?

Anàlisi de cas 2:

En una fàbrica, hi ha una norma que exigeix que tots els operaris utilitzin guants resistent al tall. Tanmateix, alguns treballadors deixen de fer-los servir perquè diuen que els fan perdre destresa en la manipulació de les eines.

Preguntes:

1. Quin tipus de percepció tenen aquests treballadors sobre el risc?

2. Per què estan acceptant/assumint el risc?

3. Quines mesures es poden prendre per corregir aquesta situació?

Anàlisi de cas 3:

Situació: en una planta de producció, un treballador observa que un company no utilitza guants de protecció en manipular productes químics. Quan li ho pregunta, ell respon: "Sempre ho faig així i mai no m'ha passat res".

Preguntes:

1. Quin tipus de percepció del risc té el treballador que no fa servir guants?

2. Per què està acceptant el risc?

3. Com podria canviar la seva percepció i conducta davant del risc?

Qüestionari d'autocomprovació:

Respon si les següents afirmacions són **VERITAT** o **MENTIDA**:

1. La percepció del risc és igual per a totes les persones.
2. La percepció del risc sempre és objectiva i basada en fets.
3. L'excés de confiança pot portar a minimitzar els perills.
4. La normalització del perill és una de les causes de l'acceptació del risc.
5. Una tasca crítica és aquella que pot causar un accident greu si es realitza de manera insegura.
6. Un treballador que accepta un risc ho fa perquè no coneix el perill.
7. Si un treballador té experiència, no necessita seguir les normes de seguretat.
8. Les condicions ambientals poden influir en la percepció del risc.
9. Els equips de treball que es comuniquen bé redueixen el risc d'accidents.
10. La Matriu de Voluntat i Acció classifica els treballadors segons la seva actitud davant la seguretat.

Solucions: **1) F, 2) F, 3) V, 4) V, 5) V, 6) F, 7) F, 8) V, 9) V, 10) V.**

Per acabar, per tancar aquest capítol, li proporcionem una eina per treballar amb el seu equip la **matriu de voluntat i acció**.

Què faig i vull continuar fent?	Què faig i NO vull continuar fent?
Què NO faig i NO vull fer?	Què NO faig però existeix risc que faci?

Reuneixi'ls en una sessió d'informació i creï un ambient relaxat. Proposi'ls que omplin el quadrant següent.

D'aquí en podrà extreure molta informació valiosa per contrastar amb la resta dels equips.

Idees clau del capítol 1:

- La percepció és un aspecte individual i subjectiu, generat a partir de la informació, la formació i l'experiència de cada persona.
- L'acceptació/assumpció del risc, en canvi, té unes característiques que es veuen afectades per l'entorn social més proper; és aquí on podem actuar de manera més clara per modificar la conducta final.
- Tant la percepció com l'acceptació del risc són elements clau en la seguretat i salut laborals. No només és important que els treballadors reconguin els perills, sinó també que prenguin mesures adequades per evitar-los.
- Promoure una cultura de seguretat basada en la informació, el compromís i la millora contínua és fonamental per reduir accidents i millorar el benestar en la feina.

RECOMANACIONS per a vostè:

- ✓ Fomenti una cultura de seguretat on la percepció del risc sigui realista.
- ✓ Eviti a tota costa la normalització de pràctiques insegures.
- ✓ Reforci la importància de l'ús dels equips de protecció individuals (EPI) i col·lectius.
- ✓ Involucri els treballadors en la identificació i gestió de riscos.
- ✓ No deixi de fer avaluacions periòdiques per detectar actituds d'acceptació del risc.

2. Piràmides funcionals: persona i organització.

2.1. Piràmide PERSONA.

2.2. Piràmide ORGANITZACIÓ.

2.3. Vectors d'intervenció.

2.4. Percepció del risc com a interacció de PERSONES i ORGANITZACIÓ.

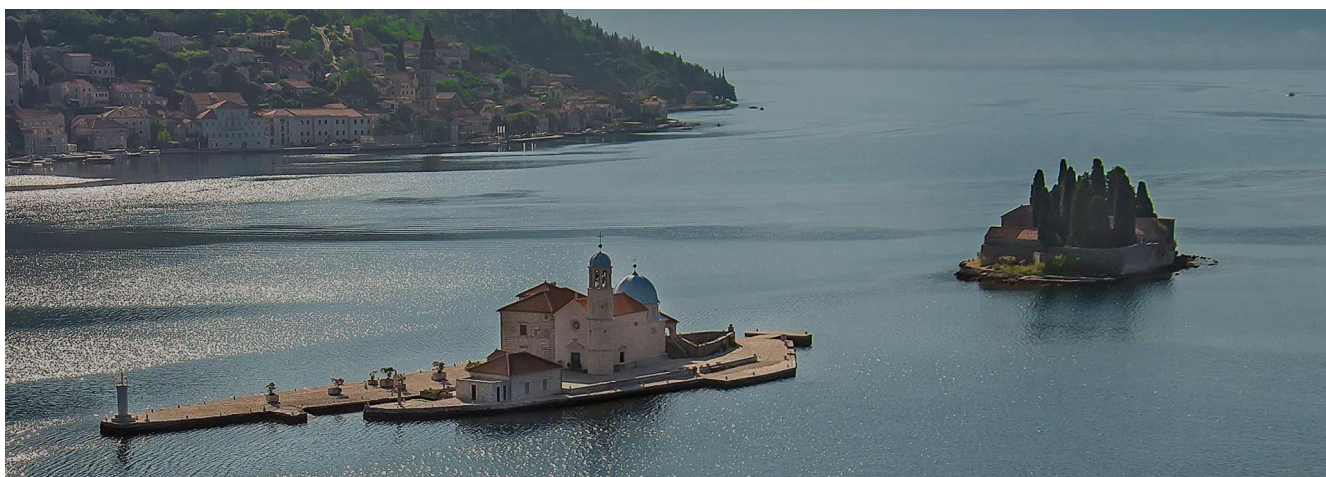
1.5. Anàlisi de cas i qüestionari.

A la costa de la petita nació europea de Montenegro (situada sota Croàcia i Bòsnia-Herzegovina), hi ha una petita "llacuna" interior (anomenada "badia de Kotor") connectada amb la Mediterrània per un petit canal. Aquest intricat fiord té una profunditat important, cosa que permet que grans vaixells de càrrega (i fins i tot creuers mastodòntics) hi puguin accedir. I allà, davant de la diminuta població de Perast, hi ha un dels espectacles més bells d'Europa: dues illes minúscules, amb unes petites edificacions al damunt, que semblen "flotar" sobre la superfície tranquil·la de les aigües.

En una d'elles s'hi ubica l'església de Nostra Senyora de les Roques (a l'esquerra, a la foto)

i a l'altra el monestir de Sant Jordi (amb el seu cementiri ple de xiprers). La llegenda diu que ambdues són illes artificials, creades pels pescadors riberencs a base de dipositar milers de còdols al fons del mar, perquè la Verge i el sant els concedissin bones captures. Dues illes mínimes sostingudes per muntanyes de pedra submarines...

Valgui aquesta metàfora de dos illots petits sostinguts pels seus corresponents suports geològics com a exemple natural de l'explicació que exposarem a continuació. Que intenta desvetllar part dels "secrets" que subjauen en les **relacions entre les PERSONES i les ORGANITZACIONS en què treballen.**



Les úniques parts visibles per sobre de la superfície (observables, palpables i, per tant, mesurables) són les **CONDUCTES** (o comportaments). Les **conductes de les persones i les conductes de l'organització** es troben cara a cara, com petites illes properes que “floten” en aquell llac de l'entorn laboral. Però hi ha moltes coses que sostenen aquestes dues diminutes parts visibles. **Perquè hi ha moltes variables per sota de les conductes.**

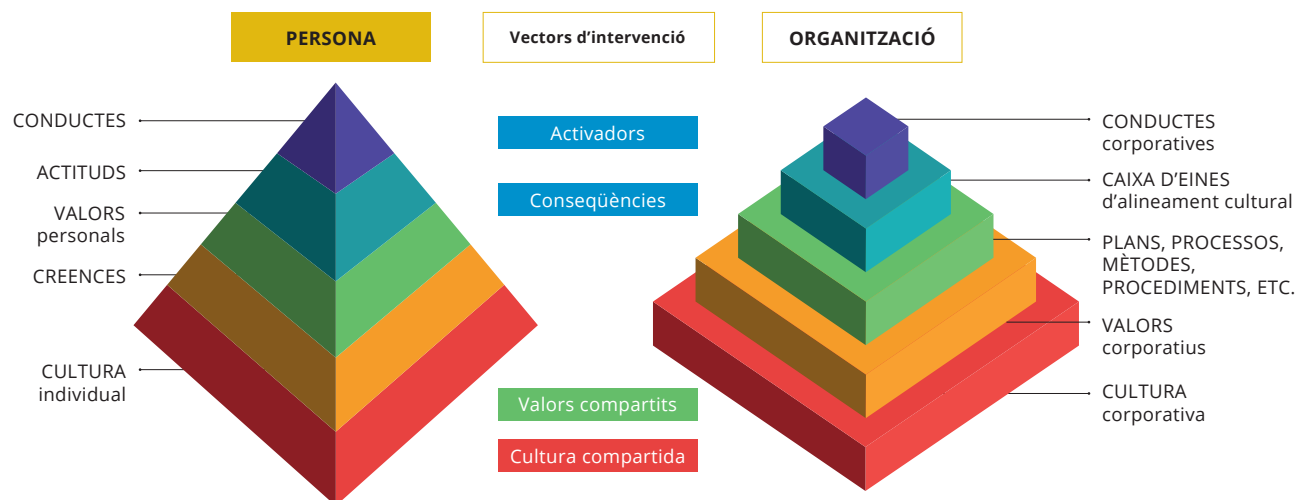
L'objectiu fonamental d'aquesta Guia és fer una exposició detallada de la importància del concepte de percepció del risc, i aquest no s'entendrà del tot si no duem a terme prèviament una dissecció analítica del que passa en els diferents àmbits de l'empresa. Acompanyi'ns a descobrir què subjau a les **CONDUCTES** individuals i organitzacionals i comprendrà millor la importància

d'aquestes instàncies “submergides” (i suposadament “invisibles”) a l'hora de diagnosticar, mesurar, millorar i, finalment, alinear la **percepció del risc**.

Hem creat dues piràmides funcionals escalonades: una que explica els nivells de realitat que es donen a la ment d'una **PERSONA** (des de la realitat observable de la **CONDUCTA**, aquells comportaments visibles per a tothom, fins al nivell més profund de la **CULTURA individual**, allà al fons). Una altra amb els nivells de complexitat corresponents a l'**ORGANITZACIÓ** (que simbolitza totes les empreses, sense distincions sectorials). I al mig d'aquestes, un llistat dels vectors d'intervenció: una enumeració resumida de les interaccions que es produeixen entre les persones i l'empresa en què desenvolupen les seves tasques.

2.1. Piràmide funcional PERSONA

Analitzem un a un els diferents nivells de la piràmide funcional dedicada a la PERSONA:



Les **CONDUCTES** o COMPORTAMENTS d'una persona són **aquells actes que poden observar-se** i, per tant, poden mesurar-se, registrar-se, reportar-se i qualificar-se (i, consegüentment, corregir-se quan no són conformes al procediment i també reconèixer-se i premiar-se quan sí que ho són).

- Exemple de **comportament positiu**: un treballador utilitza sempre l'equip de protecció individual (EPI) abans d'entrar en una zona de risc.
- Exemple de **comportament negatiu**: un empleat camina sense casc en una àrea on aquest és obligatori, tot i estar-ne informat.

Òbviament, si s'observen les conductes es poden acumular els registres d'aquestes i treballar-hi estadísticament. Pel que fa a la seva posició d'evidència, es troben a la superfície: són fàcilment observables, encara que la majoria de vegades requereixin una interpretació més profunda que la mera observació a través d'una càmera de vigilància o de la mirada d'un inspector/auditor. Per què és interessant una interpretació?

Perquè les CONDUCTES poden ser **senzilles** ("En Lluís tanca la porta del magatzem de residus amb la seva clau única a les 13:15, abans d'anar a dinar") o **complexes** ("En el torn de nit, l'Encarna agafa un parell de cons i una cadena de plàstic i fa un tancament perimetral d'urgència a la zona final d'envasat, en observar que en Pablo, el carter, ha vessat inadvertidament una mica de gasoil en transportar un bidó sense el tap de seguretat degudament tancat").

Com a tal expressió de la realitat, es pot pensar que en mesurar les conductes estem mesurant les persones que les executen, però això no és del tot cert. Les conductes o comportaments no són més que la manera com les persones s'adapten a les circumstàncies (rutinàries o dinàmiques) de l'entorn de treball, i sempre en funció de les ordres rebudes, dels procediments establerts, dels plans i processos de la planta, de la seva formació i experiència, etc.

Les conductes són, per tant, allò que s'observa quan gravem en vídeo la zona de treball. El problema de la confiança excessiva en els sistemes de videogravació és que tot comportament no és més que el vèrtex d'una muntanya formada per les **actituds**, els **valors**, les **creences** i, finalment, la **cultura individual**. Si utilitzem el símil tradicional de l'iceberg, l'únic observable per sobre de la superfície serien les conductes. Si creiem que la conducta puntual d'una persona explica la seva manera de pensar, és molt probable que estiguem equivocats.

A les empreses se sol focalitzar en les **conductes** dels treballadors a l'hora de la millora en seguretat perquè són fets verificables, mesurables, innegables. Són les conductes dels equips les que ens defineixen si aquests s'alineen o no als procediments establerts segurs.

Però posar el focus en aquestes conductes manifestes no hauria de fer-nos oblidar tot allò que hi subjau (actituds, valors, creences i cultura). Perquè recolzar-nos en aquestes darreres ens ajudarà a provocar canvis en les mentalitats (i no només en els comportaments), cosa que generarà modificacions més intensament compromeses i més duradores en el temps. Analitzem-les una per una:

Les **ACTITUDS** individuals es refereixen a aquelles disposicions mentals que qualsevol persona té envers alguna cosa o algú. En el cas de l'entorn laboral, podríem parlar de "l'actitud proactiva de l'Alejandra envers la seguretat" o "l'actitud reactiva d'en Manuel envers la millora dels procediments (la seva gestió del canvi és més que millorable); en Manuel mostra un comportament lent i indiferent quan es presenten operacions llargues i rutinàries".

- Exemple d'una **actitud positiva**: un treballador segueix sempre els protocols de seguretat; els considera fonamentals i els promou entre els seus companys.

- Exemple d'una **actitud negativa**: un operari té dificultats per utilitzar les ulleres quan fa servir la radial; sap de sobres que aquesta eina representa un perill greu per a la seva seguretat, però al·lega que la seguretat és una pèrdua de temps i minimitza la importància del perill.

Anomenem **VALORS personals** uns principis abstractes que el vinculen emocionalment amb el seu entorn i el seu propòsit vital, regulen el seu comportament i l'orienten cap a una actuació futura.

Els valors es troben a una certa profunditat en la psique de cada individu i no són fàcilment observables (encara que sí analitzables).

Els valors són determinants en les decisions de les persones, però també difícils de formar i de comprendre des de fora, atesa la seva complexitat.

- Exemples de **valors personals positius**: la sinceritat o honestedat en el comportament, el suport a la família i als amics, el respecte envers els altres, la tolerància davant les opinions diferents, la lluita contra la injustícia o l'amor a la llibertat.
- Exemple de **valors personals positius** referits a la seguretat i la salut: "En Domingo Ruiz té interioritzat que sentir-se segur és una de les seves prioritats personals (sobretot després de presenciar un accident laboral d'un amic) i per això col·labora a difondre entre els seus companys d'equip una política de 'tolerància zero' davant les dreceres".
- Exemple de **valors personals negatius**: "En Raúl Santaolalla treballa des de fa 32 anys en una foneria; és obertament racista i exposa les seves idees de manera clara davant de la resta. Com a cap d'equip, està donant un tracte vexatori a dos membres del seu equip que són d'origen nord-africà, als quals, a més, no els proporciona recanvi dels seus EPI. La direcció de l'empresa l'ha advertit que no tolerarà que les seves idees contaminin l'entorn de treball

ni menyscapin la seguretat dels operaris, però ell es mostra desafiant".

Les **CREENCES** són pensaments fermament arrelats que cada persona ha après en la seva etapa de formació i ha consolidat al llarg de la seva experiència vital; són tingudes com a "grans veritats" internes, habitualment associades a records i vivències emocionals molt intenses.

Són molt estables en cada persona i marquen de manera molt important la manera d'interactuar amb el món que l'envolta.

Si fem una categorització senzilla, podem dir que hi ha creences **potenciadores** i d'altres de **limitadores**. I, òbviament, ambdues influeixen i determinen els comportaments individuals de les persones.

- **Posem un exemple**: la visió que cada individu tingui de les altres persones del seu equip de treball. Si la creença és **potenciadora** (del tipus "la gent és bona per naturalesa, excepte algunes excepcions"), els comportaments individuals s'encaminaran cap a la confiança, l'altruisme, la dedicació, la generositat, la humilitat, etc. Per contra, si la creença fonamental és **limitadora** (del tipus "confiar en els altres és perillós"), el més habitual serà observar conductes on predominarà la manca de suport als altres i, qui sap si també, a la cobdícia, etc. Habitualment, en les persones es troben àmbits de creences potenciadores i limitadores molt barrejades.

Aquesta perspectiva resulta útil perquè unifica les creences al voltant d'un tipus d'ètica personal, alliberant-la dels vells preceptes relacionats amb la moral religiosa (bondat, maldat, Déu, etc.).

Molt probablement existeixen en cada individu creences referides al compliment de les normes relatives a la seguretat i la salut. I tenir-les en compte és crucial a l'hora de comprendre la senzillesa o dificultat de dur a terme una gestió del canvi exitosa en una persona específica (o en les que componen un equip de treball).

- Exemple de **creences positives**: “Si seguim els procediments de seguretat, reduïrem els accidents laborals”, “observo una vegada i una altra que la Maria, la tècnica de prevenció de la meva empresa, creu fermament en la importància de la seva feina per mantenir-nos sans i segurs a la feina”, “depèn de mi mateix la voluntat d’ajudar a complir els procediments establerts”.
- Exemples de **creences negatives**: “Els accidents són qüestió de sort; els procediments de seguretat no canvien res”, “les regulacions sobre seguretat solen ser una simple disfressa per passar les inspeccions”.

Més exemples de **creences negatives**:

- a. els que es refereixen a la **pròpia implicació** amb els objectius de l’equip/empresa (per exemple: els **limitadors** “L’ús d’EPI no em deixa treballar còmode i no em dona seguretat”, “Això és per als joves, ells estan més acostumats a fer servir EPI; jo ja soc gran i ja no canviaré” o els **potenciadors** “Hem de contribuir al fet que la tasca es faci sempre de manera segura”),
- b. els que fan al·lusió a la creença de cada treballador en la seva **capacitat per influir** en l’equip/empresa (“No puc fer que la meva feina sigui més segura”, “Realment no puc influir en els meus companys per evitar incidents amb les eines”) i
- c. els referits al **destí i a l’aleatorietat dels riscos** (“El destí està escrit i no es pot evitar”, “Si et toca, tindràs un accident encara que et posis tots els EPI del món”, etc.).

Una constatació afegida: és molt important que investiguem les creences limitadores dels nostres equips de treball perquè, per molt que vulguem incloure una persona en un equip de millora en allò relatiu a la seguretat i salut del seu entorn de treball, no col·laborarà en l’increment de la millora de la instal·lació si les seves creences són frontalment oposades a les de l’equip i

manté una actitud d’enfrontament i poca permeabilitat a les idees d’altres persones (resistència activa davant del canvi).

I, finalment, arribem a la **CULTURA** personal, és a dir, el nivell més elemental en què cada persona inclou els seus propis desitjos, principis i aspiracions: el gran marc ideològic que utilitzen totes i cadascuna de les persones per donar sentit al món que les envolta i que sol emprar-se com a mode d’interacció/integració amb les cultures de les persones més properes.

Cada persona posseeix una cultura individual diferenciada, però és més habitual trobar-les “fusionades” amb altres de persones més properes. Així, se sol parlar de la cultura d’una ciutat, d’un barri, d’un territori, d’un país, d’una ètnia, d’un partit polític, etc. com a marcs unificadors que integren de manera més o menys harmoniosa tots els individus que en formen part... I el mateix passa amb la cultura d’un país (des de l’enfocament polític, cultural, gastronòmic, etc.). Només cal recordar les enormes diferències culturals entre països tan “propers” geogràficament com el Canadà, els EUA i Mèxic.

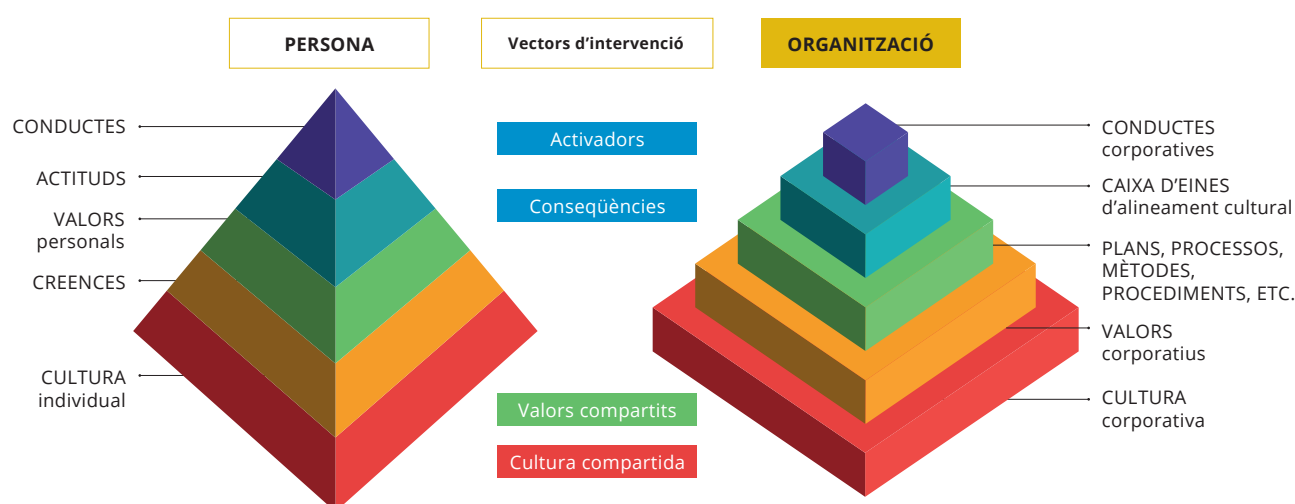
- Exemple de **cultura individual positiva**: “La M.^a Ángeles és la cap de comptabilitat d’una fàbrica de vidre que segueix sempre les normes de vestimenta quan baixa a la planta de producció. És la seva manera de fer les coses, sabent que el seu exemple promou la seguretat entre els seus companys, als quals anima a reportar les condicions insegures que observin”.
- **Cultura individual negativa**: “En Luis Casanova no fa servir els equips de protecció i ignora habitualment la resta de normes del seu lloc perquè està convençut que ‘mai no li passarà res’”.

Si resumim tot el que s'ha citat en una taula de doble entrada, tindrem:

Element	Què és?	Exemple Positiu	Exemple Negatiu
Comportament	Acció observable	Un operari fa servir el casc en entrar a la fàbrica.	Un treballador no fa servir guants en manipular productes químics.
Actitut	Predisposició interna	Un cert empleat sol complir amb els procediments de seguretat.	Un cert treballador tendeix a desobeir les normes perquè són una molèstia.
Valor	Principis fonamentals	La seguretat és una prioritat abans que la producció.	"És millor acabar de pressa, encara que sigui perillós."
Creença	Idea assumida com a certa	"L'ús de l'EPI redueix accidents."	"Si no he tingut un accident, mai no en tindrè cap."
Cultura Individual	Conjunt de valors i creences personals sobre seguretat	Un treballador fomenta la seguretat en el seu equip cuidant dels seus companys.	Un empleat mai no reporta perills no identificats perquè fer-ho seria "cosa de xivatos".

Amb aquesta taula acabem la piràmide funcional de l'individu, com a concepte. El que és tant com dir de totes i cadascuna de les persones que componen la plantilla de l'empresa.

2.2. Piràmide funcional ORGANITZACIÓ



I ara anem amb la piràmide funcional de l'organització. És molt semblant a la dedicada a la PERSONA, però les seves especificitats la fan molt interessant. Es tracta d'una piràmide molt elaborada i que, habitualment, és fruit del treball de moltes persones; des del director general i els quadres directius fins als tècnics específics de qualitat, seguretat i medi ambient, passant pels caps d'àrees tan significatives com producció/operacions i manteniment.

Analitzem els diferents nivells un a un. Però, per tal que resulti més profitós, fem-ho a la inversa. Des de la base fins al vèrtex:

La CULTURA corporativa és aquella “manera de fer les coses” que l'Alta Direcció (o el soci fundador, o el Consell d'Administració) ha definit com a apropiada i desitjada per a l'empresa. És una barreja de missió i visió interrelacionades a les quals s'ha afegit un punt d'exigència de millora contínua. Un mix on s'entrecreuen la “realitat analítica del que tenim” i el “desig d'assolir les fites (fins i tot els ‘sognis’) que anhelem”.

- Exemple de **cultura corporativa positiva**: l'empresa propugna una “Visió Zero” que marca com a rumb corporatiu considerar la seguretat com una prioritat en totes les decisions, al mateix temps que promoure que els treballadors participin de manera activa en la prevenció de lesions i danys patrimonials.
- Exemple de **cultura corporativa negativa**: la cultura organitzacional (de manera velada i malgrat els seus propis missatges públics) està realment centrada en la producció, amb una mentalitat de “acabar la feina a qualsevol preu”; això provoca, òbviament, un augment de la incidència d'accidents laborals.

CREENCES corporatives: són les idees assumides per l'empresa com a certes sobre la seguretat i la salut, que poden estar basades —o no— en les evidències (dades i anàlisis macro/micro).

- Exemple de **creença corporativa positiva**: “Si formem i capacitem constantment els nostres empleats, reduïrem el nombre dels nostres accidents laborals.”
- Exemple de **creença corporativa negativa**: “Els accidents són inevitables, formen part de la feina en aquest sector.”

Els **VALORS corporatius** són aquelles instàncies abstractes que l'Alta Direcció ha assenyalat com a elements reguladors primordials per a l'activitat corporativa. Solen redactar-se de manera molt positiva (i sovint clarament optimista, per aconseguir una millor difusió). Pot ser que aquesta orientació més cap al “somià” que cap al “realment operatiu i assolible” provoqui sovint una frustració velada de comandaments i directius, que gairebé mai no arriben als objectius marcats.

Una recomanació molt saludable en aquest sentit és no incloure grans conceptes de l'estil: honestat, transparència, justícia, passió, diversitat o sostenibilitat si no podem garantir que es puguin dur a terme a tots els nivells corporatius i per tots els quadres de comandament.

Altres valors, en canvi, com la *diferenciació respecte de la competència, l'orientació al client, la qualitat, l'artesania o la responsabilitat social* són més fàcilment executables en qualsevol organització sense que grinyolin davant la realitat. L'ideal, com explicarem tot seguit, és aconseguir uns **valors compartits**.

- Exemple de **valors corporatius positius**: una empresa declara com a valor propi que “cap feina no és tan urgent com per posar en risc la vida d’un treballador”, cosa que equival a valorar la seguretat com a prioritat i a fomentar una política de “danys zero” als seus empleats.
- Exemple de **valors corporatius negatius**: una organització determinada prioritza la producció per sobre de la seguretat, permetent que es treballin hores extres sense descans o que els treballadors operin maquinària sense l’equip de protecció adequat.

D’aquests Valors en sorgeixen els processos específics que cada empresa decideix per a si mateixa. I d’aquí en deriven les **estratègies i tàctiques de gestió: planificació** (què dissenyem per al futur), **gestió de processos** (quins escalons i mesures diferenciades regeixen els nostres processos i com ho fan), **mètodes** (diferents conformacions d’acció i mesura d’aquesta), procediments (com executem allò previst per mantenir un ordre específic), etc.

I d’això últim neix la **CAIXA D’EINES** de cada empresa, que utilitzaran caps de departament i comandaments intermedis: és a dir, aquells instruments específics d’interacció interpersonal per alinear tota la plantilla amb els propòsits definits per la direcció.

Nosaltres proposem que no s’esculli qualsevol caixa d’eines, sinó una que sigui el més completa possible; a aquesta l’anomenem **“d’alineament cultural”** perquè no intenta transformar les persones exclusivament des del més visible (els **comportaments**), sinó també des del més profund d’elles mateixes (les diferents **cultures individuals**), fent-les convergir i unificar-les amb la corporativa.

Cregui’ns quan li diem que aquest desplegament de disposicions internes de l’empresa envers la seguretat i la salut laboral, reflectides en la presa de decisions i en la comunicació, defineixen una actitud visible, apreciable i molt contundent.

- Exemple **d’actitud positiva**: “La direcció es compromet una vegada i una altra amb la seguretat i motiva els empleats a reportar riscos sense por de represàlies”.
- Exemple **d’actitud negativa**: “L’empresa considera la seguretat com una despesa innecessària i només pren mesures quan ocorre un accident”.

Finalment, les **CONDUCTES CORPORATIVES** són aquells comportaments que s’exerceixen com a disposicions de l’Alta Direcció per part dels quadres de comandament (caps de departament i comandaments intermedis) i que inclouen ordres, consells, correccions, exposició de dubtes, recomanacions, etc.

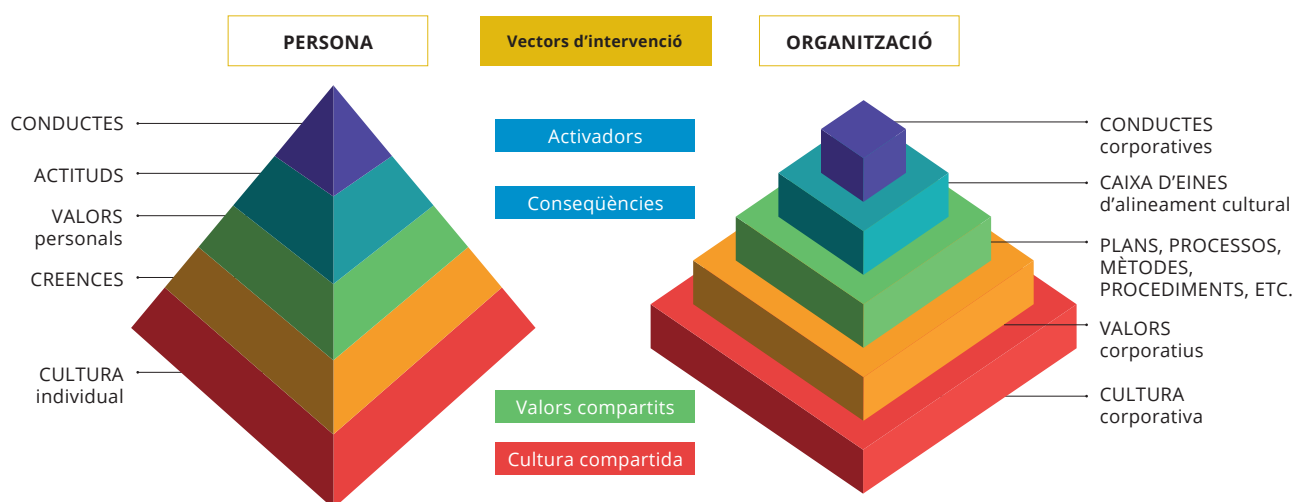
- Exemple de **conducta corporativa positiva**: una determinada corporació ordena dur a terme inspeccions periòdiques de seguretat i corregeix de seguida les condicions perilloses detectades.
- Exemple de **conducta corporativa negativa**: una certa empresa ignora els informes sobre condicions insegures que li remet el servei de prevenció i no adopta mesures correctives.

De manera abreujada, tindrem la taula següent:

Element	Què és?	Exemple Positiu a l'Organització	Exemple Negatiu a l'Organització
Conductes	Accions observables de l'empresa en SST	Realitzar inspeccions de seguretat regularment.	No respondre als informes de condicions insegures.
Actituds	Predisposició interna cap a la seguretat	La direcció promou la seguretat com a prioritat.	Només s'actua en seguretat després d'un accident.
Valors	Principis fonamentals en SST	"La seguretat és més important que la producció".	"La producció ha de continuar, sense importar els riscos".
Creences	Idees assumides per l'empresa sobre seguretat	"La formació redueix accidents".	"Els accidents són inevitables".
Cultura Corporativa	Conjunt de valors i creences sobre seguretat a l'empresa	Cultura de "danys zero" amb participació activa dels empleats.	Cultura d'indiferència cap a la seguretat, prioritant la producció.

2.3. Vectors d'intervenció.

Finalment, per tancar aquest capítol, explicarem les interaccions (variables d'intervenció) que tenen lloc entre la/les persona/es i l'organització.



Els **ACTIVADORS** són qualsevol de les eines utilitzades habitualment per incentivar l'interès dels treballadors envers els temes de seguretat i salut. Des dels senzills 5 minuts de xerrada a l'inici de la jornada (amb diferents denominacions: Top 5, lliçó de punt únic, etc.) fins als entrenaments complexos (coaching) personalitzats per a comandaments; i entremig hi trobem les campanyes de comunicació, els concursos d'idees, les observacions de conducta, els informes d'incidents, les propostes de millora, les anàlisis d'accidents/incidents i l'enorme gamma d'altres eines d'acompanyament complementari derivades de les tècniques LEAN (5S, Gemba, Kamishibai, etc.).

Anomenem **CONSEQÜÈNCIES** aquelles conductes amb què els comandaments i caps de departament responen a les conductes de les persones. Si són **positives** (confirmació, assentiment, reconeixement, recompensa...) provocaran una probabilitat més gran que la conducta inicial es repeteixi en el futur. Si són negatives (negativa, correcció, reprensió, càstig) reduiran la probabilitat que la conducta inicial es reproduïxi en el futur.

Dit d'una altra manera, **la resposta dels supervisors** a les circumstàncies que es donen en l'activitat quotidiana (sigui quin sigui el seu nivell jeràrquic) importa, i molt. És més: és aquesta resposta la que realment confirma als operaris que la implantació de qualsevol procediment és REAL, i no una mera tàctica que vol aparentar un cert nivell de rendiment per lluir-se més tard en les inspeccions internes o les auditories externes.

Els **VALORS COMPARTITS** són aquella llista de valors en què tant els treballadors de l'empresa (o els seus representants) com la mateixa organització s'han posat d'acord per plasmar-los públicament com a comuns a tots dos estaments. Pari atenció a això perquè no parlem de normes d'ús o procediments de tasca, sinó de **VALORS reals**: instàncies que suposen un objectiu, que regulen l'activitat general de persones, equips i empreses. Així, si s'accepten la "transparència", "l'honestat en el comportament" i, sobretot,

"la seguretat, la salut i el benestar dels nostres treballadors" com a **valors compartits**, estarem partint d'un punt de suport essencial en què es poden basar acords de tota mena.

Dit d'una altra manera, si els valors de l'empresa i els dels treballadors no coincideixen, la probabilitat que hi hagi acords programàtics (en els horaris, en els procediments o en el mer compliment de normes) serà escassa i els conflictes, molt habituals.

La **CULTURA COMPARTIDA** és aquella fusió (o almenys una convergència concurrent) de les cultures individuals amb l'establerta per l'empresa. Solen ser processos de "fusió" d'unes cultures amb unes altres o una convergència progressiva d'unes cap a les altres.

I, finalment, el **COMPROMÍS** de tots els nivells jeràrquics (com si es tractés d'un únic cos humà) és l'objectiu final que es pretén aconseguir.

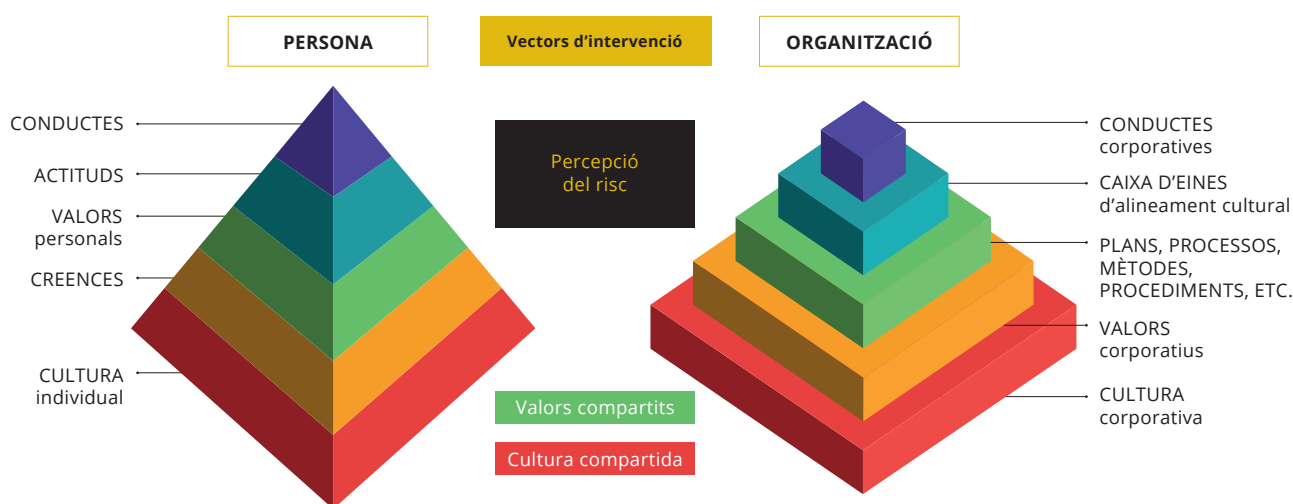
Compromís amb la visió i la missió establertes per l'organització, amb les seves fites i les seves normes internes, amb les seves ganes de créixer i d'incloure tots els qui participen de les seves aspiracions i de la seva vivència quotidiana. Una organització que conflueix amb les persones que la formen. Quasi res!

És clar que, quan parlem de la PERSONA i de les seves interaccions amb l'ORGANITZACIÓ, estem unificant totes les opcions de pensament i acció de totes les persones que constitueixen la plantilla. Òbviament, no pretenem homogeneïtzar-les o fusionar-les totes en una de sola; és només una manera de construir una imatge més senzilla.

Òbviament, a la vida real es tractaria d'una única piràmide organitzacional i de múltiples piràmides individuals (tantes com treballadors tingui l'empresa) al seu voltant. D'aquí la importància que l'empresa tingui en compte la major part de les cultures individuals (o, almenys, les més significatives entre elles) per poder coordinar una estratègia comuna.

2.4. Construint un llenguatge comú entre PERSONES i ORGANITZACIÓ.

Finalment, recordem que aquesta és una guia sobre percepció del risc. És aquest concepte el que desperta la nostra atenció principal; per això volem exposar aquí la seva importància crucial dins del nostre esquema. Pari atenció a la imatge següent, en què la PERCEPCIÓ del RISC es troba al nucli de les INTERACCIONS entre les persones i l'organització.



Amb això volem simbolitzar la importància fonamental que té l'adequada gestió de la **percepció del risc** per modular totes aquestes interaccions. Una percepció del risc inadequada (freqüentment a causa de la rutina i la monotonia) sol ser l'arrel mateixa de moltes absències de "control operacional" molt més complexes.

I, a l'inrevés, la posada en valor d'una percepció del risc dinamitzada i "viva" sol deparar sorpreses molt positives per als responsables de cada departament (participació personal i interacció positiva i decidida dels treballadors, per exemple).

La **PERCEPCIÓ del RISC** és, en definitiva, el **LLENGUATGE COMÚ** que han d'utilitzar **EMPRESA I TREBALLADORS** per poder entendre's quan es parla de seguretat i salut. Sense aquesta comprensió mútua dels missatges, difícilment es podran integrar la resta de millores en seguretat i salut.

¿Per què és important establir la PERCEPCIÓ DEL RISC com a llenguatge comú bàsic entre empresa i treballadors?

1. Quan empresa i treballadors comparteixen una mateixa percepció del risc, la seguretat deixa de ser només una norma i es converteix en un valor central. El creixement i la millora contínua només són possibles quan tothom parla el mateix llenguatge de la prevenció.
2. Si l'organització veu el perill d'una manera i els treballadors d'una altra, hi ha un problema de comunicació. Perquè la seguretat evolucioni, tots dos han de percebre els riscos de la mateixa forma i treballar conjuntament en la seva reducció.
3. La seguretat laboral no és un monòleg de l'empresa ni una preocupació aïllada dels treballadors; és un diàleg constant on la percepció del risc es converteix en l'idioma compartit que guia decisions i comportaments.
4. Quan empresa i treballadors tenen una visió alineada del risc, la prevenció esdevé un reflex automàtic, no una imposició. Només així es crea una cultura de seguretat robusta i sostenible.
5. El perill més gran en la feina no és el risc en si, sinó la diferència en com es percep. Si un treballador subestima el perill i l'empresa no el comunica de manera efectiva, s'obre la porta a incidents evitables. El llenguatge comú en seguretat és clau per salvar vides.
6. Una empresa que promou la percepció del risc com a llenguatge comú apodera els seus treballadors. No es tracta només de complir normes, sinó d'entendre el "per què" de cada mesura i aplicar-la de manera conscient.
7. Quan seguretat i percepció del risc formen part de l'ADN d'una organització, la millora contínua no necessita ser forçada: flueix de manera natural perquè tothom entén i comparteix el mateix compromís amb la prevenció.
8. Si l'empresa percep la seguretat com una prioritat, però els treballadors la veuen com una càrrega, hi ha un buit que impedeix la millora contínua. La clau és construir un llenguatge comú basat en confiança, formació i participació activa.
9. "La percepció del risc no és un concepte estàtic, ha d'evolucionar juntament amb l'empresa i els seus treballadors. Un llenguatge comú en seguretat permet detectar noves amenaces, adaptar-se a canvis i millorar contínuament els estàndards preventius."

Conclusió

Quan empresa i treballadors perceben el risc de la mateixa manera, la seguretat s'integra en la cultura organitzacional, enfortint el creixement i la millora contínua. Parlar el mateix llenguatge en prevenció no només redueix accidents, sinó que fomenta un entorn laboral més eficient, col·laboratiu i conscient.

PREGUNTES PER REFLEXIONAR:

Reflexió sobre la cultura de seguretat individual

1) Per què dos treballadors poden reaccionar de manera diferent davant del mateix risc?

Solució:

Cada treballador té un **nivell de percepció del risc diferent**, influenciat pels seus **hàbits, creences i experiències prèvies**. Un pot prendre mesures preventives, mentre que un altre minimitza el perill perquè mai no ha patit un accident. La clau és reforçar la formació i la sensibilització en seguretat.

2) Com influeixen els hàbits en la seguretat d'un treballador?

Solució:

Un treballador amb bons hàbits (com **fer servir l'equip de protecció individual (EPI) sense que li ho demanin**) treballarà amb més seguretat. En canvi, algú amb hàbits negatius (com **no revisar les eines abans de fer-les servir**) té més probabilitats de patir un accident. **Modificar hàbits insegurs requereix repetició i reforç constant.**

3) Poden els valors d'un treballador influir en la seva seguretat?

Solució:

Sí. Si un treballador valora la seguretat com una cosa prioritària, prendrà precaucions i promourà el compliment de les normes. Però si el seu valor principal és la productivitat a qualsevol preu, pot **assumir riscos innecessaris. És important alinear els valors personals amb els valors de l'empresa pel que fa a seguretat i salut.**

4) Per què algunes creences poden ser perilloses en la seguretat laboral?

Solució:

Si un treballador creu que **"els accidents són inevitables"**, actuarà amb negligència i no prendrà mesures preventives. **Canviar creences errònies a través d'evidències i experiències reals** és fonamental per a una cultura de seguretat efectiva.

Reflexió sobre la cultura de seguretat organitzacional

5. Com pot una empresa influir en els comportaments de seguretat dels seus empleats?

Solució:

A través de la **formació, els incentius i la supervisió activa**. Si l'empresa estableix rutines de seguretat i reforça els comportaments positius, els empleats els adoptaran amb més facilitat. **Liderar amb l'exemple és clau**: si els superiors utilitzen EPI i respecten les normes, els empleats també ho faran.

6) Per què les actituds dels líders impacten en la seguretat de tota l'empresa?

Solució:

Els supervisors i directius **marquen el to de la seguretat**. Si en minimitzen la importància, els treballadors faran el mateix. Però si els líders **es comprometen, escolten els empleats i apliquen mesures de seguretat estrictes**, es generarà un canvi positiu a tota l'organització.

7) Què passa quan la seguretat es considera una despesa en lloc d'una inversió?

Solució:

Les empreses que veuen la seguretat com una despesa solen **reduir recursos en formació, manteniment i equips de protecció**, cosa que comporta més accidents i costos a llarg termini. En canvi, les empreses que la veuen com **una inversió aconsegueixen reduir accidents, millorar la productivitat i disminuir costos mèdics i legals**.

8) Com poden els hàbits organitzacionals millorar o empitjorar la seguretat en la feina?

Solució:

Si una empresa té **l'hàbit de fer inspeccions diàries i formacions freqüents**, fomentarà un ambient segur. Però si l'empresa **tolera l'incompliment de normes i no sanciona conductes perilloses**, reforçarà hàbits insegurs. **El canvi d'hàbits a l'organització requereix consistència i compromís**.

9) Com pot una empresa transformar la seva cultura de seguretat?

Solució:

- **Compromís de l'alta direcció** amb polítiques clares.
- **Formació contínua** per a empleats i supervisors.
- **Fomentar la participació** dels treballadors en la identificació de riscos.
- **Reforçar valors de seguretat** a través de campanyes i reconeixements.
- **Mesurar i avaluar indicadors** de seguretat periòdicament.

Idees clau del capítol 2:

- La seguretat i la salut excedeixen el mer compliment de normes i procediments: són un reflex d'actituds, valors i creences, tant individuals com organitzacionals.
- És molt útil no fixar-se exclusivament en els comportaments dels treballadors sinó també en les seves creences i valors personals. Així aconseguirem alinear mentalitats i no només modificar conductes. I aquesta confiança en l'execució de la tasca servirà per no haver de posar un capatàs per a cada treballador de la plantilla.
- Canviar la cultura de seguretat requereix compromís, lideratge i una estratègia sostinguda en el temps.



3. Mètodes bàsics i avançats per millorar la percepció i l'acceptació del risc.

En aquest capítol ampliem els mètodes senzills per millorar la percepció i l'acceptació del risc laboral.

3.1. Mètodes bàsics:

1. Formació/Capacitació regular: tallers i simulacions sobre percepció del risc

Objectiu:

Millorar la capacitat dels treballadors per identificar riscos i actuar de manera segura mitjançant entrenaments vivencials i reflexius.

Contingut:

La percepció del risc és un procés cognitiu influït per l'experiència, el coneixement i els factors emocionals. La formació constant ajuda a reforçar la memòria dels riscos, identificar desviacions del comportament segur i reduir la "normalització de la desviació".

Exemple pràctic:

Taller on es presenten vídeos de situacions reals/laborals. Els participants han d'identificar riscos, simulacions de perill i prendre decisions.

Activitat suggerida:

Simulació en grups amb rols (treballador, supervisor, observador) per representar un escenari insegur i reflexionar sobre el que han percebut.

EXEMPLES PRÀCTICS

- Implementar un programa anual de formació modular amb sessions curtes, freqüents i variades (p. ex. píndoles mensuals de 45 minuts). Cada mòdul aborda diferents tipus de risc (mecànics, elèctrics, ergonòmics, psicosocials).
- Dissenyar escenaris amb errors intencionats ("Què està malament en aquesta escena?"), tipus jocs d'"escape room" o de "cerca de l'error", per estimular la percepció activa i fomentar l'anàlisi crítica.
- Crear un programa de formació entre iguals (peer-to-peer) on treballadors amb alta percepció del risc capacitin d'altres des de la seva pròpia experiència laboral.
- Incloure "reflexions breus" de 5 minuts abans de cada jornada o reunió operativa (també anomenades "safety moments"), on es relacioni una experiència real amb la percepció del risc.

2. Ús de tecnologia: simuladors virtuals i realitat augmentada per avaluar la percepció dels treballadors

Objectiu:

Aprofitar eines tecnològiques per avaluar i reforçar la capacitat dels treballadors per detectar riscos en entorns simulats.

Contingut:

Els simuladors permeten recrear condicions reals de treball sense exposició real al perill. Faciliten l'aprenentatge per immersió, cosa que millora la retenció i permet avaluar reaccions davant dels riscos.

Exemple pràctic:

Ús de realitat virtual (RV) per simular treballs en alçada on l'usuari ha d'identificar fallades en els EPI, línies de vida o superfícies inestables.

Activitat suggerida:

Implementar una sessió amb ulleres de RV o amb una app de RA (realitat augmentada), seguida d'una anàlisi dels encerts i omissions en la identificació de riscos.

EXEMPLES PRÀCTICS

- Integrar una plataforma de realitat virtual mòbil (RV en *smartphones* o tauletes) amb escenaris de risc específics de cada àrea o procés productiu, accessible en pauses actives o formacions.
- Desenvolupar una app interna amb minijocs interactius per avaluar en segons si els treballadors identifiquen condicions de risc en una imatge o vídeo.
- Utilitzar càmeres GoPro o *bodycams* (càmeres ajustades al cos de l'operari) per gravar tasques reals. Després, mostrar els vídeos en tallers on els treballadors avaluin i corregeixin pràctiques de risc observades.

- Aplicar enquestes de percepció del risc mitjançant tauletes al camp amb resultats immediats, permetent identificar zones o equips on els treballadors no reconeixen correctament els perills.

3. Cultura de report/informe: fomentar l'informe de condicions insegures

Objectiu:

Desenvolupar una cultura on els treballadors se sentin segurs i motivats a informar de condicions o actes insegurs sense por de represàlies.

Contingut:

La por al càstig, la indiferència o la burocràcia poden inhibir la comunicació efectiva. Una cultura de report requereix confiança, retroalimentació i accions visibles després de cada informe.

Exemple pràctic:

Sistema d'informe anònim en línia o bústia física per registrar situacions insegures, amb seguiment d'accions correctives visibles per a tothom.

Activitat suggerida:

Exercici de "pluja d'idees": Quines situacions insegures has vist aquesta setmana? Com les reportaries? Simular l'ús del sistema de report.

EXEMPLES PRÀCTICS

- Crear una campanya de reconeixement ("Jo reporto, jo cuido") on es premia simbòlicament aquells que reporten més condicions insegures (sense generar una cultura punitiva).
- Implementar el "minut de confiança": cada equip inicia el torn amb una breu ronda en què tots poden esmentar condicions insegures observades recentment.

- Gamificar (ludificar) el report: cada informe suma punts a l'equip. En assolir determinats llindars, es desbloquegen recompenses col·lectives o experiències (dinar, dies de descans, etc.).
- Assignar "ambaixadors de seguretat" a cada torn o secció. Aquests treballadors reben formació específica per fomentar el report sense supervisió directa.

4. Tolerància zero davant dels incompliments: no "fer els ulls grossos"

Objectiu:

Enfortir la responsabilitat compartida davant la seguretat, promovent una actitud proactiva davant d'actes insegurs sense que importin les jerarquies.

Contingut:

Tolerar accions insegures perpetua la cultura del risc. El silenci també és una forma de participació. Tothom és responsable d'intervenir, educar i corregir.

Exemple pràctic:

Anàlisi de cas en què un treballador omet l'ús de l'arnès. Es discuteix què han de fer els companys i el supervisor davant d'aquesta situació.

Activitat suggerida:

Joc de rols: un representa un treballador incomplint una norma, i els altres han de decidir com intervenir de manera efectiva i respectuosa.

EXEMPLES PRÀCTICS

- Incloure sessions de sensibilització amb vídeos testimonials (reals o dramatitzats) on es mostrin les conseqüències d'ignorar actes insegurs per "no ficar-s'hi".
- Ensenyar habilitats comunicacionals específiques: com intervenir de manera assertiva i respectuosa quan es veu un company actuant de manera insegura.

- Establir un compromís visible, signat per tot l'equip ("No miraré cap a una altra banda"), i col·locar-lo en espais comuns com a recordatori col·lectiu.
- Incloure aquesta actitud com a criteri d'avaluació de rendiment i de lideratge: qui ignora incompliments no és apte per liderar persones ni processos.

5. Supervisió activa: els líders han de reforçar el compliment de les normes de seguretat

Objectiu:

Promoure un lideratge visible i compromès que modela conductes segures i reforça positivament les bones pràctiques.

Contingut:

La supervisió activa implica presència al camp, observació, diàleg constant i retroalimentació immediata. El lideratge visible redueix les desviacions i augmenta la percepció del risc entre els treballadors.

Exemple pràctic:

Implementar "passejades de seguretat" setmanals on el líder observi, interactui i escolti les preocupacions del personal sobre el terreny.

Activitat suggerida:

Simulació d'una ronda de supervisió: els participants han de detectar incompliments, reforçar bones conductes i emetre recomanacions.

EXEMPLES PRÀCTICS

- Dissenyar un protocol de "lideratge visible" on cada cap hagi de realitzar passejades setmanals, amb una llista de verificació d'observació i registre de converses sobre seguretat.
- Formar els líders en observació conductual i reforç positiu: com identificar i felicitar les conductes segures, no només corregir les negatives.

- Crear un tauler de “presència al camp” que mostri quantes hores a la setmana els líders passen sobre el terreny observant condicions reals.
- Fomentar que els supervisors donin exemple, utilitzant correctament els seus EPI, participant en formacions/capacitacions i sent els primers a identificar i reportar.

6. Avaluacions de risc participatives: involucrar els treballadors en la identificació de perills

Objectiu:

Incrementar la percepció del risc i el compromís, mitjançant la inclusió activa dels treballadors en l'anàlisi dels seus propis entorns.

Contingut:

Les avaluacions participatives aprofiten el coneixement empíric del treballador. Augmenten la identificació precisa de perills i l'acceptació de mesures preventives.

Exemple pràctic:

Exercici d'inspecció compartida: treballadors i supervisors recorren junts l'àrea de treball, identifiquen riscos i proposen controls.

Activitat suggerida:

Dividir els participants en equips per departaments i realitzar una anàlisi de risc en temps real. Després, cada equip exposa les seves troballes i solucions.

EXEMPLES PRÀCTICS

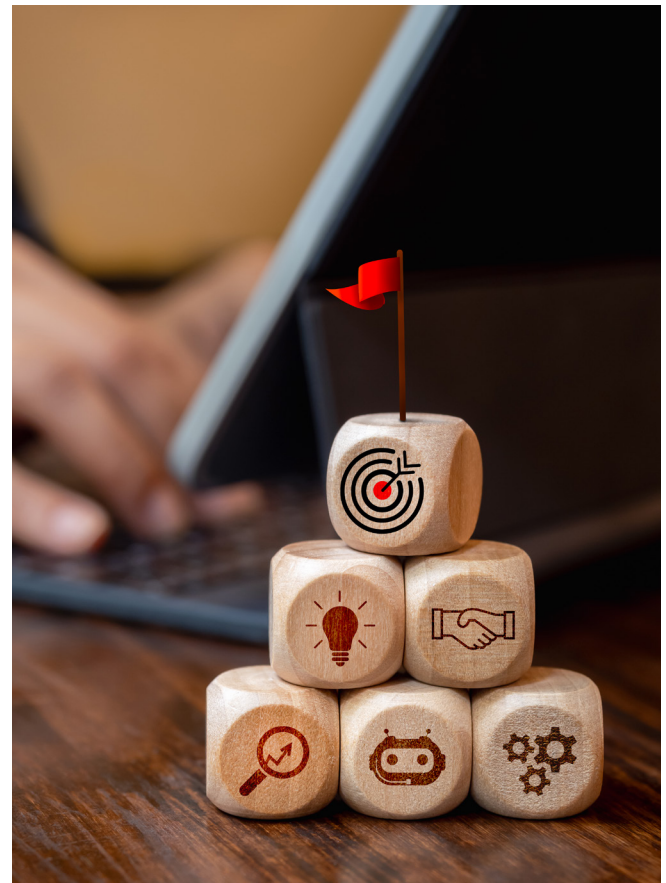
- Organitzar “jornades de risc compartit” on els treballadors acompanyin experts en seguretat i salut per mapar els perills de les seves àrees amb la seva pròpia mirada.
- Utilitzar matrius de risc en blanc com a eina pedagògica. Cada equip omple la seva i després es compara amb la versió

oficial de l'àrea per reflexionar sobre les diferències.

- Desenvolupar panells o mapes de risc murals on els treballadors enganxin etiquetes adhesives amb els perills identificats. Aquests s'actualitzen mensualment.
- Incloure els treballadors en comitès d'anàlisi d'accidents i incidents; no com a testimonis, sinó com a analistes actius amb dret a opinar sobre causes i millores.

3.2. Mètodes avançats: KBI's i OKR's en la percepció del risc.

Una de les opcions avançades per millorar la percepció del risc en l'entorn laboral és establir **indicadors de conductes clau (KBI)** i **objectius amb resultats clau (OKR)** que permetin mesurar i optimitzar les intervencions en seguretat i salut.



3.2.1. KBI's orientats a la percepció del risc.

Els indicadors clau de rendiment (KPI, *Key Performance Indicators*), prou coneguts per tothom, són mesures quantitatives que s'utilitzen per avaluar el rendiment d'una empresa en relació amb metes, objectius o empreses comparables del mateix sector. Els KPI poden mesurar diferents aspectes del rendiment d'una organització: el rendiment financer, la satisfacció del client, el compromís dels empleats, etc. Amb un nom molt semblant, sorgeix un concepte diferent: els **indicadors clau de comportament (KBI)**. Fixeu-vos que hem canviat la "**P**" de *Performance* (rendiment) per una "**B**" (*Behaviour*, conducta).

Aquests KBI són "els comportaments" fonamentals que volem mesurar a la nostra organització per rastrejar, avaluar i millorar el rendiment. Aquests indicadors es basen en les competències dels empleats i proporcionen informació sobre els comportaments subjacents que impulsen l'èxit.

Els KBI se centren en els comportaments específics que han d'existir o millorar-se per enfortir el rendiment individual i de l'equip i, òbviament, no han d'estar lligats necessàriament a la prevenció de riscos laborals: es poden dirigir a mesurar la gestió del temps, la comunicació, la col·laboració entre els membres d'un equip, l'adaptabilitat a circumstàncies canviants, la proactivitat, etc.

Quan utilitzem aquests KBI's en aspectes de seguretat i salut solen mesurar comportaments específics relacionats amb la percepció del risc i l'execució segura de les tasques, permetent ajustar l'estratègia preventiva en funció de les conductes observades.

Exemples de KBI relacionats amb aspectes de seguretat i salut:

Percentatge de treballadors que reporten condicions insegures: si menys del 10% dels treballadors fan informes, podem pressuposar una baixa percepció del risc.

Freqüència d'ús de l'equip de protecció individual (EPI): monitorar quants treballadors compleixen amb l'ús correcte dels EPI en tasques d'alt risc.

Quantitat d'observacions preventives registrades: reflecteix la cultura de seguretat i la consciència sobre els riscos a l'entorn de treball.

Temps de resposta davant d'incidents o condicions perilloses: mesura com de ràpid s'identifiquen i s'aborden els riscos de manera directa.



A més d'aquests, facilitarem a continuació un exemple pràctic de com avaluar de manera senzilla una Observació Preventiva de Seguretat (OPS) basant-nos en KBI específics. Vegem-ho:

Una Observació Preventiva de Seguretat (OPS) és una eina creada per millorar les conductes dels operaris durant l'execució de la seva tasca diària. Es basa en la **recerca i identificació d'actes i condicions insegures** de la mà dels operaris. Així doncs, s'observen els comportaments (de manera periòdica i sistemàtica) al llarg de la jornada.

Tingui en compte que les OPS no són un mitjà per "enganxar" els treballadors fent les coses malament; al contrari, es tracta d'"enganxar-los fent-les bé" per relacionar-se amb ells de manera franca i directa, observar-los "des de fora", valorar la seva execució i traslladar-los la nostra opinió. Òbviament, també se'ls demanarà la seva opinió al respecte i les possibles millores de les situacions i procediments vigents, intentant aconseguir un compromís d'execució (corregir els actes insegurs o potenciar els segurs).

És, per tant, una eina fonamentalment basada en la millora contínua a través de la comunicació.

En els projectes d'OPS duts a terme per professionals externs a les empreses, sovint s'utilitzen bateries de KBI que són valorades "in situ" per un psicòleg expert (entrenat a aquest efecte). En el nostre exemple proposem un conjunt mínim de **4 KBI** que pot ser observat per qualsevol tècnic de prevenció. Aquesta llista es pot anar ampliant a mesura que el tècnic tingui més traça amb el procediment OPS.

Els nostres **4 KBI** són els estrictament imprescindibles en una OPS senzilla. Presentem la denominació i la manera de mesurar-ne el compliment (o no):

- **Enfocament:** l'observador es presenta degudament i explica el procediment a seguir: presentació, observació i posterior diàleg.

- **Interacció** (com es desenvolupa l'OPS): franquesa i amabilitat, indagació sincera i humil, anotació dels detalls aportats, etc.
- **Escolta activa:** escoltar amb atenció, sense interrompre i assegurant-se del contingut del missatge.
- **Compromís:** si s'assoleix o no un compromís (o autoexigència de millora) verificable.

La imatge següent proporciona un exemple de l'OPS sobre paper que es podria emplenar in situ (i davant de l'operari/a observat/da). En aquest cas (al judici de l'observador) s'ha fet bé l'enfocament inicial, la interacció i l'escolta activa han estat positives, però no s'ha assolit un compromís efectiu. A les "notes" s'especifiquen els detalls per a una anàlisi posterior.

KBI	SÍ	NO
Enfocament		
Interacció		
Escolta activa		
Compromís		

Et donem més exemples d'altres comportaments que poden complementar els 4 KBI anteriors: el **procés comunicatiu** en si (verbal, no verbal i paraverbal), la **percepció del risc**, la **propietat de procés**, la **gestió del canvi/adaptabilitat** i el **lideratge orientat a la seguretat**.

Amb prou entrenament, un tècnic pot valorar entre 20 i 25 variables simultàniament i amb eficàcia. Però no t'obsessionis amb la quantitat; és la qualitat de la interacció (i la confiança mútua) el que realment compta.

3.2.2. OKR's orientats a la percepció del risc.

Els OKR són les sigles en anglès de *objectives and key results* (objectius i resultats clau) i representen una metodologia per definir objectius que ajuda els equips a establir metes clares que es puguin mesurar amb facilitat. Tot i que una immensa majoria d'empreses estableixen els seus objectius mitjançant OKR, només un 20% dels treballadors manifesten que la seva empresa estableix i comunica correctament aquests objectius corporatius.

Tanmateix, la metodologia OKR resulta molt útil per augmentar la participació dels empleats en la definició dels objectius i ajudar els equips a establir objectius ambiciosos. Òbviament, els OKR també permeten establir metes clares i mesurables per millorar la seguretat en el treball.



Exemple d'OKR relatius a la percepció del risc:

Objectiu 1:

Millorar la percepció del risc en tasques crítiques.

- Resultat clau 1: augmentar en un 30% els informes de condicions insegures en els pròxims 6 mesos.
- Resultat clau 2: reduir en un 20% els incidents derivats de conductes insegures.
- Resultat clau 3: implementar 5 sessions de formació sobre percepció del risc en els pròxims 3 mesos.

Objectiu 2:

Augmentar el compromís de l'equip amb la identificació de riscos.

- Resultat clau 1: aconseguir que el 90% dels treballadors completin un curs sobre percepció del risc.
- Resultat clau 2: implementar un sistema d'incentius per reconèixer els empleats que informin de perills.

3.2.3. Perills, riscos i “riscos òptims”.

Complementant el treball amb mètodes avançats (com els KBI i els OKR), hem de tenir en compte que tot procés de gestió del risc hauria d'incloure tres etapes imprescindibles.



1. Identificació de perills:

- Observar l'entorn i les activitats laborals.
- Entrevistar els treballadors sobre els riscos que perceben.
- Revisar incidents previs i informes de seguretat.

Exemple: en una planta química, els treballadors identifiquen que alguns recipients de substàncies tòxiques no tenen etiquetes clares.

2. Avaluació de riscos:

- Determinar la **probabilitat** que es produeixi un accident.
- Avaluar la **gravetat** de les conseqüències.

Exemple: un treballador sense guants manipula substàncies corrosives. Probabilitat: alta. Conseqüència: greu.

3. Establiment de “riscos òptims”:

- No tots els riscos es poden eliminar, però sí minimitzar fins a assolir un nivell acceptable.
- S'estableixen mesures per reduir el risc a un nivell segur.

Exemple: si una tasca crítica implica treballar en alçada, el “risc òptim” implica que els treballadors facin servir arnès, línies de vida i tinguin formació específica. Tot això contemplat en el preceptiu Permís de Treball.

3.3. Cocreació de KBI's i OKR's optimitzats.

El millor enfocament per definir **KBI** i **OKR efectius** per a cada organització és involucrar els treballadors en el seu desenvolupament.

Exemples de cocreació d'indicadors:

- Exemple 1: un equip de manteniment identifica que la percepció del risc en l'ús d'eines elèctriques és baixa. Juntament amb l'àrea de seguretat, creen el següent KBI:
 - **Nombre d'inspeccions d'eines realitzades abans de cada torn.**
- Exemple 2: en una empresa química, els treballadors i supervisors, de manera consensuada, defineixen un OKR:
 - **Objectiu:** assegurar el 100% de compliment de l'ús d'EPI en zones d'alt risc.
 - **Resultat clau:** realitzar auditories diàries i verificar que no hi hagi incompliments.

3.4. Anàlisi de cas i qüestionari.

Anàlisi de cas:

En una fàbrica, l'equip de seguretat ha detectat que els treballadors no estan utilitzant les ulleres de protecció. S'estableix un KBI per mesurar l'ús d'ulleres per part de l'equip en un torn de 8 hores.

Preguntes per reflexionar:

1. Per què l'equip de seguretat va decidir establir aquest KBI?

2. Com es pot mesurar el compliment de l'ús d'ulleres?

3. Quines accions es podrien prendre si el compliment és baix?

4. Quin OKR es podria definir per millorar la situació?

Qüestionari (Veritat o Mentida):

1. Els KBI mesuren la quantitat d'accidents a la feina.
2. Els OKR ajuden a establir metes clares per millorar la percepció del risc.
3. L'establiment de "riscos òptims" implica eliminar tots els perills de la feina.
4. Els treballadors han de participar en la creació de KBI i OKR per millorar la seguretat.
5. Un KBI pot ser la quantitat d'informes de condicions insegures en una empresa.

Solucions: 1) F , 2) V , 3) F , 4) V , 5) V

Idees clau del capítol 3:

- Els mètodes senzills per millorar la percepció i l'acceptació del risc són: formació/capacitació regular, ús de tecnologia, cultura de report/informe, tolerància zero davant d'incompliments, supervisió activa i avaluacions de risc participatives.
- Els KBI són un mètode avançat que ens indica el "com" mesurar les conductes específiques que estem implantant (i les seves desviacions).
- Els OKR fixen el "què": objectius i resultats clau que ens serveixen com a rumb per saber cap a on ens dirigim com a equip/organització.
- La cocreació de riscos "òptims" serveix per superar la rigidesa estricta de les normes i procediments, fer-los més assumibles i, d'aquesta manera, poder-nos apropar més a la realitat quotidiana.
- El treball col·laboratiu ha demostrat ser una excel·lent manera de congregat expectatives i fer créixer compromisos de tots els integrants de l'empresa.

RECOMANACIONS per a vostè:

- Mesuri la percepció del risc mitjançant KBI: l'ajudarà a ajustar estratègies de seguretat.
- Els OKR li permetran establir metes clares per millorar la seguretat laboral.
- La identificació de perills i l'avaluació de riscos són essencials per a la prevenció.
- És clau que intenti involucrar els treballadors en la creació d'indicadors i objectius de seguretat.
- El seguiment constant dels KBI i OKR li garanteix una millora contínua en la percepció del risc.

4. Altres tècniques avançades.

Proposem a continuació una sèrie de tècniques evolucionades que han demostrat enfortir la consciència de risc en l'entorn laboral, facilitant una presa de decisions segura i efectiva. Es tracta de tècniques per a aquelles organitzacions que es troben en un nivell d'excel·lència en SST.

Parlem de l'establiment compartit de "línies vermelles" i de la cultura d'informes i informada.

4.1. Establiment compartit de "línies vermelles"

Les "línies vermelles" són límits de seguretat inqüebrrantables que no es poden traspasar sense generar conseqüències immediates. Aquestes normes solen ser establertes de manera conjunta amb els treballadors per reforçar el seu compromís amb la seguretat.

En ocasions, a les empreses no estan ben definides (més enllà del corresponent procediment de treball) les veritables "línies vermelles" de cada lloc de treball. En aquests casos:

No s'ha generalitzat una bona definició

No existeix consens en els diferents nivells departamentals

L'incompliment no genera conseqüències visibles, o bé

El règim sancionador es troba desconnectat de la realitat quotidiana.

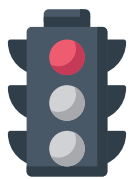
Centrem el tema.

LÍNEES VERMELLES: s'han d'establir perquè es pugui treballar de manera segura cada dia, sense posar en perill els operaris de procés. Cal definir-les abans de realitzar una tasca determinada.

Perquè funcionin amb eficàcia, aquestes línies vermelles han de ser concretes, s'han de definir sense ambigüitat i amb termes fàcils d'entendre i evidenciables.

LÍNIES GROQUES: complementen les línies vermelles a l'hora de mantenir el compromís amb la seguretat i la salut. La seva funció d'avís ens permet distingir entre allò realment important i allò merament recomanable.

Línies Vermelles



Reutilitzar o ordenar fer un treball saltant-se els protocols de seguretat existents.



Fer tasques en màquines o en zones de treball sense disposar de les mesures de protecció adequades, sense realitzar la consignació de les mateixes o anul·lant les proteccions existents.



NO disposar de mesures de protecció adequades (barana o arnès degudament ancorats a punt fix o línia de vida) en treballs en altures superiors a 2 metres.

Línies Grogues



Fer treballs de risc sense disposar de la formació i informació adequada.



L'alteració o falsejament de la documentació de Seguretat i Salut aportada a la companyia, o la falsificació de registres de seguretat.



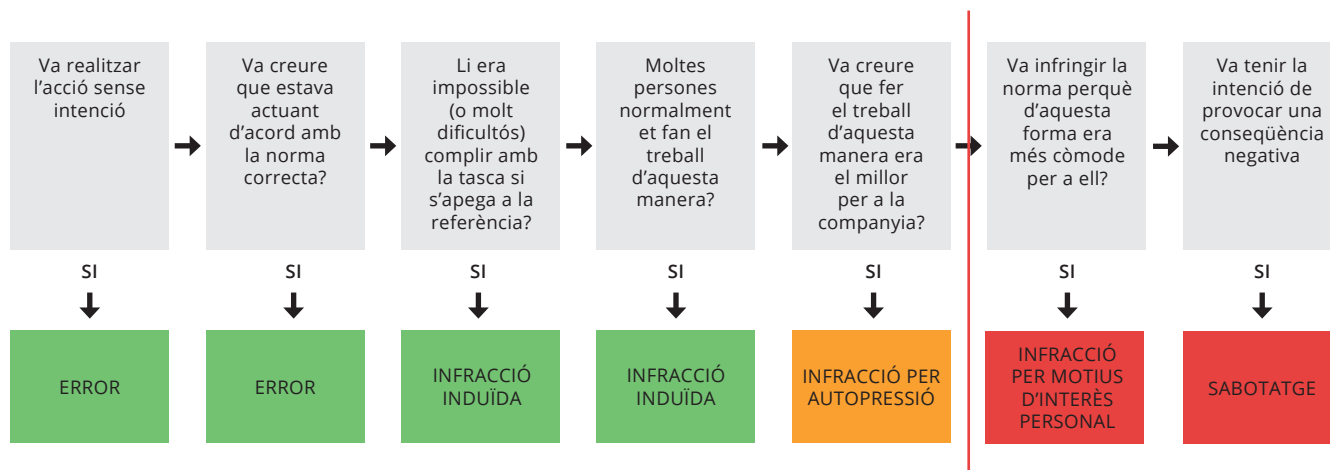
NO complir les normes de seguretat viària internes (en cas d'existir) o ús de mòbil o dispositius electrònics mentre es condueix.

Exemple de línies vermelles i grogues en una empresa.

Exemple de "línies vermelles" relatives a la percepció del risc laboral.

- En treballs en alçada: prohibició total de treballar sense arnès i línia de vida.
- En operacions elèctriques: mai intervenir equips energitzats sense aplicar el procediment corresponent de bloqueig i etiquetatge (LOTO).
- En espais confinats: no entrar a la zona sense detector de gasos i permís de treball.

POLÍTICA CULTURA JUSTA = LÍNIA VERMELLA CLARA



Un sistema funcionaria molt malament si no ocorregués cap infracció - Totes la infraccions no poden ser sancionades (Decisió de la Direcció que és sancionable)

Exemple de la Política de "Cultura Justa - CJ (que abordarem de manera breu en el punt següent)" d'una empresa real en què es defineix amb claredat la "línia vermella" que estarà lligada al règim de disciplina operativa: se sancionen aquelles desviacions i infraccions del procediment causades per a) interès personal o b) sabotatges.

Les 7 normes de compromís de les “línees vermelles”

1. No realitzaré una activitat crítica si no dispo de totes les mesures de seguretat necessàries i en bon estat.
2. Totes les persones que treballin a les nostres instal·lacions seran monitoritzades per empleats de la meua empresa.
3. Sempre comunicaré qualsevol accident o incident que afecti la seguretat de les persones o dels nostres productes.
4. No manipularé la seguretat de les màquines ni realitzaré actuacions per alterar la qualitat dels nostres productes.
5. No acceptaré treballar sota condicions insegures que puguin posar en risc la seguretat dels meus companys.
6. Sempre tractaré amb respecte i correcció les persones amb qui hagi d'interactuar en la meua feina.
7. Assistiré a les sessions de formació i reunions de Seguretat i Salut.

Anàlisi de cas:

En una planta química, un grup de treballadors decideix realitzar una soldadura a prop d'un tanc amb residus inflamables. Un supervisor identifica la situació i atura l'activitat immediatament, recordant que aquesta acció traspasa una “línia vermella” que prohibeix qualsevol treball en calent sense realitzar prèviament una anàlisi d'atmosfera explosiva.

Preguntes per reflexionar:

1. Per què s'estableixen les “línees vermelles”?

2. Quines conseqüències pot tenir traspasar una “línia vermella”?

3. Com es poden comunicar de manera efectiva aquestes regles en una organització?

4.2. Cultura d'informes i informada.

Formen part d'un protocol més ampli anomenat "**CULTURA JUSTA**", definit pel psicòleg anglès James Reason (1938-2025), un dels millors teòrics en l'àmbit de la seguretat industrial. Ell va definir la cultura justa com "una atmosfera laboral de confiança en la qual s'anima (fins i tot es recompensa) la gent a aportar informació relacionada amb la seguretat i la salut, i en la qual es deixa clar on és la línia que separa la conducta acceptable de la inacceptable".

Per a aquest autor, si la **cultura de seguretat** d'una organització vol ser exitosa, necessita altres factors complementaris a la cultura justa. Entre ells, que existeixi una **cultura d'informes** (clima organitzacional en què la gent està disposada a informar sobre els errors i incidents) i una **cultura informada** (que aquells que administren i gestionen el sistema tinguin coneixements actualitzats sobre els factors humans, tècnics, organitzatius i ambientals que determinen el nivell de seguretat en el seu conjunt). Ampliem una mica més aquests dos aspectes.

Fomentar una **cultura d'informes i informació** permet millorar la percepció del risc, assegurant que els perills siguin identificats i gestionats de manera eficaç.

Característiques d'una cultura d'informes i transparència Anàlisi de cas:

- **Fomentar l'informe sense por:** els treballadors s'han de sentir segurs a l'hora d'informar de riscos sense temor a represàlies.
- **Ús de dades per a la millora contínua:** analitzar informes d'incidents i quasi accidents per ajustar mesures preventives.
- **Retorn actiu:** assegurar que els treballadors reben informació sobre les accions preses després dels seus informes.

En una planta dedicada a la fabricació d'ampolles de vidre, un treballador informa que un muntacàrregues proper als forns té fallades en el sistema de frenada. El supervisor en pren nota, però no actua de seguida. Dos dies després, es produeix un accident greu amb aquell mateix muntacàrregues.

Preguntes per reflexionar:

1. Què va fallar en la gestió de l'informe del treballador?

2. Com hauria d'haver actuat el supervisor?

3. Quines mesures es poden prendre per millorar la cultura d'informes a l'empresa?

4.3. Anàlisi de cas i qüestionari.

“L’Accident que es podia haver evitat”

L’empresa Químiques Golf de Roses, S.A. compta amb més de 200 empleats i es dedica a l’elaboració de productes químics per a l’empresa farmacèutica general. Tot i tenir un comitè de Seguretat i Salut en el Treball, la majoria dels empleats no informen d’incidents menors ni de condicions insegures, ja sigui per por a represàlies o perquè creuen que “no és important”.

Un dia, en un dels seus treballs, un operari anomenat Carlos Pérez va relliscar amb un toll d’oli vesat a prop d’una zona de maquinària pesada. Va ser una simple caiguda a la mateixa alçada, però li va provocar una fissura al peroné, que el va deixar fora d’activitat durant dos mesos.

Després de la investigació de l’incident previ al relliscada, es va descobrir que diversos treballadors ja havien notat la presència d’oli en aquella àrea en dies anteriors, però ningú no ho havia informat. L’empresa disposava d’un procediment per informar sobre condicions insegures, però no s’havia fomentat una cultura d’informes adequada.

El cas va deixar en evidència que:

- No existia una cultura en què els empleats se sentissin responsables d’informar de riscos.
- Els supervisors no promovien l’ús del sistema d’informes de seguretat.
- No es feia un seguiment efectiu dels informes.

Accions implementades posteriorment:

- Es va formar tots els treballadors sobre la importància d’informar de qualsevol risc, per petit que pogués semblar.
- Es van establir incentius per promoure la notificació de condicions insegures.
- Es van col·locar bústies físiques i digitals per a informes anònims.
- Es van organitzar inspeccions diàries a totes les àrees de treball.

Preguntas per a reflexionar :

1. Quin va ser el principal problema en aquest cas?

2. Per què els treballadors no informaven de les condicions insegures?

3. Com va afectar la manca d’informes a l’accident de Carlos Pérez?

4. Quines mesures s’haurien pogut prendre abans per prevenir aquest accident?

5. Com pot una empresa fomentar una cultura d’informes en seguretat laboral?

1. Quin va ser el principal problema en aquest cas?

El principal problema va ser la manca d'una cultura d'informes a l'empresa. Tot i que existien procediments per informar de condicions insegures, els treballadors no els utilitzaven, cosa que va permetre que un risc identificat (el vessament d'oli) romangués sense atenció fins que va passar un accident.

2. Per què els treballadors no informaven de les condicions insegures?

Els treballadors no informaven de les condicions insegures per diverses raons:

- Manca de conscienciació sobre la importància d'informar dels riscos.
- Por a represàlies o a ser vistos com a problemàtics.
- Creença errònia que els incidents menors no són rellevants.
- Manca d'incentius o motivació per informar riscos.
- Absència de seguiment d'informes previs, cosa que genera desconfiança en el sistema.

3. Com va afectar la manca d'informes a l'accident de Carlos Pérez?

La manca d'informes va permetre que el vessament d'oli romangués sense corregir durant diversos dies, augmentant el risc d'accident. Si algú hagués informat de la condició insegura i s'haguessin pres mesures correctives a temps, la reliscada de Carlos no hauria passat i s'hauria evitat la seva lesió.

4. Quines mesures s'haurien pogut prendre abans per prevenir aquest accident?

- Fomentar una cultura d'informes activa, on tots els treballadors entenguin la importància d'informar de condicions de risc.
- Capacitar els empleats sobre la importància de la identificació i notificació de perills.
- Implementar canals de comunicació efectius, com bústies físiques i digitals per a informes.
- Garantir inspeccions regulars a les àrees de treball per detectar i corregir condicions insegures abans que causin accidents.
- Crear un sistema de recompenses o reconeixement per als empleats que informin situacions de risc i contribueixin a la prevenció d'accidents.
- Assegurar una resposta ràpida i visible als informes perquè els treballadors confiïn en el procés i l'utilitzin.

5. Com pot una empresa fomentar una cultura d'informes en seguretat laboral?

- Educació i capacitació: realitzar entrenaments regulars sobre la importància d'informar d'incidents i condicions de risc.
- Lideratge compromès: els supervisors i directius han de donar exemple, fomentant l'informe de riscos i actuant-hi.
- Facilitar l'informe: implementar canals accessibles i diversos (digitals, anònims, bústies físiques, línia d'emergència).
- Reforç positiu: premiar i reconèixer els empleats que informen situacions de risc.
- Seguiment i tancament d'informes: assegurar que cada informe sigui revisat i atès, i comunicar les accions preses perquè els treballadors en vegin resultats.
- Eliminar la por a represàlies: garantir que els treballadors no seran penalitzats per informar de riscos i promoure una cultura de confiança i transparència.

Qüestionari sobre cultura d'informes i informada en seguretat i salut en el treball

1. Conceptes generals

- Què s'entén per “cultura d'informes i informada” en l'àmbit de la seguretat i salut en el treball?
- Per què és important informar de condicions insegures i quasi accidents a la feina?
- Quina diferència hi ha entre un incident i un accident?

2. Identificació i informe de riscos

- Quins són els passos adequats per informar d'una condició insegura a la feina?
- Quins mitjans o eines es poden utilitzar per informar de riscos en una empresa?
- Qui són els responsables de rebre i gestionar els informes de seguretat laboral?

3. Conseqüències i beneficis

- Quines conseqüències pot tenir la manca d'informes en la seguretat laboral?
- Com pot una cultura d'informes reduir els accidents en una empresa?
- Quins beneficis obté un treballador en informar de condicions de risc?

4. Casos pràctics

- Si presencies un acte insegur al teu lloc de treball, què hauries de fer?
- Com podries motivar els teus companys perquè informin de condicions insegures?
- Quines estratègies implementaries en una empresa per enfortir la cultura d'informes en seguretat i salut?

POSSIBLES RESPOSTES:

1. Conceptes generals

- Què s'entén per “cultura d'informes i informada” en l'àmbit de la seguretat i salut en el treball?

Es refereix a un entorn organitzacional en què els treballadors reconeixen la importància d'informar de condicions insegures, incidents i accidents, i compten amb els mitjans adequats per fer-ho sense por a represàlies. A més, implica que l'empresa utilitza activament aquests informes per millorar la seguretat i prevenir riscos laborals.

- Per què és important informar de condicions insegures i quasi accidents a la feina?

Perquè permet identificar i corregir perills abans que passin accidents greus. Els incidents menors o les condicions insegures poden ser senyals de problemes més seriosos, de manera que la seva notificació ajuda a prevenir danys als treballadors i pèrdues per a l'empresa.

- **Quina diferència hi ha entre un incident i un accident?**

- Incident: és una situació inesperada que podria haver causat un dany, però que no va resultar en lesions o danys materials greus. Exemple: una eina cau a terra sense colpejar ningú.
- Accident: és un esdeveniment que sí provoca danys a les persones, equips o instal·lacions. Exemple: un treballador es lesiona a causa d'una caiguda.

2. Identificació i informe de riscos

- **Quins són els passos adequats per informar d'una condició insegura a la feina?**

- Identificar la condició insegura o acte de risc.
- Registrar la informació en un formulari o sistema d'informes.
- Notificar al supervisor o a l'àrea de seguretat.
- Prendre mesures immediates si és possible (per exemple, senyalitzar un vessament).
- Fer seguiment de l'informe per assegurar-ne la resolució.

- **Quins mitjans o eines es poden utilitzar per informar de riscos en una empresa?**

- Sistemes digitals d'informes (aplicacions o plataformes internes).
- Bústies físiques de suggeriments i informes anònims.
- Línies telefòniques o correus electrònics destinats a seguretat laboral.
- Informes escrits lliurats als supervisors.
- Reunions de seguretat i registres en bitàcoles de treball.

- **Qui són els responsables de rebre i gestionar els informes de seguretat laboral?**

- Tots els treballadors són responsables d'informar de condicions insegures.
- Els supervisors i caps d'àrea han de revisar i prendre mesures immediates.
- El departament de seguretat i salut és l'encarregat d'analitzar els informes, implementar mesures preventives i realitzar auditories per millorar la seguretat.

3. Conseqüències i beneficis

- **Quines conseqüències pot tenir la manca d'informes en la seguretat laboral?**

- Augment d'accidents i malalties laborals.
- Pèrdues econòmiques per sancions legals, demandes o incapacitats.
- Dany a la reputació de l'empresa i desmotivació del personal.
- Ambient laboral insegur, on els treballadors tenen por d'informar de problemes.

- **Com pot una cultura d'informes reduir els accidents en una empresa?**

- Permetent la detecció precoç de riscos.
- Fomentant una millora contínua en els processos de seguretat.
- Creant un ambient on els treballadors se sentin segurs i responsables del seu benestar.
- Garantint que els informes siguin analitzats i resolts de manera efectiva.

- **Quins beneficis obté un treballador en informar de condicions de risc?**

- Protegeix la seva pròpia seguretat i la dels seus companys.
- Contribueix a un ambient de treball més segur i organitzat.
- Evita sancions o accidents que podrien afectar la continuïtat laboral.
- Pot rebre incentius o reconeixement pel seu compromís amb la seguretat.

4. Casos pràctics

- **Si presencies un acte insegur al teu lloc de treball, què hauries de fer?**

- Avaluar la gravetat del risc.
- Advertir immediatament els treballadors propers si existeix un perill imminent.
- Informar de l'incident a través del canal corresponent.

- Prendre mesures correctives si és segur fer-ho (per exemple, retirar un obstacle).
- Fer seguiment del cas fins assegurar-se que s'ha solucionat.

- **Com podries motivar els teus companys perquè informin de condicions insegures?**

- Explicant que informar prevé accidents i protegeix tothom.
- Demostrant que no hi ha represàlies per fer informes.
- Proposant que l'empresa implementi reconeixements o incentius.
- Fomentant el treball en equip per millorar la seguretat.

- **Quines estratègies implementaries en una empresa per enfortir la cultura d'informes en seguretat i salut?**

- Capacitar regularment el personal sobre la importància d'informar de riscos.
- Habilitar múltiples canals de comunicació (digitals, físics, anònims).
- Crear un sistema de reconeixement per a qui informi de riscos.
- Garantir que tots els informes siguin revisats i atesos ràpidament.
- Fomentar la participació activa de tots els treballadors en la millora de la seguretat laboral.

Idees clau del capítol 4:

- Les tècniques avançades “evolucionades” permeten millorar la percepció del risc i reduir accidents en empreses que busquen l'excel·lència.
- Les “línies vermelles” (i grogues) són una eina excel·lent per centralitzar la importància del que es pot o no es pot fer (consentir, assumir) de manera realista i per a tota l'organització, garantint que certes conductes insegures siguin completament eliminades i no hi hagi dubtes sobre el seu coneixement.
- La cultura d'informes i la cultura informada són dues maneres (perfectament compatibles entre si) de contribuir a un major coneixement de la realitat quotidiana de la nostra empresa.

5. Cocreació d'una cultura d'optimització dels riscos.

Crear una **cultura d'optimització de riscos** implica involucrar tots els nivells de l'organització en la seguretat i en la presa de decisions informades.

Com diuen C. Vlek i G. Cvetkovitch: "Quan les persones creuen exercir un control suficient sobre els possibles riscos, es mostren disposades a controlar els perills per aconseguir un benefici".

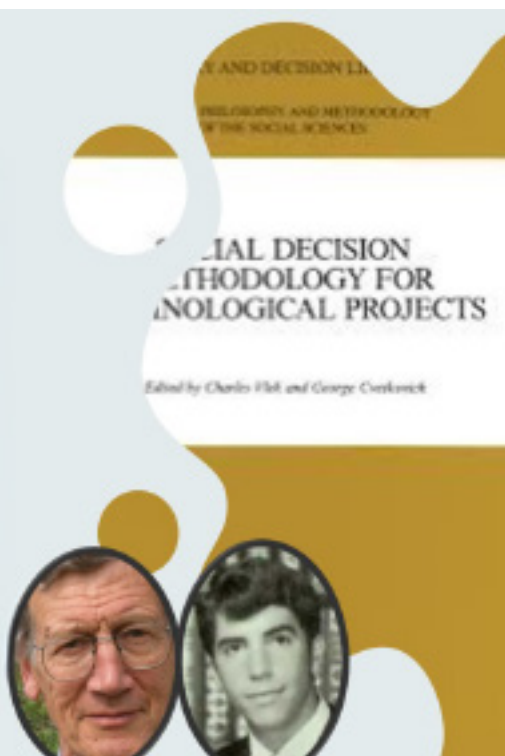
Tanmateix, el control suficient s'ha de basar en **dades, avaluacions i percepcions fiables** i, finalment, en una **decisió òptima d'assumir o rebutjar** l'objectiu arriscat" (Social Decision Methodology for Technological Projects. Dordrecht, Holland, 1998 – Kluwer).

"Quan les persones **creuen exercir suficient control** sobre els possibles riscos, es mostren disposades a **control·lar els perillousos** per a aconseguir un **benefici**."

No obstant això, el control suficient ha de basar-se en **dades, avaluacions i percepcions fiables** i, finalment, en una **decisió òptima d'assumir o rebutjar** el "objectiu arriscat"

C. Vlek y G. Cvetkovitch

*Social Decision Methodology for Technological Projects.
Dordrecht, Holanda, 1998: Kluwer.*



Elements clau per a la cultura d'optimització de riscos

- **Participació activa dels treballadors:** realitzar tallers on el personal contribueixi amb el seu coneixement sobre els riscos de les seves tasques.
- **Ús de dades i anàlisi continu:** revisar mètriques de seguretat i ajustar estratègies segons els incidents reportats.
- **Capacitació constant:** formar equips amb coneixements sòlids sobre percepció del risc.
- **Retorn d'informació (feedback) i aprenentatge:** crear mecanismes per compartir aprenentatges d'incidents i millorar les estratègies preventives.

5.1. Exemples reals.

A continuació, t'ofereixo **exemples reals de cocreació d'una cultura d'optimització de riscos** en diferents empreses i sectors. Aquests casos mostren com la participació activa dels treballadors i la col·laboració entre diferents nivells de l'organització poden millorar la seguretat laboral.

1. Toyota (indústria automotriu) - Mètode Kaizen en Seguretat.



Què van fer?

Toyota va aplicar la seva filosofia Kaizen (millora contínua) per a la seguretat laboral, involucrant directament als treballadors en la identificació i mitigació de riscos.

Estratègia de cocreació:

- Es van implementar cercles de qualitat on els empleats aportaven idees per millorar la seguretat a les seves estacions de treball.
- Es va incentivar l'informe voluntari de condicions perilloses, sense penalitzacions.
- Es van realitzar auditories conjuntes entre operaris i supervisors per detectar riscos i plantejar solucions.

Resultats:

- Reducció del 75% en incidents relacionats amb l'ús de maquinària a les fàbriques.
- Millora del compromís dels empleats amb la seguretat.



2. Siemens (sector industrial) - Aplicació de realitat virtual i realitat augmentada per a la seguretat

Què van fer?

Siemens ha integrat les tecnologies de realitat virtual (RV) i realitat augmentada (RA) en molts dels seus parcs químics per capacitar els empleats en la identificació de riscos a fàbriques i plantes de construcció.

Estratègia de cocreació:

- Els treballadors van participar en el desenvolupament de simulacions de riscos específics de les seves àrees de treball.
- Es van realitzar sessions d'entrenament on els empleats interactuaven en entorns virtuals per aprendre a reaccionar davant de situacions perilloses.
- Es va promoure l'aprenentatge basat en l'experiència i en l'assaig-error sense risc real.

Resultats:

- Reducció d'incidents en un 60% durant els dos primers anys.
- Millora de la percepció del risc entre els treballadors.



3. Grup Bimbo (indústria alimentària) - Cultura de seguretat basada en valors

Què van fer?

Bimbo va implementar una estratègia de seguretat basada en valors, en la qual es va promoure la participació de tots els empleats en la creació d'un ambient segur.

Estratègia de cocreació:

- Es va llançar la campanya "Jo cuido la meva seguretat i la dels meus companys", on els mateixos treballadors van proposar canvis en els protocols de seguretat.
- Es van crear grups de treball on els empleats dissenyaven millores en processos de producció.
- Es va establir un programa de reconeixements per als treballadors que proposaven millores en seguretat.

Resultats:

- Reducció de l'índex d'accidentabilitat en 50% en cinc anys.
- Més de 10,000 suggeriments de millores rebudes i implementades.



4. Anglo American (mineria) - Enfocament de seguretat basat en la conducta

Què van fer?

En la indústria minera, on els riscos són alts, Anglo American va implementar un programa de seguretat basat en la conducta i el lideratge compartit.

Estratègia de cocreació:

- Es va dur a terme una campanya en què els treballadors analitzaven incidents reals i proposaven solucions.
- Es van establir espais de conversa entre operaris i directius per discutir millores en seguretat.
- Es van dissenyar protocols d'intervenció primerenca, amb la participació activa dels empleats.

Resultats:

- Disminució del 50% en accidents mortals en un període de tres anys.
- Fort compromís dels treballadors amb la seguretat com a valor central.

Anàlisi de cas de cocreació de cultura de seguretat:

A l'empresa de logística "TRANSxTAR", els treballadors es reuneixen setmanalment per analitzar quasi accidents i suggerir millores en els procediments. Amb el temps, la percepció del risc millora i els incidents disminueixen.

Preguntes per reflexionar:

1. Quins avantatges té involucrar els treballadors en la identificació de riscos?

2. Com pot una empresa mesurar l'evolució de la seva cultura de seguretat?

3. Quines eines es poden implementar per reforçar una cultura d'optimització de riscos?

RESPOSTES POSSIBLES:

1. Quins avantatges té involucrar els treballadors en la identificació de riscos?

Involucrar els treballadors en la identificació de riscos ofereix múltiples avantatges, entre ells:

- Major compromís i responsabilitat: els empleats se senten part activa del procés de seguretat, cosa que fomenta la seva implicació i el compliment de mesures preventives.
- Detecció més precisa de riscos: els qui realitzen les tasques diàriament tenen un coneixement detallat dels perills específics del seu lloc de treball.
- Millor comunicació i confiança: es fomenta un diàleg obert entre treballadors i direcció, que permet una gestió més efectiva de la seguretat.
- Reducció d'accidents i costos: la identificació precoç de riscos permet prevenir incidents, disminuint costos per baixes laborals i danys materials.
- Foment d'una cultura preventiva: la seguretat es converteix en un hàbit quotidià i no només en una norma imposada des de la direcció.

2. Com pot una empresa mesurar l'evolució de la seva cultura de seguretat?

Per mesurar l'evolució de la cultura de seguretat en una empresa, es poden utilitzar els mètodes següents:

Indicadors clau de rendiment (KPIs):

- Taxa d'accidents i incidents laborals.
- Índex de severitat i freqüència d'accidents.
- Nombre de reportis de condicions insegures.
- Compliment d'inspeccions i auditories de seguretat.

Enquestes de percepció de seguretat:

- Aplicar qüestionaris periòdics als treballadors per avaluar la seva percepció sobre la seguretat en l'entorn laboral.

Observacions i auditories de seguretat:

- avaluacions al terreny per verificar el compliment de protocols i detectar àrees de millora.

Formació:

- Capacitacions i simulacres.
- Mesurar la participació i efectivitat dels programes de formació en seguretat.

Comparativa històrica:

- Analitzar l'evolució dels indicadors de seguretat al llarg del temps per identificar tendències i àrees de millora.

3. Quines eines es poden implementar per reforçar una cultura d'optimització de riscos?

Per reforçar la cultura de seguretat i l'optimització de riscos, les empreses poden implementar eines com:

- Matriu de riscos: permet classificar i prioritzar els riscos segons la seva probabilitat i gravetat.
- Aplicacions i software de gestió de seguretat: faciliten la identificació, el report i el seguiment de riscos en temps real.
- Programes de formació i sensibilització: cursos, tallers i simulacions per conscienciar els empleats sobre la importància de la prevenció.
- Observacions preventives de seguretat (OPS): metodologia en què supervisors i treballadors analitzen conjuntament la seguretat en el treball.
- Sistemes de comunicació i reportis: canals accessibles perquè els treballadors informin sobre condicions perilloses sense por a represàlies.
- Cercles de seguretat: reunions periòdiques on els empleats poden expressar preocupacions i suggerir millores en seguretat.
- Simulacres i exercicis pràctics: reforçar el coneixement dels procediments davant emergències mitjançant simulacions realistes.
- Programa d'incentius: reconèixer i premiar bones pràctiques en seguretat laboral per motivar els treballadors.

Qüestionari (Veritat o Mentida)

- Les “línies vermelles” són normes de seguretat opcionals que els treballadors poden seguir si ho desitgen.
- Una cultura d’informes enforteix la percepció del risc en una empresa.
- Un treballador actiu, però sense percepció del risc, és aquell que pren decisions apresurades sense mesurar el perill.
- Involucrar els treballadors en la seguretat ajuda a optimitzar la percepció del risc.

Solucions: 1) F , 2) V , 3) V , 4) V.

Part 2: Anàlisi de Cas

Situació:

En una obra de construcció, un supervisor identifica que alguns treballadors no utilitzen guants perquè “no són còmodes”. S’estableix una “línia vermella” que obliga al seu ús en certes tasques. Tot i això, dies després, un treballador ignora la norma i pateix un tall greu a la mà.

Preguntes per analitzar:

1. Per què no es va respectar la “línia vermella”?
2. Quines accions hauria d’haver pres el supervisor per reforçar el seu compliment?
3. Com es podria millorar la percepció del risc sobre l’ús de guants en l’equip de treball?

Idees clau del capítol 5:

- Crear una cultura de seguretat col·laborativa redueix l’acceptació del risc i enforteix la prevenció.
- L’assoliment del benefici compartit pot ser un motor essencial per aconseguir el compromís dels treballadors/es.
- Sense oblidar que són fonamentals les dades i avaluacions fiables per assolir la “decisió òptima” sobre assumir o rebutjar el risc.

Annex.

Et proposem algunes de les millors dinàmiques de grup enfocades en la percepció de riscos laborals, ideals per sensibilitzar i millorar la cultura preventiva en els treballadors:

1. “Inflar globus”

Objectiu: observar les diferències de les percepcions del risc en inflar el globus i com es relativitza el perill en funció del context.

Desenvolupament:

- Ho hem explicat a la primera part d'aquesta Guia.



2. “Identifica el perill”

Objectiu: millorar la capacitat d'observació i detecció de riscos a l'entorn laboral.

Desenvolupament:

- Es mostra una imatge o vídeo d'un lloc de treball amb diferents perills ocults.
- Els participants han d'identificar-los i descriure quines conseqüències podrien tenir.
- Es discuteixen les solucions i les mesures preventives adequades.



3. “Cas real: Què va fallar?”

Objectiu: analitzar accidents o incidents reals per millorar la percepció del risc.

Desenvolupament:

- Es presenta un cas real d'accident laboral.
- Es divideix el grup en equips i cadascun analitza el cas per identificar causes i errors.
- Després, es presenten les conclusions i es discuteixen mesures correctores.



4. “El Semàfor del risc”

Objectiu: classificar els riscos en funció de la seva gravetat i probabilitat.

Desenvolupament:

- Es reparteixen targetes amb diferents situacions laborals.
- Cada equip ha de classificar el risc amb els colors del semàfor (vermell: molt perillós, groc: moderat, verd: baix risc).
- Es justifica la classificació i es debaten possibles mesures de prevenció.

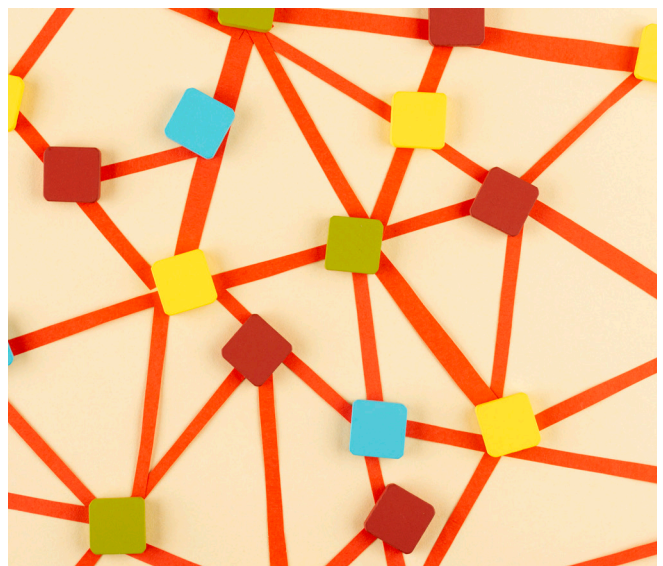


5. “Mapa de riscos”

Objectiu: representar gràficament els riscos presents en una àrea de treball.

Desenvolupament:

- Es divideixen els participants en grups i se'ls dona un plànol de l'àrea de treball.
- Identifiquen els riscos i els ubiquen al mapa amb diferents símbols.
- Es presenten els resultats i es plantegen millores.



6. “Històries de seguretat”

Objectiu: fomentar la comunicació i l'aprenentatge a través d'experiències personals.

Desenvolupament:

- Cada participant explica una anècdota personal sobre un accident, quasiaccident o situació perillosa en la seva feina.
- S'analitzen els factors de risc i les solucions que podrien haver evitat el succés.



7. “El teatre de la prevenció”

Objectiu: representar i visualitzar riscos laborals de manera interactiva.

Desenvolupament:

- S'assignen rols als participants i se'ls dona un guió amb una situació perillosa.
- Es representa l'escena i després s'analitzen els errors i com es podrien evitar.



8. “Joc de rols: inspecció de seguretat”

Objectiu: desenvolupar la capacitat d'inspecció i anàlisi de riscos.

Desenvolupament:

- Un grup representa els treballadors i un altre grup actua com a inspectors de seguretat.
- Els inspectors han d'identificar riscos en un espai simulat i suggerir millores.
- Després s'inverteixen els rols.



9. “Què faries si...?”

Objectiu: avaluar la resposta davant de situacions de risc.

Desenvolupament:

- Es plantegen diferents escenaris perillosos als participants.
- Han de respondre amb rapidesa sobre com actuarien.
- S'analitzen les respostes i es proposen millors alternatives.



10. “La torre insegura” (joc amb blocs tipus Jenga)

Objectiu: mostrar com els riscos acumulatius poden provocar un accident.

Desenvolupament:

- Es juga una partida normal de Jenga.
- Cada vegada que algú tregui un bloc, ha de descriure un risc laboral que hagi vist en el seu entorn.
- La torre caient representa un accident laboral causat per l'acumulació de riscos.



11. “El minut de seguretat”

Objectiu: crear l'hàbit d'anàlisi preventiu abans de cada tasca.

Desenvolupament:

- S'assigna un minut abans de cada activitat perquè un voluntari esmenti un risc present a la seva àrea de treball i com reduir-lo.
- Es reforça la importància d'aquesta pràctica diària en la prevenció d'accidents.



Editat per:

Foment
del Treball Nacional

amb el suport de:

a la feina



**Generalitat
de Catalunya**

amb la col·laboració de:

