

Guía para mejorar la **percepción** **del riesgo** en organizaciones excelentes

Edita:

Foment
del Treball Nacional

con el apoyo de:

a la feina

cap risc



Generalitat
de Catalunya

con la colaboración de:



**Preven
Control**



Guía para mejorar la **percepción del riesgo** en organizaciones excelentes.

El cerebro humano es una de las maravillas del universo. Sabemos que es muy bueno razonando ideas e inventando conceptos, haciendo cálculos e incluso orientándose en un entorno lleno de obstáculos. Es incluso excelente reconociendo otros rostros humanos e imitando conductas, lo que nos hizo poder aprender y sobrevivir en tiempos remotos.

Pero también parece claro que el cerebro humano no está “diseñado” para comprender cálculos estadísticos; esto se ha demostrado en multitud de experimentos con diferentes grupos y en diferentes culturas. Cálculos aritméticos sí (sumar, restar, multiplicar incluso cantidades enormes), pero cálculos probabilísticos no. Y esta es una de las razones por las que a los humanos nos cuesta entender de forma natural la naturaleza del **RIESGO**.

Comprendemos instantáneamente la naturaleza de un peligro (la presencia de un animal que nos puede hacer daño, una altura de la que nos podemos caer, un vehículo que viene en nuestra dirección y puede atropellarnos) pero no tanto la importancia que supone ese riesgo: la probabilidad de que ese peligro impacte en mayor o menor medida sobre nosotros y nos cause una lesión.

La comprensión de ese **porcentaje de posible daño** en función de las diferentes circunstancias no nos resulta sencillo porque requiere cierta preparación previa: formación, experiencia guiada, entrenamiento específico, etc. Y a ello hay que añadir que muchos refranes (que al final es “cultura popular”) insisten que si no hay riesgo no hay beneficio ni supuesta recompensa final, como “*El que no arriesga, no gana*” o “*El que no se arriesga, no cruza la mar*”.

De ahí que hayamos creado esta Guía para ayudarle a comprender ese fenómeno tan poco intuitivo. En ella encontrará las herramientas útiles (viables y comprobadas en casos reales de éxito) que podemos utilizar para mejorar su implantación en empresas para conseguir un uso óptimo. ¡Acompáñenos!

ÍNDICE

1. Percepción y aceptación del riesgo	4
1.1. Percepción del riesgo	5
1.2. Aceptación del riesgo	11
1.3. Tares críticas: individuos, equipos y contexto	14
1.4. Matriz de voluntad y acción	15
1.5. Análisis de caso y cuestionario	16
2. Pirámides funcionales: persona y organización	19
2.1. Pirámide PERSONA	21
2.2. Pirámide ORGANIZACIÓN	24
2.3. Vectores de intervención	27
2.4. Percepción del riesgo como interacción de PERSONAS y ORGANIZACIÓN	29
3. Métodos básicos y avanzados para mejorar la percepción y aceptación del riesgo	34
3.1. Métodos básicos	34
3.2. Métodos avanzados: KBI's y OKR's en la percepción del riesgo	37
3.2.1. KBI's orientados a la percepción del riesgo	38
3.2.2. OKR's orientados a la percepción del riesgo	40
3.2.3. Peligros, riesgos y "riesgos óptimos"	41
3.3. Cocreación de KBI's y OKR's optimizados	42
3.4. Análisis de caso y cuestionario	42
4. Otras técnicas avanzadas	44
4.1. Establecimiento compartido de "líneas rojas"	44
4.2. Cultura de informes e informada	47
4.3. Análisis de caso y cuestionario	48
5. Cocreación de una cultura de optimización de los riesgos	55
5.1. Ejemplos reales	56
Anexo. 11 Dinámicas para mejorar la percepción del riesgo	62

1. Percepción y aceptación del riesgo.



1.1. Percepción del riesgo.

1.2. Aceptación del riesgo.

1.3. Tares críticas: individuos, equipos y contexto.

1.4. Matriz de voluntad y acción.

1.5. Análisis de caso y cuestionario.

La seguridad y salud en el trabajo es un factor clave para garantizar la protección de los trabajadores y la eficiencia de las organizaciones. Sin embargo, no basta con que existan normas y protocolos; también es crucial que los empleados perciban y comprendan los riesgos asociados a sus actividades.

Y el elemento que puede marcar la diferencia entre la prevención “conceptual” de accidentes y la ocurrencia “real” de incidentes/accidentes graves radica precisamente en la manera en que las personas perciben/interpretan/evalúan los peligros que les rodean y responden ante ellos.

En este primer capítulo exploraremos los conceptos de percepción del riesgo, aceptación del riesgo y tareas críticas, proporcionando ejemplos prácticos y un cuestionario de autoevaluación al final de este.

Además, abordaremos estrategias útiles para mejorar la percepción del riesgo, implantar una cultura de seguridad efectiva y fomentar la participación activa de los trabajadores en la gestión del riesgo.

1.1. Percepción del riesgo.

La percepción del riesgo es la interpretación subjetiva que una persona tiene sobre la peligrosidad de una situación general o de una tarea específica. Ofrecemos en la siguiente tabla una visión completa de los factores que influyen en la variabilidad en la percepción del riesgo:

Percepción de los factores de riesgo	Cognitivos	Gravedad de los sucesos Cobertura mediática Medidas de mitigación
	Afectivos	Emociones Sentimientos Estados de ánimo
	Contextuales	Enfoque de la información Disponibilidad de otras fuentes de información
	Individuales	Rasgos de personalidad Experiencias previas Edad, género

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

Esta percepción del riesgo diferenciada es muy “personal” y varía, por tanto, de una persona a otra. Cuando se refiere específicamente a la **percepción del riesgo laboral** puede estar influenciada por diversos factores, como la experiencia laboral previa, la formación, el puesto de trabajo actual (y su entorno más próximo) y la cultura de la organización a la que se está vinculado.

- **Presión social y organizacional:** si la empresa prioriza la productividad sobre la seguridad y salud, los empleados podrían minimizar los riesgos.
- **Factores psicológicos:** las emociones y el estado anímico pueden afectar la interpretación del peligro.

Factores que influyen en la percepción del riesgo laboral:

- **Experiencia laboral previa:** un trabajador que nunca ha sufrido un accidente puede subestimar los riesgos de su tarea.
- **Familiaridad con la tarea:** las actividades repetitivas (típicas de la producción en serie de productos y servicios) pueden generar exceso de confianza y disminuir la percepción del peligro.
- **Condiciones ambientales:** ruido, iluminación deficiente o fatiga pueden afectar la identificación de los peligros.

¿Por qué dos trabajadores pueden percibir un mismo riesgo de manera diferente?

En seguridad y salud laboral, asumimos que los riesgos son objetivos y que todos los trabajadores los identificarán de la misma manera. Sin embargo, la realidad es más compleja: nuestra percepción del riesgo no es una imagen fiel del mundo exterior, sino una construcción de nuestro cerebro basada en experiencias previas, filtros sensoriales y modelos predictivos.

Características que definen la percepción

Los investigadores de la percepción del riesgo han estudiado las características del riesgo que influyen en la percepción. A continuación, definiremos las condiciones que tienen mayor influencia en la manera de percibir los riesgos, ya sean laborales o externos a nuestro puesto de trabajo.

Miedo

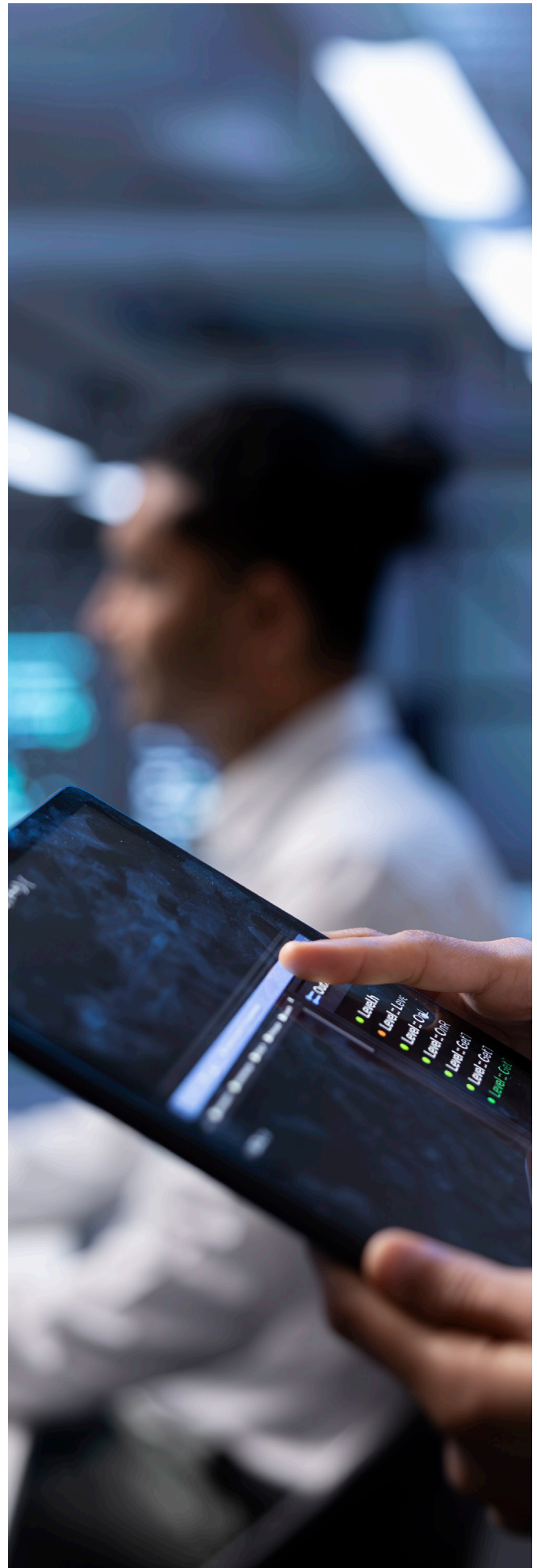
¿Qué nos preocupa más, ser devorado por un tiburón o morir de una enfermedad cardíaca? Ambos nos pueden matar, pero los problemas cardíacos tienen, obviamente, mucha más probabilidad de hacerlo. A pesar de lo anterior, las muertes a las que se tiene mayor temor son las que tienen una peor “imagen”. El cáncer, por ejemplo, provoca mucho miedo porque ha calado la percepción de este como una forma lenta (en ocasiones) pero casi siempre dolorosa de morir. Esto explica por qué los peligros que pueden causar cáncer, tales como la radiación y los agentes químicos provocan miedos intensos. El temor es un claro ejemplo de lo que pensamos acerca de un riesgo en términos de nuestros sentimientos intuitivos, un proceso que se denomina como efecto heurístico.

Control

La mayoría de la gente se siente segura cuando conduce su propio vehículo. Tener el volante en sus manos le produce el sentimiento de poder controlar lo que sucede. Sin embargo, si cambia de asiento y va como copiloto o pasajero, se siente más nerviosa porque ya no tiene el control. Si la persona siente que tiene algún control sobre el proceso que determina el riesgo que enfrenta, éste probablemente no será visto tan grande como en el caso que no tuviera control sobre él.

¿Es el riesgo natural o creado por las personas?

Las fuentes de energía nuclear, tanto como los móviles o los campos eléctricos y magnéticos, provocan frecuentemente mayor preocupación que la radiación proveniente del Sol; sin embargo, se sabe que este es responsable de un gran número de casos de cáncer de piel cada año. El origen natural de un peligro hace que se perciba como un riesgo menor que el creado por las personas y la tecnología.



Elección

Un riesgo que nosotros seleccionamos parece menos peligroso que aquel que nos impone otra persona. Todos hemos visto imágenes de la DGT donde conductores y transportistas utilizan el móvil mientras conducen, sin activar el “manos libres”, poniéndose en riesgo a sí mismos y al resto de usuarios de la vía; lo curioso es que todos percibimos esta conducta como muy peligrosa pero posiblemente apreciaríamos como de menor gravedad si fuéramos nosotros/as mismos quienes lo hiciéramos. La sensación de control sobre nuestro vehículo contribuye a reforzar esa sensación de seguridad.

Peligros nuevos

Los peligros asociados con enfermedades “nuevas” (COVID, síndrome respiratorio agudo (SARS), el virus del Nilo) así como los relacionados con nuevas tecnologías y productos (síndrome de luz azul, adicción al uso de pantallas, etc.) suelen parecernos más temibles que aquellos riesgos con los que hemos vivido durante un tiempo: nuestra experiencia previa nos cambia la perspectiva y solemos relativizarlos con mayor frecuencia.

Consciencia

Mientras más conscientes seamos de las fuentes de peligro, mejor percibiremos los riesgos y nos preocuparemos de manera idónea. La consciencia sobre la exposición a ciertos riesgos puede ser alta o baja dependiendo de la difusión “mediática” que se preste a los riesgos y ello puede dificultar una percepción adecuada.

Posibilidad de impacto personal

Cualquier riesgo puede parecer más grande si nosotros mismos/as (o alguien cercano a nosotros) es la víctima. Esto explica por qué la utilización de las estadísticas de daños suele contemplarse con frecuencia como irrelevante o poco efectiva para comunicar la importancia de un riesgo. Mientras mayor sea la cercanía y el conocimiento de las consecuencias del riesgo, mayor puede ser su percepción.

Relación costo-beneficio

Algunos analistas e investigadores de la percepción del riesgo creen que la relación costo-beneficio es el principal factor que determina que tengamos más o menos miedo a una amenaza determinada. Si en una conducta o elección se percibe un beneficio, el riesgo asociado nos parecerá más pequeño que cuando no se percibe tal ganancia.



Confianza

Mientras más confianza se tenga en los profesionales que están a cargo de nuestra protección o en las administraciones competentes del ámbito laboral, sanitario e industrial, o en la gente que nos aporta información sobre un riesgo, menos miedo tendremos. Cuanto menos confiemos en ellos, mayor será nuestro nivel de preocupación; a veces, de forma inadecuada dado el nivel actual de “fake news” existente en las redes sociales y demás medios de comunicación informales.

Memoria de riesgos

Un accidente memorable hace que un riesgo sea más fácil de evocar e imaginar, por lo que lo percibiremos como mayor. Por ejemplo, mucha gente recuerda la fuga de isocianato de metilo en Bhopal (India), que mató con un solo escape de varias horas a miles de personas y dejó cientos de miles con graves lesiones respiratorias. Las experiencias que tienen las personas son un elemento importante en su percepción, ya que éstas determinarán que se les dé un mayor peso que a otros riesgos estadísticamente más probables.

Difusión en el espacio y tiempo

Los eventos raros (muy inusuales) como los accidentes nucleares son percibidos como más lesivos que los riesgos comunes y corrientes (accidentes de tráfico).

Efectos en la seguridad personal y en las propiedades personales

Un suceso es percibido como más peligroso cuando afecta nuestros intereses y valores primordiales: la salud (nuestra y de nuestros seres queridos), la vivienda, nuestros ahorros, etc.

Existe una **dinámica de grupo** muy popular que desarrolla el concepto de “percepción del riesgo” jugando con globos. La explicamos de manera muy concisa: se reúne a un grupo de personas y se les entrega un globo a cada una; se les invita a soplar aire en el globo con dos condiciones: a) que alcance el mayor tamaño posible, pero b) en condiciones de total seguridad (es decir, el globo no debe explotar).

Como estas dos condiciones son contradictorias entre sí, todo el mundo intenta inflar el globo hasta el límite de su nivel de confianza.

Y lo curioso es que, al contemplar y comparar los globos inflados del grupo, se observa con claridad las diferencias (a veces, muy grandes) entre la confianza de las personas.

Esto se extrapola a las diferentes percepciones del riesgo: cada uno/a tiene la suya, en función de su formación, experiencia, etc. Se comprueba el concepto de “**percepción individual del riesgo**”.

Luego el dinamizador del juego puede presionar un poco a aquellos que lo han llenado menos: “¿veis cuánto lo han llenado los otros? ¿y si lo infláis un poco más?”. Lo usual es que bastantes lo inflan más por la mera presión del entorno. Se están dejando llevar por la experiencia de los demás y asumiendo un riesgo que antes les resultaba excesivo. Se comprueba así el concepto de “**aceptación colectiva del riesgo**” (o “riesgo asumido por presiones del entorno”).



¿Cómo influye la percepción individual en la seguridad laboral?

Veamos a continuación un reciente análisis de David Slater, titulado *Perception, Human Error, and Safety – A Constructed Reality*, en el que nos invita a repensar cómo entendemos el error humano y la seguridad en el trabajo. Su conclusión es clara: no vemos la realidad como es, sino como nuestro cerebro la anticipa y la interpreta. Esto tiene profundas implicaciones en la gestión de la seguridad. Dicho de otra manera, los trabajadores no interpretan los riesgos de manera uniforme. Un operario experimentado puede ignorar una señal de advertencia porque su cerebro la clasifica como “ruido de fondo”, mientras que un trabajador nuevo puede verla como una alerta crítica.

Esta diferencia en la percepción es resultado de tres mecanismos clave:

1. Filtrado sensorial (Sensory Gating): nuestro cerebro decide qué estímulos atender y cuáles ignorar. En entornos ruidosos o rutinarios, algunos riesgos pueden volverse invisibles para quienes llevan años expuestos a ellos.

2. Activación reticular (Reticular Activating System, RAS): actúa como un amplificador de la atención. Por ejemplo, un trabajador que acaba de experimentar un accidente menor puede estar muy alerta frente a todo tipo de riesgos, mientras que otro, sin experiencias negativas previas, puede subestimarlos.

3. Codificación predictiva (Predictive Coding): el cerebro construye la realidad basándose en expectativas. Un operario que siempre ha visto que una máquina funciona sin incidentes puede asumir que seguirá funcionando sin problemas, incluso si hay señales de un posible fallo.

Ejemplo:

En una fábrica, un operador de maquinaria de cierta edad deja de usar gafas de protección porque “nunca le ha pasado nada”. Su percepción del riesgo es baja debido a la falta de incidentes previos, aunque el peligro sigue presente.

¿Cómo aplicar estos aprendizajes en la gestión diaria de la seguridad?

1. Personalizar la formación en seguridad

La formación/capacitación en riesgos no puede ser un modelo único para todos. Debemos adaptar los mensajes a la experiencia y percepción de cada trabajador. Utilizar simulaciones realistas y escenarios interactivos puede ayudar a romper expectativas erróneas y reforzar la percepción del riesgo.

2. Diseñar señales de advertencia más efectivas

Si nuestro cerebro filtra la información redundante, debemos variar la presentación en función de las diferentes advertencias y tipos de peligro. Combinar señales visuales, auditivas y táctiles puede mejorar su efectividad.

3. Fomentar la comunicación y la cultura de seguridad

Si la percepción del error es subjetiva, un entorno de trabajo donde los empleados puedan compartir sus experiencias con riesgos y errores sin temor a represalias ayuda a construir una comprensión colectiva más sólida de la seguridad.

4. Apoyarse en tecnología y automatización

Sensores y sistemas de monitorización automatizados pueden actuar como una “segunda percepción”, identificando patrones de riesgo que el ojo humano podría pasar por alto. La combinación de inteligencia artificial con la supervisión humana puede reducir los sesgos perceptuales.

5. Revisar y actualizar los protocolos de seguridad

Las normas rígidas pueden fallar si no se ajustan a la forma en que las personas perciben realmente los riesgos. Incorporar la flexibilidad y la retroinformación continua ayuda a alinear las expectativas con la realidad del trabajo diario.

En todos los casos, se trata de lograr que los trabajadores tengan todo el conocimiento y el sentimiento sobre los peligros, para que puedan realizar una adecuada valoración de estos.



1.2. Aceptación del riesgo.

No basta con que los trabajadores perciban los riesgos; también es crucial que tomen medidas para evitarlos. **La aceptación (o asunción) del riesgo** ocurre cuando, a pesar de conocer y reconocer el peligro, algunas personas deciden continuar llevando a cabo una acción insegura.

“Razones” (razonamientos sesgados) por las que los trabajadores aceptan/asumen los riesgos:

- **Normalización del peligro:** “Siempre se ha hecho así y nunca ha pasado nada”.
- **Presión de tiempo:** “No puedo perder tiempo siguiendo el procedimiento”.
- **Recompensas implícitas:** “Aquí se valora más la rapidez que la seguridad”
- **Sensación de control:** “Yo sé lo que hago, nunca me ha pasado nada”.
- **Falta de formación:** si un trabajador desconoce la gravedad del peligro, puede aceptar riesgos innecesarios.

Pero hay otros factores que actúan de manera no consciente:



Todos consideramos que un comportamiento es más aceptable cuanto más personas se comportan de esa manera específica.

El efecto drástico que la pertenencia a un grupo ejerce sobre el comportamiento individual se puede ejemplificar en el comportamiento de los aficionados de un determinado club al asistir a un partido de su equipo favorito. El “arrastre emocional” suele conllevar comportamientos irracionales incluso en personas usualmente “prudentes y lógicas”.

Si lo llevamos al entorno laboral, pensemos que si muchos empleados deciden no seguir un determinado procedimiento operativo seguro, esto se convertirá en un comportamiento aceptable para los miembros de ese grupo.

1. Pensamiento grupal (instinto gregario)

Este sesgo nos afecta cuando nos comportamos como parte de un grupo (por ejemplo, trabajar en un turno específico o ser parte del equipo de mantenimiento).

El instinto gregario nos empuja a sentir que nos comportamos de forma aceptable cuando lo hacemos en la mismo sentido que los demás miembros de nuestro grupo de pertenencia.

Por otro lado, las personas con una opinión diferente prefieren guardar silencio antes que arriesgarse a ser excluidas del grupo; el deseo de “pertenencia al grupo” puede ser más fuerte que la adherencia o seguimiento de las normas y procedimientos establecidos. Es posible incluso que cuando alguien externo al grupo intente hacer sugerencias alineadas con las normas de la organización, el grupo rechace su visión objetiva por la sencilla razón de que él no forma parte del grupo.

2. Sentido común

Nuestra mente no consciente (emocional) se compone de experiencias propias, microrreglas y atajos mentales. Es difícil asumir que todos los miembros del mismo equipo procesan todas las características del entorno de la misma manera: no hay más que ver los distintos comportamientos.

Por tanto, es importante asegurarse de que el mensaje preventivo se ha comprendido en su totalidad y se ha asumido, lo que debería lograr el comportamiento deseado. Esto es especialmente importante al tratar con nuevas incorporaciones, subcontratas u otras personas con experiencias profesionales completamente diferentes a las del equipo.

Ejemplo 1:

Un técnico eléctrico sabe que debe cortar la corriente antes de reparar un panel, pero como solo es “un arreglo rápido”, decide trabajar con la energía activada. Su decisión refleja una aceptación del riesgo innecesaria que puede derivar en un accidente.



3. Pasando de la mente no consciente a la consciente

Los mandos intermedios no deben olvidar nunca que ejecutar cualquier tarea (sobre todo las más complejas) requiere energía mental. Si alguien está cansado o estresado, será más propenso a actuar inconscientemente y sujeto a la ley del mínimo esfuerzo.

Lo cual también agota la energía física y viceversa: si la energía física es baja debido al hambre o la falta de descanso, la capacidad consciente se reduce de forma proporcional. Hay que tener esto en cuenta en todo momento, sobre todo ante actividades críticas (peligrosas), con mucha gente involucrada o aquellas en las que haya posibilidad de malentendidos en los procedimientos.

Ejemplo 2:

En una obra de construcción, los trabajadores tienen los cascos necesarios para llevar a cabo su tarea, pero los usan sin abrocharse el barbuquejo (sujeción de este bajo barbilla o cuello) porque “resulta incómodo”.



Conclusión: la seguridad es una construcción colectiva

Entender que cada trabajador percibe la seguridad de manera diferente no es un obstáculo, sino una oportunidad para diseñar estrategias más efectivas. Y saber que la aceptación de ese riesgo es una construcción colectiva nos ayuda a reforzar el interés (y la “presión” jerárquica y la “presión” entre iguales) para mejorar ambos aspectos. Como gerentes o responsables de seguridad y salud, nuestro rol no es solo imponer normas, sino facilitar un entorno donde la percepción/aceptación del riesgo sea lo más clara y compartida posible.

Como vemos en la siguiente ilustración de los factores que influyen en la aceptación de los riesgos (Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo, 59.34), no solo influyen las características de la tarea o del objeto de riesgo o los factores individuales sino también (y sobre todo) los factores contextuales.

Y es en estos en los que podremos influir con más determinación para modificar hábitos inapropiados o directamente irresponsables.

CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA O DEL OBJETO DE RIESGO

- Información estadística (interna)
- Información histórica (interna)
- Juicios profesionales (estimaciones de los expertos)
- Análisis formal (coste/beneficio, MAUT,...)
- Aspectos positivos de la decisión arriesgada
- Información de los medios

FACTORES INDIVIDUALES

- Variables demográficas (edad, cualificación, etc)
- Aspectos de la personalidad
- Valores, normas, creencias
- Vulnerabilidad personal a la influencia del grupo, incluidas las presiones de los compañeros
- Temeridad percibida
- Destreza y control percibidos
- Voluntariedad percibida
- Motivación del riesgo, homeostasis del riesgo
- Estrés, atención y estado de ánimo

FACTORES CONTEXTUALES

- Cultura
- Alternativas disponibles
- Contexto político
- Situación económica
- Acontecimientos recientes
- Credibilidad de la información
- Comunicación de riesgos

1.3. Tares críticas: individuos, equipos y contexto.

Las tareas críticas son aquellas actividades que, realizadas de forma incorrecta, pueden causar daños graves a las personas, al medio ambiente o a la empresa. Los ejemplos típicos de tareas críticas son aquellos en los que se trabaja con energías cuyo control requiere de procedimientos muy estrictos, dada su peligrosidad: trabajos con tensión eléctrica (media o alta), trabajos en caliente, trabajos en altura, espacios confinados, sustancias químicas, etc. La identificación de estos trabajos y la adecuada gestión de los riesgos asociados es esencial para la seguridad de los trabajadores implicados.

Factores clave en las tareas críticas:

1. Individuos:

- Nivel de capacitación y experiencia.
- Estado físico y mental (fatiga, distracción, estrés).
- Grado de compromiso con la seguridad.

Ejemplos:

Un trabajador recién incorporado utiliza el equipo de protección correctamente. Un trabajador con muchos años en la empresa no lo usa porque cree que “no es necesario”.

2. Equipos:

- Comunicación efectiva entre miembros del equipo.
- Supervisión y liderazgo en seguridad.
- Cultura de retroalimentación y mejora continua.

Ejemplo:

En una obra, un supervisor nota que un trabajador no usa su arnés. Detiene de inmediato la tarea y le ordena colocárselo.

En la hora siguiente, el operario resbala y queda colgado en altura. El operario observa el riesgo que asumía y agradece a su mando la orden que le dio.

3. Contexto:

- Condiciones del entorno (altura, temperatura, sustancias o energías peligrosas).
- Herramientas y equipos adecuados.
- Cumplimiento de normativas y procedimientos.

El entorno influye de manera importante en la percepción del riesgo, pero sobre todo y de manera significativa, en la aceptación de este.

Ejemplo 1:

En la zona de almacenamiento de una fábrica han permitido entrar a dos personas (familiares de un operario) sin identificarles adecuadamente ni hacerles acompañar de un operario de la planta. Caminan por la planta sin conocer las normas internas de seguridad vial exponiéndose a ser atropelladas. En este caso, la falta de coordinación en un contexto de trabajo peligroso incrementa el riesgo de accidente.

Ejemplo 2:

Un trabajador en un almacén trabaja con mala iluminación. No nota una fuga de líquido y resbala con este, produciéndose una caída dolorosa sobre su costado. Sufre una fisura de dos costillas que le mantendrá de baja un par de semanas.

Métodos para mejorar la percepción y aceptación del riesgo

- 1. Formación/Capacitación regular:** talleres y simulaciones sobre percepción del riesgo.
- 2. Uso de tecnología:** simuladores virtuales y realidad aumentada para evaluar la percepción de los trabajadores.
- 3. Cultura de reporte/informe:** fomentar el reporte de condiciones inseguras.
- 4. No tolerancia ante incumplimientos:** ya seamos compañeros o mandos, nuestro deber es no “hacer la vista gorda” ante incumplimientos y conductas evidentemente inseguras.
- 5. Supervisión activa:** los líderes deben reforzar el cumplimiento de normas de seguridad.
- 6. Evaluaciones de riesgo participativas:** involucrar a los trabajadores en la identificación de peligros.

Todos estos métodos serán ampliados en el capítulo 3 de esta Guía.

1.4. Matriz de voluntad y acción.

La Matriz de voluntad y acción ayuda a clasificar a los trabajadores y equipos en función de su disposición y su comportamiento en la percepción/aceptación del riesgo.

Categoría	Voluntad	Acción	Ejemplo
Líder en seguridad	Alta	Alta	Trabajador que identifica riesgos y toma medidas preventivas.
Comprometido, pero pasivo	Alta	Baja	Trabajador que reconoce riesgos, pero no los reporta ni actúa.
Activo, pero sin percepción	Baja	Alta	Trabajador que no identifica correctamente los peligros, pero adopta las medidas que le indican.
Despreocupado	Baja	Baja	Trabajador que ignora riesgos y no actúa de forma segura.

Ejemplo de aplicación:

Si un equipo tiene muchos miembros en la categoría “Activo, pero sin percepción”, se deben reforzar las formaciones/capacitaciones para mejorar su comprensión del riesgo antes de permitirles tomar decisiones críticas.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Cómo identificar a los trabajadores en cada cuadrante?
2. ¿Qué estrategias pueden aplicarse para mover a los trabajadores hacia el cuadrante de “Líder en seguridad”?

1.5. Análisis de casos y cuestionario.

Análisis de caso 1:

Un mecánico trabaja con una máquina que no tiene el sistema de seguridad antiatrapamiento activado. Ha visto a sus compañeros hacer lo mismo y decide no cambiar nada. Un día, su mano queda atrapada por la máquina.

Preguntas para reflexionar:

- 1. ¿Por qué el mecánico aceptó el riesgo?**
- 2. ¿Qué factores influyeron en su decisión?**
- 3. ¿Cómo se pudo haber evitado el accidente?**

Análisis de caso 2:

En una fábrica, hay una norma que exige que todos los operarios utilicen guantes resistentes al corte. Sin embargo, algunos trabajadores dejan de usarlos porque dicen que les hacen perder destreza en el manejo de las herramientas.

Preguntas:

- 1. ¿Qué tipo de percepción tienen estos trabajadores sobre el riesgo?**
- 2. ¿Por qué están aceptando/asumiendo el riesgo?**
- 3. ¿Qué medidas se pueden tomar para corregir esta situación?**

Análisis de caso 3:

Situación: en una planta de producción, un trabajador observa que un compañero no utiliza guantes de protección al manipular productos químicos. Al preguntarle, él responde: "Siempre lo hago así y nunca me ha pasado nada".

Preguntas:

- 1. ¿Qué tipo de percepción del riesgo tiene el trabajador que no usa guantes?**
- 2. ¿Por qué está aceptando el riesgo?**
- 3. ¿Cómo podría cambiar su percepción y conducta ante el riesgo?**

Cuestionario de autocomprobación:

Responde si las siguientes afirmaciones son **VERDADERAS o FALSAS**:

1. La percepción del riesgo es igual para todas las personas.
2. La percepción del riesgo siempre es objetiva y basada en hechos.
3. El exceso de confianza puede llevar a minimizar los peligros.
4. La normalización del peligro es una de las causas de la aceptación del riesgo.
5. Una tarea crítica es aquella que puede causar un accidente grave si se realiza de manera insegura.
6. Un trabajador que acepta un riesgo lo hace porque no conoce el peligro.
7. Si un trabajador tiene experiencia, no necesita seguir las normas de seguridad.
8. Las condiciones ambientales pueden influir en la percepción del riesgo.
9. Los equipos de trabajo que se comunican bien reducen el riesgo de accidentes.
10. La Matriz de Voluntad y Acción clasifica a los trabajadores según su actitud frente a la seguridad

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

Por último, para cerrar este capítulo, le proporcionamos una herramienta para trabajar con su equipo la matriz de voluntad y acción.

¿Qué hago y quiero seguir haciendo?	¿Qué hago y NO quiero seguir haciendo?
¿Qué NO hago y NO quiero hacer?	¿Qué NO hago pero existe riesgo de que haga?

Reúnales en una sesión de información y cree un ambiente relajado. Propóngales que rellenen el siguiente cuadrante.

De aquí podrá extraer mucha información valiosa para contrastar con el resto de los equipos.

Ideas clave del capítulo 1:

- La percepción es un aspecto individual y subjetivo, generado a partir de la información, la formación y la experiencia de cada persona.
- La aceptación/asunción del riesgo, por el contrario, tiene unas características que se ven afectadas por el entorno social más próximo; es ahí donde podemos actuar de manera más clara para modificar la conducta final.
- Ambas, percepción y aceptación del riesgo, son elementos clave en la seguridad y salud laborales. No solo es importante que los trabajadores reconozcan los peligros, sino también que tomen medidas adecuadas para evitarlos.
- Promover una cultura de seguridad basada en la información, el compromiso y la mejora continua es fundamental para reducir accidentes y mejorar el bienestar en el trabajo.

RECOMENDACIONES para usted:

- ✓ Fomente una cultura de seguridad donde la percepción del riesgo sea realista.
- ✓ Evite a toda costa la normalización de prácticas inseguras.
- ✓ Refuerce la importancia del uso de los equipos de protección individuales (EPI's) y colectivos.
- ✓ Involucre a los trabajadores en la identificación y gestión de riesgos.
- ✓ No deje de realizar evaluaciones periódicas para detectar actitudes de aceptación del riesgo.

2. Pirámides funcionales: persona y organización.

2.1. Pirámide persona.

2.2. Pirámide organización

2.3. Vectores de intervención.

2.4. Percepción del riesgo como interacción de personas y organización.

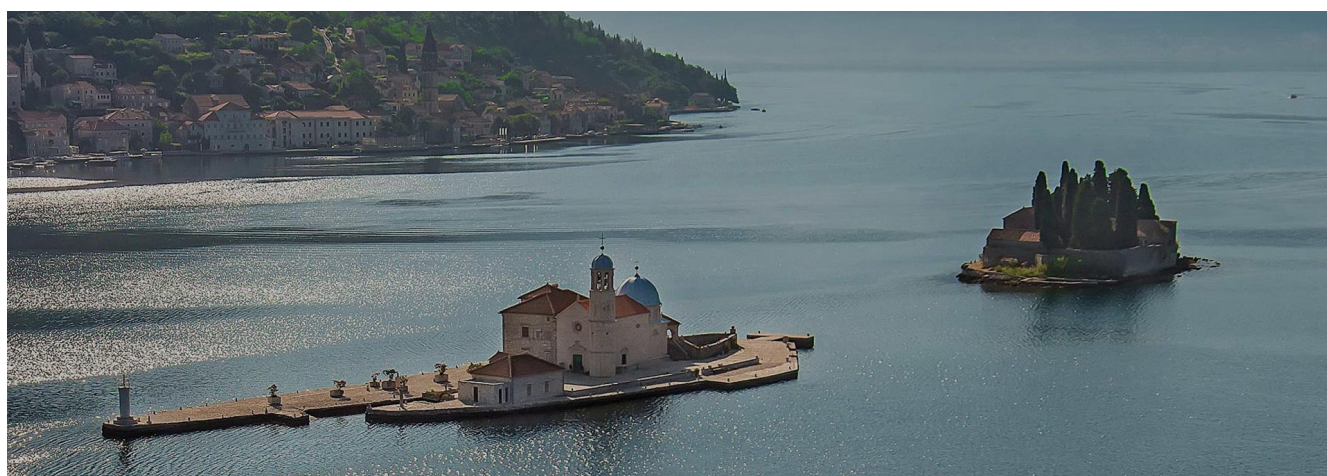
1.5. Análisis de caso y cuestionario.

En la costa de la pequeña nación europea de Montenegro (situada bajo Croacia y Bosnia-Herzegovina), existe una pequeña “laguna” interior (llamada “bahía de Kotor”) conectada al Mediterráneo por un pequeño canal. Este intrincado fiordo tiene una profundidad importante, lo que permite que grandes buques de carga (e incluso cruceros mastodónticos) puedan acceder a él. Y allí, frente a la diminuta población de Perast, existe uno de los espectáculos más hermosos de Europa: dos minúsculas islas, con unas pequeñas edificaciones sobre ellas, “flotando” sobre la superficie tranquila de las aguas.

En una de ellas se ubica la iglesia Nuestra Señora de las Rocas (a la izquierda, en la foto) y

en la otra el monasterio de San Jorge (con su cementerio lleno de cipreses). Dice la leyenda que ambas son islas artificiales, creadas por los pescadores ribereños a base de depositar miles de guijarros en el fondo del mar, para que la Virgen y el santo les concedieran buenas capturas. Dos islas mínimas soportadas por montañas de piedra submarinas...

Valga esta metáfora de dos islotes pequeños sostenidos por sus correspondientes soportes geológicos como ejemplo natural de la explicación que vamos a exponer a continuación. Que intenta desvelar parte de los “secretos” que subyacen a las **relaciones entre las personas y las organizaciones en las que trabajan.**



Las únicas partes visibles por encima de la superficie (observables, palpables y, por tanto, medibles) son las CONDUCTAS (o comportamientos). Las **conductas de las personas** y las **conductas de la organización** se hallan frente a frente, como pequeñas islas próximas “flotando” en ese lago del entorno laboral. Pero hay muchas cosas que sustentan esas dos diminutas partes visibles. **Porque hay muchas variables por debajo de las conductas.**

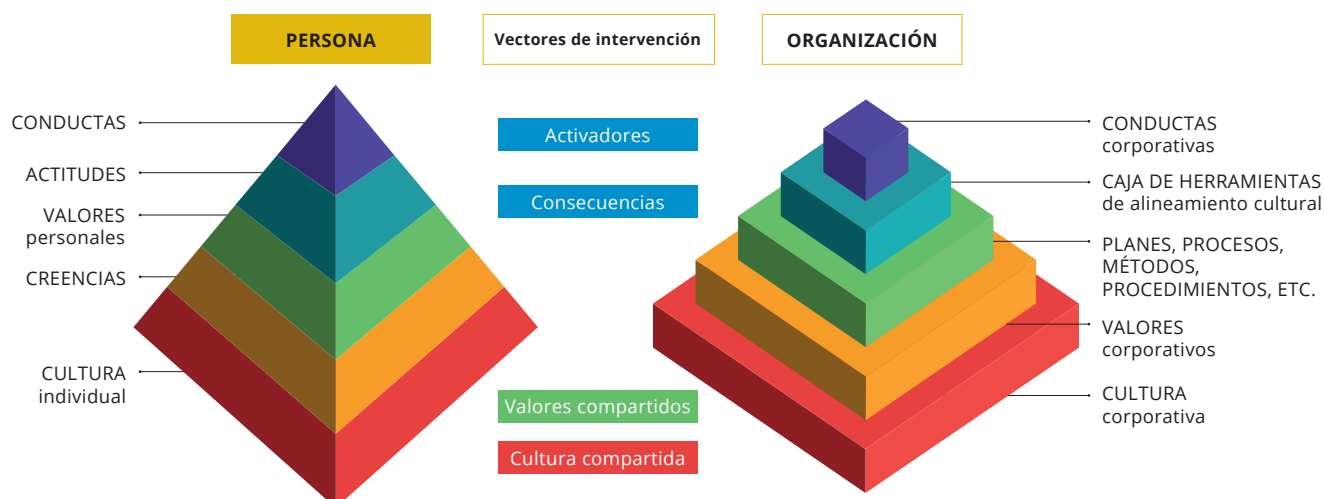
EL objetivo fundamental de esta Guía es hacer una exposición pormenorizada de la importancia del concepto de **percepción del riesgo**, y este no se entenderá del todo si no llevamos a cabo previamente una disección analítica de qué ocurre en los distintos ámbitos de la empresa. Acompáñenos a descubrir qué subyace a las CONDUCTAS individuales y organizacionales

y llegará a comprender mejor la importancia de estas instancias “sumergidas” (y supuestamente “invisibles”) a la hora de diagnosticar, medir, mejorar y, finalmente, alinear la **percepción del riesgo**.

Hemos creado dos pirámides funcionales escalonadas: una explicando los niveles de realidad que ocurren en la mente de una **PERSONA** (desde la realidad observable de la **CONDUCTA**, esos comportamientos visibles por todos, hasta el nivel más profundo de la **CULTURA individual**, allá en el fondo). Otra con los niveles de complejidad correspondientes a la **ORGANIZACIÓN** (que simboliza a todas las empresas, sin distinciones sectoriales). Y en medio de ellas un listado de los vectores de intervención: una enumeración resumida de las interacciones que ocurren entre las personas y la empresa en la que desarrollan sus tareas.

2.1. Pirámide funcional PERSONA

Analicemos uno a uno los distintos niveles de la pirámide funcional dedicada a la PERSONA:



Las **CONDUCTAS** o COMPORTAMIENTOS de una persona son **aquellos actos que pueden observarse** y, por tanto, puede medirse, registrarse, reportarse y calificarse (y, consiguientemente, corregirse cuando no son conformes al procedimiento y también reconocerse y premiarse cuando sí lo son).

- Ejemplo de **comportamiento positivo**: un trabajador usa siempre el equipo de protección individual (EPI) antes de entrar en una zona de riesgo.
- Ejemplo de **comportamiento negativo**: un empleado camina sin casco en un área donde este es obligatorio, a pesar de estar informado.

Obviamente, si se observan las conductas se pueden acumular los registros de estas y trabajar sobre ellas estadísticamente. Respecto a su posición de evidencia, se hallan en la superficie: son fácilmente observables, aunque las mayoría de las veces requieran de una interpretación más profunda que la mera observación a través de una cámara de vigilancia o la mirada de un inspector/auditor. ¿Por qué es interesante una interpretación?

Porque las CONDUCTAS pueden ser **sencillas** ("Luis cierra la puerta del almacén de residuos con su llave única a las 13:15, antes de ir a comer") o **complejas** ("En el turno de noche, Encarna coge un par de conos y una cadena de plástico y hace un cierre perimetral de urgencia en la zona final de envasado, al observar que Pablo, el carretillero, ha derramado inadvertidamente algo de gasoil al transportar un bidón sin el tapón de seguridad debidamente cerrado").

Como tal expresión de la realidad, se puede pensar que al medir las conductas estamos midiendo a las personas que las ejecutan, pero esto no es del todo cierto. Las conductas o comportamientos no son más que la forma en que las personas se adaptan a las circunstancias (rutinarias o dinámicas) del entorno de trabajo, y siempre en función de las órdenes recibidas, de los procedimientos establecidos, de los planes y procesos de la planta, de su formación y experiencia, etc.

Las conductas son, por tanto, aquello que se observa cuando grabamos en vídeo la zona de trabajo. El problema de la excesiva confianza en los sistemas de videograbación es que todo comportamiento no es más que la cúspide de una montaña formada por las **actitudes**, los **valores**, las **creencias** y, por fin, la **cultura individual**. Si utilizamos el símil tradicional del iceberg, lo único observable por encima de la superficie serían las conductas. Si creemos que la conducta puntual de una persona explica su forma de pensar, es muy probable que estemos equivocados.

En las empresas se suele focalizar en las **conductas** de los trabajadores a la hora de la mejora en seguridad porque son hechos verificables, medibles, innegables. Son las conductas de los equipos las que nos definen si estos se alinean o no a los procedimientos seguros.

Pero poner el foco en esas conductas manifestadas no debería hacernos olvidar todo lo que subyace a las mismas (actitudes, valores, creencias y cultura). Porque apoyarnos en estas últimas nos ayudará a provocar cambios en las mentalidades (y no solo en los comportamientos), lo que generará modificaciones más intensamente comprometidas y más duraderas en el tiempo. Analicémoslas de una en una:

La **ACTITUDES** individuales se refieren a aquellas disposiciones mentales que cualquier persona tiene hacia algo o alguien. En el caso del entorno laboral, podríamos hablar de "la actitud proactiva de Alejandra hacia la seguridad" o "la actitud reactiva de Manuel hacia la mejora de los procedimientos (cuya gestión del cambio es más que mejorable): Manuel muestra un comportamiento lento e indiferente cuando se presentan operaciones largas y rutinarias".

- Ejemplo de una **actitud positiva**: un trabajador sigue siempre los protocolos de seguridad; los considera fundamentales y los promueve entre sus compañeros.

- Ejemplo de una **actitud negativa**: un operario tiene dificultades para utilizar las gafas cuando utiliza la radial; sabe de sobra que esa herramienta representa un grave peligro para su seguridad, pero aduce que la seguridad es una pérdida de tiempo y minimiza la importancia del peligro.

Llamamos **VALORES personales** a unos principios abstractos que le vinculan emocionalmente con su entorno y su propósito vital, regulan su comportamiento y le orientan hacia una futura actuación.

Los valores se hallan a cierta profundidad en la psique de cada individuo y no son fácilmente observables (aunque sí analizables).

Los valores son determinantes en las decisiones de las personas, pero también difíciles de formar y de comprender desde fuera, dada su complejidad.

- Ejemplos de **valores personales positivos**: la sinceridad u honestidad en el comportamiento, el apoyo a la familia y amigos, el respeto hacia los demás, la tolerancia ante las opiniones diferentes, la lucha contra la injusticia o el amor a la libertad.
- Ejemplo de **valores personales positivos** referidos a la seguridad y salud: “Domingo Ruiz tiene interiorizado que sentirse seguro es una de sus prioridades personales (sobre todo tras presenciar un accidente laboral de un amigo) y por eso colabora en difundir entre sus compañeros de equipo una política de “cero tolerancia” ante los atajos”.
- Ejemplo de **valores personales negativos**: “Raúl Santaolalla trabaja desde hace 32 años en una fundición; es abiertamente racista y expone sus ideas de forma clara frente al resto. Como jefe de equipo, está dando un trato vejatorio a dos miembros de su equipo que son de origen norteafricano, a los que, además, no les proporciona recambio de sus EPI’s. La dirección de la empresa le ha advertido de que no tolerará que sus ideas contaminen el entorno de trabajo ni

menoscaben la seguridad de los operarios, pero él se muestra desafiante”.

Las **CREENCIAS** son pensamientos firmemente arraigados que cada persona ha aprendido en su etapa de formación y consolidado a lo largo de su experiencia vital; son tenidas como “grandes verdades” internas usualmente asociadas a recuerdos y vivencias emocionales muy fuertes.

Son muy estables en cada persona y marcan de manera muy importante la forma de interactuar con el mundo que le rodea.

Si hacemos una categorización sencilla, podemos decir que existen creencias **potenciadoras** y otras **limitantes**. Y obviamente, ambas influyen y determinan los comportamientos individuales de las personas.

- **Pongamos un ejemplo**: la visión que cada individuo tenga de las otras personas de su equipo de trabajo. Si la creencia es **potenciadora** (del tipo “la gente es buena por naturaleza, excepto algunas excepciones”), los comportamientos individuales irán encaminados a la confianza, el altruismo, la entrega, la generosidad, la humildad, etc. Por el contrario, si la creencia fundamental es **limitante** (del tipo “confiar en los demás es peligroso”) lo usual será observar conductas donde predominarán la falta de apoyo a los demás unida posiblemente al egoísmo, y quién sabe a la codicia, etc. Usualmente, se suelen encontrar en la gente ámbitos de creencias potenciadoras y limitantes muy mezcladas.

Esta perspectiva resulta útil porque unifica las creencias alrededor de un tipo de ética personal, liberándola de los viejos preceptos relacionados con la moral religiosa (bondad, maldad, Dios, etc.).

Muy probablemente existen en cada individuo creencias referidas al cumplimiento de las normas relativas a la seguridad y salud. Y tenerlas en cuenta es crucial a la hora de comprender la sencillez o dificultad de llevar a cabo una gestión

del cambio exitosa en una persona específica (o en las que componen un equipo de trabajo).

- Ejemplo de **creencias positivas**: “Si seguimos los procedimientos de seguridad, reduciremos los accidentes laborales”, “observo una y otra vez que María, la técnico de prevención de mi empresa, cree firmemente en la importancia de su trabajo para permanecer en el trabajo sanos y seguros”, “depende de mí mismo la voluntad de ayudar a cumplir los procedimientos establecidos”
- Ejemplos de **creencias negativas**: “Los accidentes son cuestión de suerte; los procedimientos de seguridad no cambian nada”, “las regulaciones sobre seguridad suelen ser un mero disfraz para pasar las inspecciones”.

Más ejemplos de **creencias negativas**:

- a. los que se refieren a la **propia implicación** con los objetivos del equipo/empresa (por ejemplo: los **limitantes** “El uso de EPI’s no me deja trabajar cómodo y no me da seguridad”, “Eso es para los jóvenes, ellos están más acostumbrados a usar EPI’s; yo ya soy mayor y ya no voy a cambiar” o los **potenciadores** “Debemos contribuir a que la tarea se haga siempre de manera segura”),
- b. los que hacen alusión a la creencia de cada trabajador en su **capacidad para influir** en el equipo/empresa (“No puedo hacer que mi trabajo sea más seguro”, “Realmente no puedo influir en mis compañeros para evitar incidentes con las herramientas”) y
- c. los referidos al **destino y a la aleatoriedad de los riesgos** (“El destino está escrito y no se puede evitar”, “Si te toca, tendrás un accidente, aunque te calces todos los EPI’s del mundo”, etc.

Una constatación añadida: es muy importante que investiguemos las creencias limitantes de nuestros equipos de trabajo porque, por mucho que queramos incluir a una persona en un equipo de mejora en lo relativo a la seguridad y salud de su entorno de trabajo, no

colaborará en el incremento de la mejora de la instalación si sus creencias son frontalmente opuestas al equipo y mantiene una actitud de enfrentamiento y poca permeabilidad a las ideas de otras personas (resistencia activa frente al cambio).

Y, por fin, llegamos a la **CULTURA** personal, es decir el nivel más elemental en el que cada persona incluye sus propios deseos, principios y aspiraciones: el gran marco ideológico que utilizan todas y cada una de las personas para dar sentido al mundo que les rodea y que suele utilizarse como modo de interacción/integración con las culturas de las personas más cercanas.

Cada persona ostenta una cultura individual diferenciada, pero es más habitual encontrarlas “fundidas” con otras de personas más cercanas. Así, se suele hablar de la cultura de una ciudad, de un barrio, de un territorio, de un país, de una etnia, de un partido político, etc. como marcos unificadores que integran de manera más o menos armoniosa a todos los individuos que los componen... Y lo mismo pasa con la cultura de un país (desde el enfoque político, cultural, gastronómico, etc.). No hay más que recordar las enormes diferencias culturales entre países tan “ceranos” geográficamente como Canadá, EE.UU. y México.

- Ejemplo de **cultura individual positiva**: “M.^a Ángeles es la jefa de contabilidad de una fábrica de vidrio que sigue siempre las normas de vestimenta cuando baja a la planta de producción. Es su forma de hacer las cosas, sabiendo que su ejemplo promueve la seguridad entre sus compañeros a los que anima a reportar las condiciones inseguras que observen”.
- **Cultura individual negativa**: “Luis Casanova no usa los equipos de protección e ignora habitualmente el resto de normas de su puesto porque está convencido de que “nunca le pasará nada””.

Si resumimos todo lo citado en una tabla de doble entrada, tendremos:

Elemento	¿Qué es?	Ejemplo Positivo	Ejemplo Negativo
Comportamiento	Acción observable	Un operario usa el casco al entrar en fábrica	Un trabajador no usa guantes al manipular productos químicos
Actitud	Predisposición interna	Cierto empleado suele cumplir con los procedimientos de seguridad	Cierto trabajador tiende a desobedecer las normas porque son una molestia
Valor	Principios fundamentales	La seguridad es una prioridad antes que la producción	"Es mejor terminar rápido, aunque sea peligroso"
Creencia	Idea asumida como cierta	"El uso del EPI reduce accidentes"	"Si no he tenido un accidente, nunca tendré uno"
Cultura Individual	Conjunto de valores y creencias personales sobre seguridad	Un trabajador fomenta la seguridad en su equipo cuidando de sus compañeros	Un empleado nunca reporta peligros no identificados porque hacerlo sería "propio de chivatos"

Con esta tabla terminamos la pirámide funcional del individuo, como concepto. Lo que es tanto como decir de todas y cada una de las personas que componen la plantilla de la empresa.

2.2. Pirámide funcional ORGANIZACIÓN



Y ahora vamos con la pirámide funcional de la organización. Es muy parecida a la dedicada a la PERSONA, pero sus especificidades la hacen muy interesante. Se trata de una pirámide muy elaborada y que, habitualmente, es fruto del trabajo de muchas personas; desde el Director general y los cuadros directivos a los técnicos específicos de calidad, seguridad y medio ambiente, pasando por los jefes/as de áreas tan significativas como producción/operaciones y mantenimiento.

Analicemos los diferentes niveles uno a uno. Pero, para que resulte más provechoso, hagámoslo a la inversa. Desde la base a la cúspide:

CULTURA corporativa es aquella “manera de hacer las cosas” que la Alta Dirección (o el socio fundador, o el Consejo de Administración) han definido como apropiada y deseada para la empresa. Es una mezcla de misión y visión interrelacionadas a las que se ha añadido una pizca de exigencia de mejora continua. Un mix donde se entrecruzan la “realidad analítica de lo que tenemos” y el “deseo de alcanzar las metas (incluso los “sueños”) que anhelamos”.

- Ejemplo de **cultura corporativa positiva**: la empresa propugna una “Visión Cero” que marca como rumbo corporativo considerar la seguridad como una prioridad en todas las decisiones al mismo tiempo que promover que los trabajadores participen de forma activa en la prevención de lesiones y daños patrimoniales.
- Ejemplo de **cultura corporativa negativa**: la cultura organizacional (de manera velada y a pesar de sus propios mensajes públicos) está realmente centrada en la producción, con una mentalidad de “terminar el trabajo a cualquier costo”; esto provoca, obviamente, un aumento de la incidencia de accidentes laborales.

CREENCIAS corporativas: son las ideas asumidas por la empresa como ciertas sobre la seguridad y salud, que pueden o no estar basadas en las evidencias (datos y análisis macro/micro).

- Ejemplo de **creencia corporativa positiva**: “Si formamos y capacitamos constantemente a nuestros empleados, reduciremos el número de nuestros accidentes laborales.”
- Ejemplo de **creencia corporativa negativa**: “Los accidentes son inevitables, es parte del trabajo en este sector.”

VALORES corporativos son aquellas instancias abstractas que se han señalado por la Alta Dirección como elementos reguladores primordiales para la actividad corporativa. Suelen redactarse de manera muy positiva (y a menudo claramente optimista, para lograr una mejor difusión). Puede que esa orientación más hacia lo “soñado” que hacia lo “realmente operativo y conseguible” provoque a menudo una velada frustración de mandos y directivos, quienes no alcanzan casi nunca sus objetivos marcados.

Una recomendación muy saludable a este respecto es no colocar grandes conceptos del estilo: honestidad, transparencia, justicia, pasión, diversidad o sostenibilidad si no vamos a poder garantizar que puedan llevarse a cabo en todos los niveles corporativos y por todos los cuadros de mando.

Otros valores, sin embargo, como *diferenciación respecto de la competencia, orientación al cliente, calidad, artesanía o responsabilidad social* son más fácilmente ejecutables en cualquier organización sin que chirrien frente a la realidad. Lo ideal, como explicaremos enseguida es conseguir unos **valores compartidos**.

- Ejemplo de **valores corporativos positivos**: cierta empresa declara como valor propio que “ningún trabajo es tan urgente como para poner en riesgo la vida de un trabajador”, lo que equivale a valorar la seguridad como prioridad y fomentar una política de “cero daños” a sus empleados.
- Ejemplo de **valores corporativos negativos**: determinada organización prioriza la producción sobre la seguridad, permitiendo que se trabajen horas extras sin descanso o que los trabajadores operen maquinaria sin el equipo de protección adecuado.

De esos Valores surgen los procesos específicos que cada empresa decide para sí misma. Y de ahí surgen las **estrategias y tácticas de gestión: planificación** (qué diseñamos para el futuro), **gestión de procesos** (qué escalones y medidas diferenciados rigen nuestros procesos y cómo lo hacen), **métodos** (diferentes conformaciones de acción y medición de la misma), **procedimientos** (cómo ejecutamos lo previsto para mantener un orden específico), etc.

Y de esto último nace la **CAJA DE HERRAMIENTAS** de cada empresa, que utilizarán jefes de departamento y mandos intermedios: es decir aquellos instrumentos específicos de interacción interpersonal para alinear a toda la plantilla con los propósitos definidos por la dirección.

Nosotros proponemos que no se escoja cualquier caja de herramientas sino una que sea lo más completa posible; a esa la denominamos **“de alineamiento cultural”** porque no intenta transformar a las personas exclusivamente desde lo más visible (los **comportamientos**) sino también desde lo más profundo de ellos mismos (las diferentes **culturas individuales**) haciéndolas converger y unificándolas con la corporativa.

Créanos cuando le decimos que ese despliegue de disposiciones internas de la empresa hacia la seguridad y salud laboral, reflejadas en la toma de decisiones y en la comunicación, definen una actitud visible, apreciable y muy contundente.

- Ejemplo de **actitud positiva**: “La gerencia se compromete una y otra vez con la seguridad y motiva a los empleados a reportar riesgos sin temor a represalias”.
- Ejemplo de **actitud negativa**: “La empresa considera la seguridad como un gasto innecesario y solo toma medidas cuando ocurre un accidente”.

Por fin, las **CONDUCTAS CORPORATIVAS** son aquellos comportamientos que se ejercen como disposiciones de la Alta Dirección por parte de los cuadros de mando (jefes de departamento y mandos intermedios) y que incluyen órdenes, consejos, correcciones, exposición de dudas, recomendaciones, etc.

- Ejemplo de **conducta corporativa positiva**: determinada corporación ordena llevar a cabo inspecciones periódicas de seguridad y corrige de inmediato las condiciones peligrosas detectadas.
- Ejemplo de **conducta corporativa negativa**: cierta empresa ignora los informes sobre condiciones inseguras que le remite el servicio de prevención y no adopta medidas correctivas.

De forma abreviada, tendremos la siguiente tabla:

Elemento	¿Qué es?	Ejemplo Positivo en la Organización	Ejemplo Negativo en la Organización
Conductas	Acciones observables de la empresa en SST	Realizar inspecciones de seguridad regularmente	No responder a reportes de condiciones inseguras
Actitudes	Predisposición interna hacia la seguridad	La dirección promueve la seguridad como prioridad	Solo se actúa en seguridad después de un accidente
Valores	Principios fundamentales en SST	"La seguridad es más importante que la producción"	"La producción debe continuar, sin importar los riesgos"
Creencias	Ideas asumidas por la empresa sobre seguridad	"La formación reduce accidentes"	"Los accidentes son inevitables"
Cultura Corporativa	Conjunto de valores y creencias sobre seguridad en la empresa	Cultura de "cero daños" con participación activa de los empleados	Cultura de indiferencia hacia la seguridad, priorizando la producción

2.3. Vectores de intervención

Por último, para cerrar este capítulo, vamos a explicar las interacciones (variables de intervención) que suceden entre la/s persona/s y la organización.



ACTIVADORES son cualquiera de las herramientas utilizadas habitualmente para incentivar el interés de los trabajadores hacia los temas de seguridad y salud. Desde los sencillos 5 minutos de charla al comienzo de la jornada (con distintas denominaciones: Top 5, lección de punto único, etc.) hasta los complejos entrenamientos (Coaching) personalizados para mandos; y en medio tenemos las campañas de comunicación, los concursos de ideas, las observaciones de conducta, los reportes de incidentes, las sugerencias de mejora, los análisis de accidentes/incidentes y la enorme gama de otras herramientas de acompañamiento complementario derivadas de las técnicas LEAN (5S, Gemba, Kamishibai, etc.).

Denominamos **CONSECUENCIAS** a aquellas conductas con las que los mandos y jefes de departamento responden a las conductas de las personas. Si son **positivas** (confirmación, asentimiento, reconocimiento, recompensa...) provocarán una mayor probabilidad de que la conducta inicial se repita en el futuro. Si son **negativas** (negativa, corrección, reconvención, castigo) reducirán la probabilidad de que la conducta inicial se reproduzca en el futuro.

Dicho de otro modo, **la respuesta de los supervisores** a las circunstancias que suceden en la actividad cotidiana (sea cual sea su nivel jerárquico), importa y mucho. Es más: es esa respuesta la que realmente confirma a los operarios que la implantación de cualquier procedimiento es REAL, y no una mera táctica que quiere aparentar un cierto nivel de desempeño para lucirse más tarde en las inspecciones internas o las auditorías externas.

VALORES COMPARTIDOS son esa lista de valores en los que tanto los trabajadores de la empresa (o sus representantes) como la propia organización se han puesto de acuerdo para plasmarlos públicamente como comunes a ambos estamentos. Preste atención a esto porque no hablamos de normas de uso o procedimientos de tarea, sino de **VALORES reales**: de instancias que suponen un objetivo, que regulan la actividad general de personas, equipos y empresas. Así, si se aceptan la “transparencia”, la “honestidad en el comportamiento” y, sobre

todo, “la seguridad, salud y bienestar de nuestros trabajadores” como **valores compartidos**, estaremos partiendo de un punto de apoyo esencial en el que se pueden basar acuerdos de todo tipo.

Dicho de otra manera, si los valores de la empresa y los de los trabajadores no coinciden la probabilidad de que haya acuerdos programáticos (en los horarios, en los procedimientos o en el mero cumplimiento de normas) será escasa y los conflictos, muy habituales.

CULTURA COMPARTIDA es aquella fusión (o al menos convergencia potente) de las culturas individuales con la establecida por la empresa. Suelen ser procesos de “fusión” de unas culturas con otras o una convergencia concurrente de unas hacia otras.

Y, por fin, el **COMPROMISO** de todos los niveles jerárquicos (como si de un único cuerpo humano se tratara) es el objetivo final que se pretende conseguir.

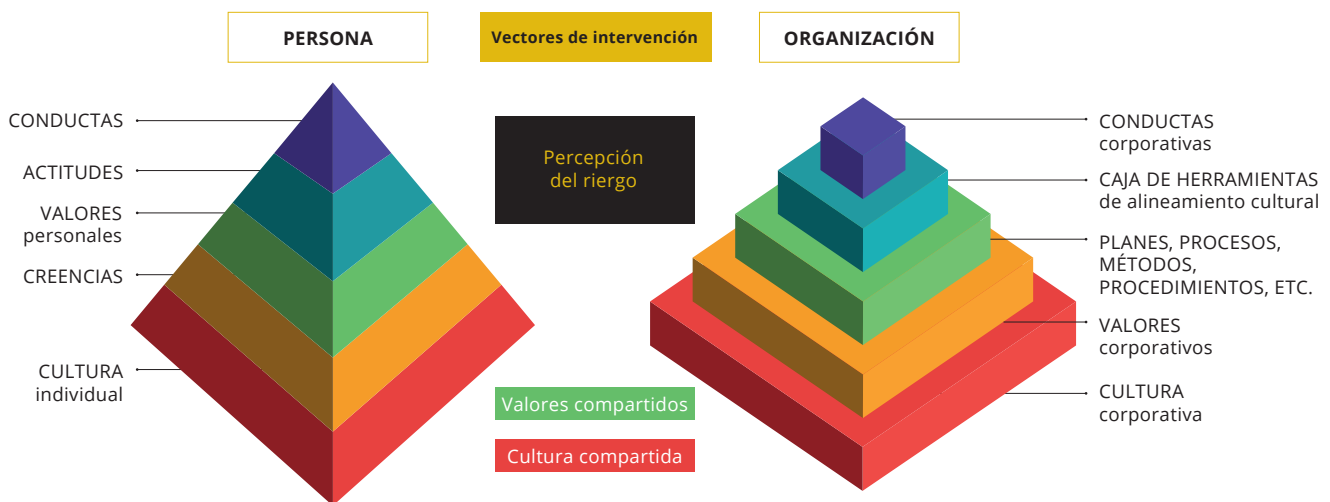
Compromiso con la visión y misión establecidos por la organización, con sus metas y sus normas internas, con sus ganas de crecer y de incluir a todos los que participan de sus aspiraciones y su vivencia cotidiana. Una organización que confluye con las personas que la forman. ¡Casi nada!

Por supuesto, cuando hablamos de la PERSONA y sus interacciones con la ORGANIZACIÓN estamos unificando todas las opciones de pensamiento y acción de todas las personas que constituyen la plantilla. Obviamente, no pretendemos homogeneizarlas o fusionarlas todas en una sola; es solo una manera de construir una imagen más sencilla.

Obviamente, en la vida real se trataría de una única pirámide organizacional y múltiples pirámides individuales (tantas como trabajadores tenga la empresa) a su alrededor. De ahí la importancia de que la empresa tenga en cuenta la mayor parte de las culturas individuales (o, al menos, las más significativas de entre ellas) para poder coordinar una estrategia común.

2.4. Construyendo un lenguaje común entre PERSONAS y ORGANIZACIÓN.

Por último, recordemos que esta es una guía sobre percepción del riesgo. Es este concepto el que suscita nuestra atención principal; por eso queremos exponer aquí su importancia crucial dentro de nuestro esquema. Preste atención a la siguiente imagen en la que la PERCEPCIÓN del RIESGO se halla en el núcleo de las INTERACCIONES entre las personas y la organización.



Con esto queremos simbolizar la importancia fundamental que el adecuado manejo de la **percepción del riesgo** tiene para modular todas estas interacciones. Una percepción del riesgo inadecuada (frecuentemente debido a la rutina y la monotonía) suele ser la raíz misma de muchas ausencias de “control operacional” mucho más complejas.

Y al revés, la puesta en valor de una percepción del riesgo dinamizada y “viva” suele deparar sorpresas muy positivas para los responsables de cada departamento (participación personal y decidida interacción positiva de los trabajadores, por ejemplo).

La **PERCEPCIÓN del RIESGO** es, en definitiva, **EL LENGUAJE COMÚN** que deben utilizar **EMPRESA Y TRABAJADORES** para poder entenderse cuando se habla de seguridad y salud. Sin esa comprensión mutua de los mensajes difícilmente se podrá integrar el resto de las mejoras en seguridad y salud.

¿Por qué es importante establecer la PERCEPCIÓN DEL RIESGO como lenguaje común básico entre empresa y trabajadores?

1. Cuando empresa y trabajadores comparten una misma percepción del riesgo, la seguridad deja de ser solo una norma y se convierte en un valor central. El crecimiento y la mejora continua solo son posibles cuando todos hablan el mismo lenguaje de la prevención."
2. "Si la organización ve el peligro de una manera y los trabajadores de otra, hay un problema de comunicación. Para que la seguridad evolucione, ambos deben percibir los riesgos de la misma forma y trabajar en conjunto en su reducción."
3. "La seguridad laboral no es un monólogo de la empresa ni una preocupación aislada de los trabajadores; es un diálogo constante donde la percepción del riesgo se convierte en el idioma compartido que guía decisiones y comportamientos."
4. "Cuando empresa y trabajadores tienen una visión alineada del riesgo, la prevención se vuelve un reflejo automático, no una imposición. Solo así se crea una cultura de seguridad robusta y sostenible."
5. "El mayor peligro en el trabajo no es el riesgo en sí, sino la diferencia en cómo se percibe. Si un trabajador subestima el peligro y la empresa no lo comunica de manera efectiva, se abre la puerta a incidentes evitables. El lenguaje común en seguridad es clave para salvar vidas."
6. "Una empresa que promueve la percepción del riesgo como un lenguaje común empodera a sus trabajadores. No se trata solo de cumplir normas, sino de entender el "por qué" de cada medida y aplicarla de manera consciente."
7. "Cuando seguridad y percepción del riesgo son parte del ADN de una organización, la mejora continua no necesita ser forzada: fluye naturalmente porque todos entienden y comparten el mismo compromiso con la prevención."
8. "Si la empresa percibe la seguridad como una prioridad, pero los trabajadores la ven como una carga, hay un vacío que impide la mejora continua. La clave está en construir un lenguaje común basado en confianza, formación y participación activa."
9. "La percepción del riesgo no es un concepto estático, debe evolucionar junto con la empresa y sus trabajadores. Un lenguaje común en seguridad permite detectar nuevas amenazas, adaptarse a cambios y mejorar continuamente los estándares preventivos."

Conclusión

Cuando empresa y trabajadores perciben el riesgo de la misma manera, la seguridad se integra en la cultura organizacional, fortaleciendo el crecimiento y la mejora continua. Hablar el mismo lenguaje en prevención no solo reduce accidentes, sino que fomenta un entorno laboral más eficiente, colaborativo y consciente.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

Reflexión sobre la cultura de seguridad individual

1) ¿Por qué dos trabajadores pueden reaccionar de manera diferente ante el mismo riesgo?

Solución:

Cada trabajador tiene un **nivel de percepción del riesgo diferente**, influenciado por sus **hábitos, creencias y experiencias previas**. Uno puede tomar medidas preventivas, mientras que otro minimiza el peligro porque nunca ha sufrido un accidente. La clave es reforzar la formación y sensibilización en seguridad.

2) ¿Cómo influyen los hábitos en la seguridad de un trabajador?

Solución:

Un trabajador con buenos hábitos (como **usar el equipo de protección personal (EPI's) sin que se lo pidan**) trabajará más seguro. Sin embargo, alguien con hábitos negativos (como **no revisar las herramientas antes de usarlas**), tiene más probabilidades de sufrir un accidente. **Modificar hábitos inseguros requiere repetición y refuerzo constante.**

3) ¿Pueden los valores de un trabajador influir en su seguridad?

Solución:

Sí. Si un trabajador valora la seguridad como algo prioritario, tomará precauciones y promoverá el cumplimiento de normas. Pero si su valor principal es la productividad a toda costa, puede **asumir riesgos innecesarios. Es importante alinear los valores personales con los valores de la empresa en cuanto a seguridad y salud.**

4) ¿Por qué algunas creencias pueden ser peligrosas en seguridad laboral?

Solución:

Si un trabajador cree que **“los accidentes son inevitables”**, actuará con negligencia y no tomará medidas preventivas. **Cambiar creencias erróneas a través de evidencias y experiencias reales** es fundamental para una cultura de seguridad efectiva.

Reflexión sobre la cultura de seguridad organizacional

5) ¿Cómo puede una empresa influir en los comportamientos de seguridad de sus empleados?

Solución:

A través de **formación, incentivos y supervisión activa**. Si la empresa establece rutinas de seguridad y refuerza comportamientos positivos, los empleados los adoptarán con mayor facilidad. **Liderar con el ejemplo es clave**: si los superiores usan EPI's y respetan las normas, los empleados lo harán también.

6) ¿Por qué las actitudes de los líderes impactan la seguridad de toda la empresa?

Solución:

Los supervisores y gerentes **marcan el tono de la seguridad**. Si minimizan su importancia, los trabajadores harán lo mismo. Pero si los líderes **se comprometen, escuchan a los empleados y aplican medidas de seguridad estrictas**, se generará un cambio positivo en toda la organización.

7) ¿Qué sucede cuando la seguridad se considera un gasto en lugar de una inversión?

Solución:

Las empresas que ven la seguridad como un gasto suelen **reducir recursos en capacitación, mantenimiento y equipos de protección**, lo que lleva a más accidentes y costos a largo plazo. En cambio, las empresas que la ven como **una inversión logran reducir accidentes, mejorar la productividad y disminuir costos médicos y legales**.

8) ¿Cómo pueden los hábitos organizacionales mejorar o empeorar la seguridad en el trabajo?

Solución:

Si una empresa tiene el **hábito de hacer inspecciones diarias y capacitaciones frecuentes**, fomentará un ambiente seguro. Pero si la empresa **tolera el incumplimiento de normas y no sanciona conductas peligrosas**, reforzará hábitos inseguros. **El cambio de hábitos en la organización requiere consistencia y compromiso**.

9) ¿Cómo puede una empresa transformar su cultura de seguridad?

Solución:

- **Compromiso de la alta dirección** con políticas claras.
- **Capacitación continua** para empleados y supervisores.
- **Fomentar la participación** de los trabajadores en la identificación de riesgos.
- **Reforzar valores de seguridad** a través de campañas y reconocimientos.
- **Medir y evaluar indicadores** de seguridad periódicamente.

Ideas clave del capítulo 2:

- La seguridad y salud excede el mero cumplimiento de normas y procedimientos: es un reflejo de actitudes, valores y creencias, tanto individuales como organizacionales.
- Resulta muy útil no fijarse exclusivamente en los comportamientos de los trabajadores sino también en sus creencias y valores personales. Así conseguiremos alinear mentalidades y no solo modificar conductas. Y esa confianza en la ejecución de la tarea servirá para no tener que poner un capataz por cada trabajador de plantilla.
- Cambiar la cultura de seguridad requiere compromiso, liderazgo y una estrategia sostenida en el tiempo.



3. Métodos básicos y avanzados para mejorar la percepción y aceptación del riesgo.

En este capítulo ampliamos los métodos sencillos para mejorar la percepción y aceptación del riesgo laboral.

3.1. Métodos básicos.

1. Formación/Capacitación regular: talleres y simulaciones sobre percepción del riesgo

Objetivo:

Mejorar la capacidad de los trabajadores para identificar riesgos y actuar de forma segura mediante entrenamientos vivenciales y reflexivos.

Contenido:

La percepción del riesgo es un proceso cognitivo influido por la experiencia, el conocimiento y los factores emocionales. La formación constante ayuda a reforzar la memoria de los riesgos, identificar desviaciones del comportamiento seguro y reducir la “normalización del desvío”.

Ejemplo práctico:

Taller donde se presentan videos de situaciones reales/laborales. Los participantes deben identificar riesgos, simulaciones de peligro y tomar decisiones.

Actividad sugerida:

Simulación en grupos con roles (trabajador, supervisor, observador) para representar un escenario inseguro y reflexionar sobre lo que percibieron.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Implementar un programa anual de capacitación modular con sesiones cortas, frecuentes y variadas (ej. píldoras mensuales de 45 minutos). Cada módulo aborda distintos tipos de riesgo (mecánicos, eléctricos, ergonómicos, psicosociales).
- Diseñar escenarios con errores intencionales (“¿Qué está mal en esta escena?”), tipo juegos de “escape” o “búsqueda del error”, para estimular la percepción activa y fomentar el análisis crítico.
- Crear un programa de formación entre pares (peer-to-peer) donde trabajadores con alta percepción del riesgo capaciten a otros desde su propia experiencia laboral.
- Incluir “reflexiones breves” de 5 minutos antes de cada jornada o reunión operativa (también denominadas “safety moments”), donde se relacione una experiencia real con la percepción del riesgo.

2. Uso de tecnología: simuladores virtuales y realidad aumentada para evaluar la percepción de los trabajadores

Objetivo:

Aprovechar herramientas tecnológicas para evaluar y reforzar la capacidad de los trabajadores para detectar riesgos en entornos simulados.

Contenido:

Los simuladores permiten recrear condiciones reales de trabajo sin exposición real al peligro. Facilitan el aprendizaje por inmersión, lo cual mejora la retención y permite evaluar reacciones ante riesgos.

Ejemplo práctico:

Uso de realidad virtual (RV) para simular trabajos en altura donde el usuario debe identificar fallas en EPI's, líneas de vida, o superficies inestables.

Actividad sugerida:

Implementar una sesión con gafas de RV o app de RA (realidad aumentada), seguida de un análisis de aciertos y omisiones en la identificación de riesgos.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Integrar una plataforma de realidad virtual móvil (RV en smartphones o tablets) con escenarios de riesgo específicos de cada área o proceso productivo, accesible en pausas activas o capacitaciones.
- Desarrollar una app interna con minijuegos interactivos para evaluar en segundos si los trabajadores identifican condiciones de riesgo en una imagen o video.
- Utilizar cámaras GoPro o "bodycams" (cámaras ajustadas al cuerpo del operario) para grabar tareas reales. Luego, mostrar los videos en talleres donde los trabajadores evalúen y corrijan prácticas de riesgo observadas.

- Aplicar encuestas de percepción del riesgo vía tablets en campo con resultados inmediatos, permitiendo identificar zonas o equipos donde los trabajadores no reconocen los peligros correctamente.

3. Cultura de reporte/informe: fomentar el reporte de condiciones inseguras

Objetivo:

Desarrollar una cultura donde los trabajadores se sientan seguros y motivados a reportar condiciones o actos inseguros sin temor a represalias.

Contenido:

El miedo al castigo, la indiferencia o la burocracia pueden inhibir la comunicación efectiva. Una cultura de reporte requiere confianza, retroalimentación y acciones visibles tras cada informe.

Ejemplo práctico:

Sistema de reporte anónimo en línea o buzón físico para registrar situaciones inseguras, con seguimiento de acciones correctivas visibles para todos.

Actividad sugerida:

Ejercicio de "tormenta de ideas": ¿Qué situaciones inseguras has visto esta semana? ¿Cómo lo reportarías? Simular el uso del sistema de reporte.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Crear una campaña de reconocimiento ("Yo reporto, yo cuido") donde se premia simbólicamente a quienes reportan más condiciones inseguras (sin generar cultura punitiva).
- Implementar el "minuto de confianza": cada equipo inicia el turno con una breve ronda en la que todos pueden mencionar condiciones inseguras observadas recientemente.

- Gamificar (ludificar) el reporte: cada informe suma puntos al equipo. Al alcanzar ciertos umbrales, se desbloquean recompensas colectivas o experiencias (almuerzos, días de descanso, etc.).
- Asignar “embajadores de seguridad” en cada turno o sección. Estos trabajadores reciben formación específica para fomentar el reporte sin supervisión directa.
- Establecer un compromiso visible, firmado por todo el equipo (“No miraré hacia otro lado”), y colocarlo en áreas comunes como recordatorio colectivo.
- Incluir esta actitud como criterio de evaluación de desempeño y liderazgo: quien ignora incumplimientos no es apto para liderar personas ni procesos.

4. No tolerancia ante incumplimientos: no “hacer la vista gorda”

Objetivo:

Fortalecer la responsabilidad compartida ante la seguridad, promoviendo una actitud proactiva ante actos inseguros sin que importen las jerarquías.

Contenido:

Tolerar acciones inseguras perpetúa la cultura del riesgo. El silencio también es una forma de participación. Todos son responsables de intervenir, educar y corregir.

Ejemplo práctico:

Análisis de caso donde un trabajador omite el uso de arnés. Se discute qué deben hacer los compañeros y el supervisor ante esa situación.

Actividad sugerida:

Juego de roles: uno representa a un trabajador incumpliendo una norma, y los otros deben decidir cómo intervenir de forma efectiva y respetuosa.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Incluir sesiones de sensibilización con videos testimoniales (reales o dramatizados) donde se muestran las consecuencias de ignorar actos inseguros por “no entrometerse”.
- Enseñar habilidades comunicacionales específicas: cómo intervenir de forma asertiva y respetuosa cuando se ve un compañero actuando de forma insegura.

5. Supervisión activa: los líderes deben reforzar el cumplimiento de normas de seguridad

Objetivo:

Promover un liderazgo visible y comprometido que modela conductas seguras y refuerza positivamente las buenas prácticas.

Contenido:

La supervisión activa implica presencia en campo, observación, diálogo constante y retroalimentación inmediata. El liderazgo visible reduce los desvíos y aumenta la percepción del riesgo entre los trabajadores.

Ejemplo práctico:

Implementar “paseos de seguridad” semanales donde el líder observe, interactúe y escuche preocupaciones del personal sobre el terreno.

Actividad sugerida:

Simulación de una ronda de supervisión: los participantes deben detectar incumplimientos, reforzar buenas conductas y emitir recomendaciones.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Diseñar un protocolo de “liderazgo visible” donde cada jefe debe realizar paseos semanales, con un checklist de observación y registro de conversaciones sobre seguridad.
- Formar a los líderes en observación conductual y reforzamiento positivo: cómo identificar y felicitar las conductas seguras, no solo corregir las negativas.

- Crear un tablero de “presencia en campo” que muestre cuántas horas a la semana los líderes pasan en terreno observando condiciones reales.
- Fomentar que los supervisores den ejemplo, usando correctamente sus EPI’s, participando en formaciones/capacitaciones y siendo los primeros en identificar y reportar.

6. Evaluaciones de riesgo participativas: involucrar a los trabajadores en la identificación de peligros

Objetivo:

Incrementar la percepción del riesgo y el compromiso, mediante la inclusión activa de los trabajadores en el análisis de sus propios entornos.

Contenido:

Las evaluaciones participativas aprovechan el conocimiento empírico del trabajador. Aumentan la identificación precisa de peligros y la aceptación de medidas preventivas.

Ejemplo práctico:

Ejercicio de inspección compartida: trabajadores y supervisores recorren juntos el área de trabajo, identifican riesgos y proponen controles.

Actividad sugerida:

Dividir a los participantes en equipos por departamentos y realizar un análisis de riesgo en tiempo real. Luego, cada equipo expone sus hallazgos y soluciones.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

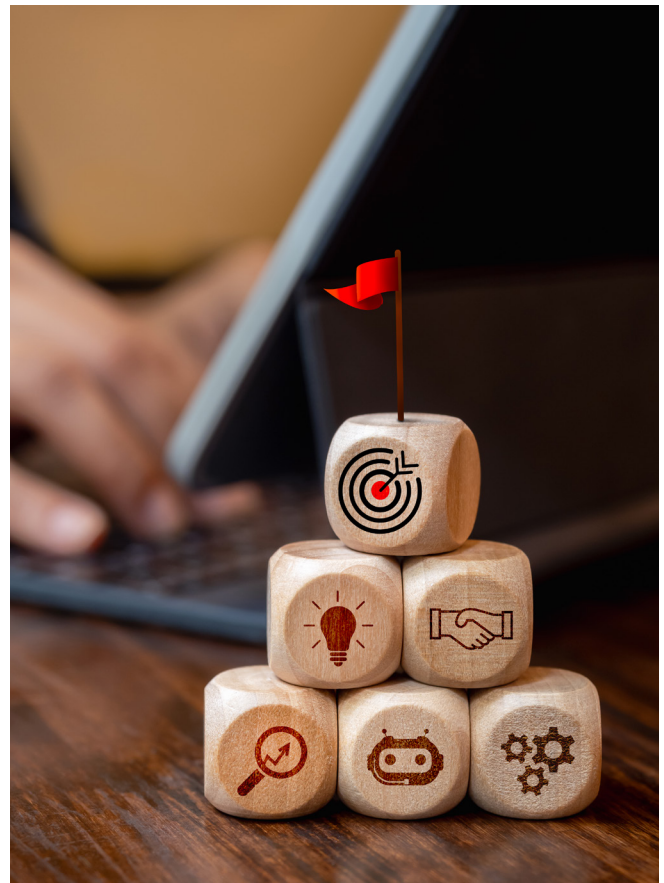
- Organizar “jornadas de riesgo compartido” donde los trabajadores acompañan a expertos en seguridad y salud para mapear peligros en sus áreas con su propia mirada.
- Utilizar matrices de riesgo en blanco como herramienta pedagógica. Cada equipo rellena la

suya, y luego se compara con la versión oficial del área para reflexionar sobre diferencias.

- Desarrollar paneles o mapas de riesgo murales donde los trabajadores peguen etiquetas autoadhesivas con los peligros identificados. Estos se actualizan mensualmente.
- Incluir a los trabajadores en comités de análisis de accidentes e incidentes; no como testigos, sino como analistas activos con derecho a opinar sobre causas y mejoras.

3.2. Métodos avanzados: KBI's y OKR's en la percepción del riesgo.

Una de las opciones avanzadas para mejorar la percepción del riesgo en el entorno laboral, es establecer **indicadores de conductas clave (KBI's)** y los **objetivos con resultados clave (OKR's)** que permitan medir y optimizar las intervenciones en seguridad y salud.



3.2.1. KBI's orientados a la percepción del riesgo.

Los **indicadores clave de rendimiento (KPI, Key Performance Indicators)**, suficientemente conocidos por todo el mundo, son medidas cuantitativas que se utilizan para evaluar el rendimiento de una empresa en relación con metas, objetivos o empresas comparables del mismo sector. Los KPI pueden medir diferentes aspectos del rendimiento de una organización: el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados, etc. Con un nombre muy parecido, surge un concepto diferente: los **indicadores clave de comportamiento (KBI)**. Fíjese que hemos cambiado la **"P" de Performance** (desempeño) por una **B (de Behaviour, conducta)**.

Estos KBI's son **"los comportamientos"** fundamentales que queremos medir en nuestra organización para rastrear, evaluar y mejorar el rendimiento. Estos indicadores se basan en las competencias de los empleados y proporcionan información sobre los comportamientos subyacentes que impulsan el éxito.

Los KBI se centran en los comportamientos específicos que deben existir o mejorarse para fortalecer el rendimiento individual y del equipo y, obviamente, no tienen que estar ligados a la prevención de riesgos laborales: se pueden dirigir a medir la gestión del tiempo, la comunicación, la colaboración entre los miembros de un equipo, la adaptabilidad a circunstancias cambiantes, la proactividad, etc.

Cuando utilizamos estos KBI's en aspectos de seguridad y salud suelen medir comportamientos específicos relacionados con la percepción del riesgo y la ejecución segura de las tareas, permitiendo ajustar la estrategia preventiva en función de las conductas observadas.

Ejemplos de KBI's relacionados con aspectos de seguridad y salud:

- **Porcentaje de trabajadores que reportan condiciones inseguras:** si menos del 10% de los trabajadores hacen reportes, podríamos presuponer una baja percepción del riesgo.
- **Frecuencia de uso del equipo de protección individual (EPI):** monitorizar cuántos trabajadores cumplen con el uso correcto de EPI's en tareas de alto riesgo.
- **Cantidad de observaciones preventivas registradas:** refleja la cultura de seguridad y la conciencia sobre los riesgos en el entorno de trabajo.
- **Tiempo de respuesta ante incidentes o condiciones peligrosas:** mide cuán rápido se identifican y abordan los riesgos de manera directa.



Además de estos, vamos a facilitar a continuación un ejemplo práctico de cómo evaluar de manera sencilla una Observación Preventiva de Seguridad (OPS) basándonos en KBI's específicos. Veamos:

Una Observación Preventiva de Seguridad (OPS) es una herramienta creada para mejorar las conductas de los operarios durante la ejecución de su tarea diaria. Se basa en la **búsqueda e identificación de actos y condiciones inseguras** de la mano de los operarios. Así pues, se observan los comportamientos (de manera periódica y sistemática) a lo largo de la jornada. ¡Ojo!, recuerde que las OPS no son un medio para "pillar" a los trabajadores haciendo mal las cosas; al contrario, se trata de "pillarles haciéndolo bien" para relacionarse con ellos/as de manera franca y directa, para observarles "desde fuera", valorar su ejecución y trasladarles nuestra opinión. Obviamente, también se solicitará su opinión al respecto y las posibles mejoras de las situaciones y procedimientos en vigor, intentando alcanzar un compromiso de ejecución (corregir los actos inseguros o potenciar los seguros).

Es, por tanto, una herramienta fundamentalmente basada en la mejora continua a través de la comunicación.

En los proyectos de OPS llevados a cabo por profesionales externos a las empresas suelen utilizar baterías de KBI's que son valoradas "in situ" por un psicólogo experto (entrenado a tal efecto). En nuestro ejemplo proponemos un conjunto mínimo de **4 KBI's** que puede ser observado por cualquier técnico prevencionista. Esta lista se puede ir incrementando conforme el técnico tenga más soltura con el procedimiento OPS.

Nuestros **4 KBI's** son los estrictamente imprescindibles en una OPS sencilla. Presentamos la denominación y la forma de medir su cumplimiento o no):

- **Abordaje:** el observador se presenta debidamente y explica el procedimiento a seguir: presentación, observación y posterior diálogo.

- **Interacción** (cómo se desarrolla la OPS): franqueza y amabilidad, indagación sincera y humilde, anotación de los detalles aportados, etc.
- **Escucha activa:** escuchar con atención, sin interrumpir y asegurándose del contenido del mensaje, y
- **Compromiso:** si se alcanza o no un compromiso (o autoexigencia de mejora) verificable.

La imagen siguiente proporciona un ejemplo de la OPS sobre papel que se podría cumplimentar "in situ" (y delante del operario/a observado). En este caso (a juicio del observador) se ha llevado bien el abordaje inicial, la interacción y la escucha activa han sido positivas, pero no se ha alcanzado un compromiso efectivo. En las "notas" se especifican los detalles para un análisis posterior.

KBI'S	SÍ	NO
Abordaje		
Interacción		
Escucha activa		
Compromiso		

Te damos más ejemplos de otros comportamientos que pueden complementar los 4 KBI's anteriores: el **proceso comunicativo** en sí (verbal, no verbal y paraverbal), la **percepción del riesgo**, la **propiedad de proceso**, la **gestión del cambio/adaptabilidad** y el **liderazgo orientado a la seguridad**.

Con suficiente entrenamiento, un técnico puede valorar entre 20 y 25 variables simultáneamente y con eficacia. Pero no se obsesione con la cantidad; es la calidad de la interacción (y la mutua confianza) lo que realmente cuenta.

3.2.2. OKR's orientados a la percepción del riesgo.

OKR's son las siglas en inglés de *objectives and key results* (objetivos y resultados clave) y representan una metodología para definir objetivos que ayuda a los equipos a establecer metas claras que se puedan medir con facilidad. A pesar de que una inmensa mayoría de las empresas establecen sus objetivos mediante OKR's, solamente un 20% de los trabajadores manifiestan que su empresa establece y comunica correctamente esos objetivos corporativos.

Sin embargo, la metodología OKR resulta muy útil para aumentar la participación de los empleados en la definición de los objetivos y ayudar a que los equipos establezcan objetivos ambiciosos. Obviamente, los OKR's también permiten establecer metas claras y medibles para mejorar la seguridad en el trabajo.



Ejemplo de OKR's relativos a la Percepción del Riesgo:

Objetivo 1:

Mejorar la percepción del riesgo en tareas críticas.

- Resultado clave 1: aumentar en un 30% los reportes de condiciones inseguras en los próximos 6 meses.
- Resultado clave 2: reducir en un 20% los incidentes derivados de conductas inseguras.
- Resultado clave 3: implementar 5 sesiones de capacitación sobre percepción del riesgo en los próximos 3 meses.

Objetivo 2:

Aumentar el compromiso del equipo con la identificación de riesgos.

- Resultado clave 1: lograr que el 90% de los trabajadores completen un curso sobre percepción del riesgo.
- Resultado clave 2: implementar un sistema de incentivos para reconocer a los empleados que reporten peligros.

3.2.3. Peligros, riesgos y “riesgos óptimos”.

Complementando el trabajo con métodos avanzados (como los KBI's y los OKR's) tenemos que tener en cuenta que todo proceso de gestión del riesgo debería incluir tres etapas imprescindibles:



1. Identificación de peligros:

- Observar el entorno y las actividades laborales.
- Entrevistar a trabajadores sobre los riesgos que perciben.
- Revisar incidentes previos y reportes de seguridad.

Ejemplo: en una planta química, los trabajadores identifican que algunos recipientes de sustancias tóxicas no tienen etiquetas claras.

2. Evaluación de riesgos:

- Determinar la **probabilidad** de que ocurra un accidente.
- Evaluar la **gravedad** de las consecuencias.

Ejemplo: un trabajador sin guantes maneja sustancias corrosivas. Probabilidad: alta. Consecuencia: grave.

3. Establecimiento de “riesgos óptimos”:

- No todos los riesgos pueden eliminarse, pero sí minimizarse hasta alcanzar un nivel aceptable.
- Se establecen medidas para reducir el riesgo a un nivel seguro.

Ejemplo: si una tarea crítica involucra trabajar en altura, el “riesgo óptimo” implica que los trabajadores usen arnés, líneas de vida y tengan capacitación específica. Todo ello contemplado en el preceptivo Permiso de Trabajo.

3.3. Cocreación de KBI's y OKR's optimizados.

El mejor enfoque para definir **KBI's** y **OKR's efectivos** para cada organización es involucrar a los trabajadores en su desarrollo.

Ejemplos de Cocreación de Indicadores:

- Ejemplo 1: un equipo de mantenimiento identifica que la percepción del riesgo en el uso de herramientas eléctricas es baja. Junto con el área de seguridad, crean el siguiente KBI:
 - **Número de inspecciones de herramientas realizadas antes de cada turno.**
- Ejemplo 2: en una empresa química, los trabajadores y supervisores, de manera consensuada, definen un OKR:
 - **Objetivo:** asegurar el 100% de cumplimiento del uso de EPI's en zonas de alto riesgo.
 - **Resultado clave:** realizar auditorías diarias y verificar que no haya incumplimientos.

3.4. Análisis de caso y cuestionario.

Análisis de caso:

En una fábrica, el equipo de seguridad ha notado que los trabajadores no están usando sus gafas de protección. Se establece un KBI para medir el uso de gafas por parte del equipo en un turno de 8 horas.

Preguntas para reflexionar:

- ¿Por qué el equipo de seguridad decidió establecer este KBI?
- ¿Cómo se puede medir el cumplimiento del uso de gafas?
- ¿Qué acciones podrían tomarse si el cumplimiento es bajo?
- ¿Qué OKR se podría definir para mejorar la situación?

Cuestionario (verdadero o falso):

1. Los KBI's miden la cantidad de accidentes en el trabajo.
2. Los OKR's ayudan a establecer metas claras para mejorar la percepción del riesgo.
3. El establecimiento de "riesgos óptimos" implica eliminar todos los peligros del trabajo.
4. Los trabajadores deben participar en la creación de KBI's y OKR's para mejorar la seguridad.
5. Un KBI puede ser la cantidad de reportes de condiciones inseguras en una empresa.

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

Ideas clave del capítulo 3:

- Los métodos sencillos para mejorar la percepción y aceptación del riesgo son: formación/capacitación regular, uso de tecnología, cultura de reporte/informe, no tolerancia ante incumplimientos, supervisión activa, y evaluaciones de riesgo participativas.
- Los KBI's son un método avanzado que nos indica el "cómo" medir las conductas específicas que estamos implantando (y sus desviaciones).
- Los OKR's fijan el "qué": objetivos y resultados clave que nos sirven como rumbo para saber hacia dónde nos dirigimos como equipo/organización.
- La cocreación de riesgos "óptimos" sirve para sobrepasar la rigidez estricta de las normas y procedimientos, hacerlos más asumibles y, de este modo, poder acercarnos más a la realidad cotidiana.
- El trabajo colaborativo ha demostrado ser una excelente manera de congregar expectativas y hacer crecer compromisos de todos los integrantes de la empresa.

RECOMENDACIONES para usted:

- Mida la percepción del riesgo mediante KBI's: le ayudará a ajustar estrategias de seguridad.
- Los OKR's le permitirán establecer metas claras para mejorar la seguridad laboral.
- La identificación de peligros y evaluación de riesgos son esenciales para la prevención.
- Es clave que intente involucrar a los trabajadores en la creación de indicadores y objetivos de seguridad.
- El seguimiento constante de los KBI's y OKR's le garantiza una mejora continua en la percepción del riesgo."

4. Otras técnicas avanzadas.

Proponemos a continuación una serie de técnicas evolucionadas que han demostrado fortalecer la conciencia de riesgo en el entorno laboral, facilitando una toma de decisiones segura y efectiva. Se trata de técnicas para aquellas organizaciones que se encuentran en un nivel de excelencia en SST.

Hablamos del establecimiento compartido de “líneas rojas” y de la cultura de informes e informada.

4.1. Establecimiento compartido de “líneas rojas”

Las “**líneas rojas**” son límites de seguridad inquebrantables que no pueden ser cruzados sin generar consecuencias inmediatas. Estas normas suelen ser establecidas de manera conjunta con los trabajadores para reforzar su compromiso con la seguridad.

En ocasiones, en las empresas no están bien definidas (más allá del correspondiente procedimiento de trabajo) las verdaderas “líneas rojas” de cada puesto de trabajo. En esos casos:

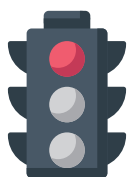
- No se ha generalizado una buena definición
- No existe consenso en los distintos niveles departamentales
- El incumplimiento no genera consecuencias visibles, o
- El régimen sancionador se encuentra desconectado de la realidad cotidiana.

Centremos el tema.

LÍNEAS ROJAS: deben establecerse para que se pueda trabajar de forma segura todos los días, sin poner en peligro a los operarios de proceso. Es necesario definirlas antes de realizar una determinada tarea.

Para que funcionen con eficacia, estas líneas rojas deben ser concretas, tienen que definirse sin ambigüedad y con términos fáciles de entender y evidenciables.

LÍNEAS AMARILLAS: complementan a las líneas rojas a la hora de mantener el compromiso con la seguridad y salud. Su función de aviso nos permite distinguir entre lo realmente importante y lo meramente recomendable.

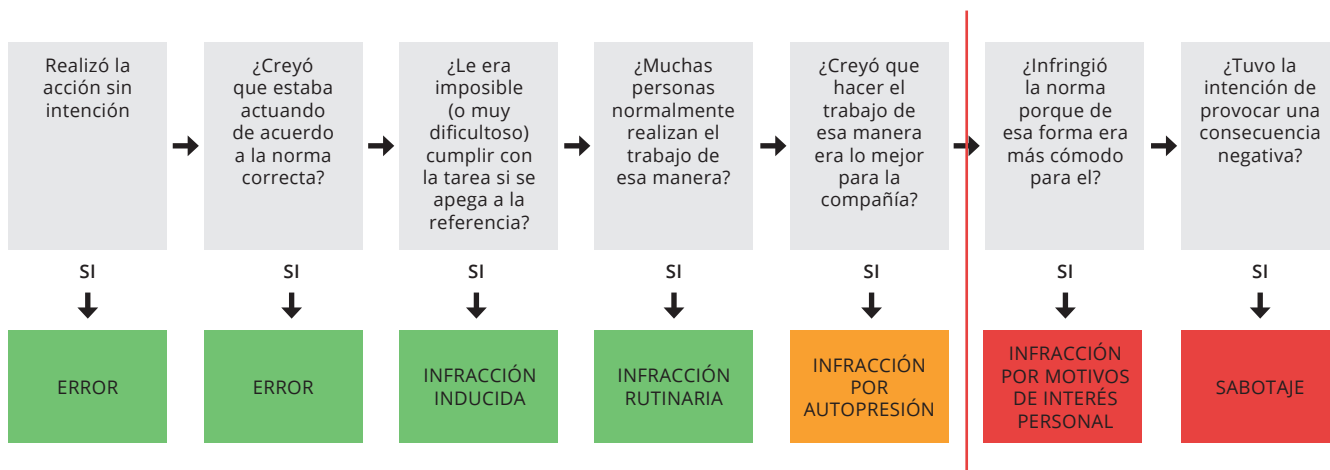
Líneas Rojas 		Reutilizar u ordenar realizar un trabajo saltándose los protocolos de seguridad existentes.
		Realizar tareas en máquinas o en zonas de trabajo sin disponer de las medidas de protección adecuadas, sin realizar la consignación de las mismas o anulando las protecciones existentes.
		NO disponer de medidas de protección adecuadas (barandilla o arnés debidamente anclados a punto fijo o línea de vida) en trabajos en alturas superiores a 2 metros.
Líneas Amarillas 		Realizar trabajos de riesgo sin disponer de la formación e información adecuada.
		La alteración o falseamiento de la documentación de Seguridad y Salud aportada a la compañía, o la falsificación de registros de seguridad.
		NO cumplir las normas de seguridad vial internas (en caso de existir) o uso de móvil o dispositivos electrónicos mientras se conduce.

Ejemplo de líneas rojas y amarillas en una empresa.

Ejemplo de “líneas rojas” relativas a la percepción del riesgo laboral

- En trabajos en altura: prohibición total de trabajar sin arnés y línea de vida.
- En operaciones eléctricas: nunca intervenir equipos energizados sin aplicar el procedimiento correspondiente de bloqueo y etiquetado (LOTO).
- En espacios confinados: no entrar en la zona sin detector de gases y permiso de trabajo.

POLÍTICA CULTURA JUSTA = LÍNEA ROJA CLARA



Un sistema funcionaría muy mal si no ocurriera ninguna infracción - Todas las infracciones no pueden ser sancionadas (Decisión de la Dirección de que es sancionable)

Ejemplo de la Política de “Cultura Justa – CJ (que abordamos de manera breve en el siguiente punto)” de una empresa real en la que se define con claridad la “línea roja” que estará ligada al régimen de disciplina operativa: se sancionan aquellas desviaciones e infracciones del procedimiento causadas por a) interés personal o b) sabotajes.

Las 7 normas de compromiso de las “líneas rojas”

1. No realizaré una actividad crítica si no dispongo de todas las medidas de seguridad necesarias y en buen estado.
2. Todas las personas que trabajan en nuestras instalaciones serán monitorizadas por empleados de mi empresa.
3. Siempre comunicaré cualquier accidente o incidente que afecte a la seguridad de las personas o de nuestros productos.
4. No manipularé la seguridad de las máquinas ni realizaré actuaciones para alterar la calidad de nuestros productos.
5. No aceptaré trabajar bajo condiciones inseguras que pudieran poner en riesgo la seguridad de mis compañeros.
6. Siempre trataré con respeto y corrección a las personas con las que tenga que interactuar en mi trabajo.
7. Asistiré a las sesiones de formación y reuniones de Seguridad y Salud.

Análisis de caso:

En una planta química, un grupo de trabajadores decide realizar una soldadura cerca de un tanque con residuos inflamables. Un supervisor identifica la situación y detiene la actividad de inmediato, recordando que esta acción cruza una “línea roja” que prohíbe cualquier trabajo en caliente sin realizar previamente un análisis de atmósfera explosiva.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Por qué se establecen las “líneas rojas”?

2. ¿Qué consecuencias puede tener cruzar una “línea roja”?

3. ¿Cómo se pueden comunicar de manera efectiva estas reglas en una organización?

4.2.- Cultura de informes e informada.

Son parte de un protocolo más amplio denominado “**CULTURA JUSTA**”, definido por el psicólogo inglés James Reason (1938-2025), uno de los mejores teóricos en el ámbito de la seguridad industrial. Él definió la cultura justa como “una atmósfera laboral de confianza en la que se anima (incluso se recompensa) a la gente a aportar información relacionada con la seguridad y salud, y en la que se deja claro dónde está la línea que separa la conducta aceptable de la inaceptable”.

Para este autor, si la **cultura de seguridad** de una organización quiere ser exitosa, necesita de otros factores complementarios a la cultura justa. Entre ellos, que exista una **cultura de informes** (clima organizacional en el que la gente está dispuesta a informar sobre los errores e incidentes) y una **cultura informada** (que quienes administran y gestionan el sistema tengan conocimientos actualizados sobre los factores humanos, técnicos, organizativos y ambientales que determinan el nivel de seguridad en su conjunto). Ampliamos algo más estos dos aspectos.

Fomentar una **cultura de reportes e información** permite mejorar la percepción del riesgo, asegurando que los peligros sean identificados y gestionados de manera eficaz.

Características de una cultura de informes y transparencia

- **Fomentar el reporte sin miedo:** los trabajadores deben sentirse seguros al reportar riesgos sin temor a represalias.
- **Uso de datos para la mejora continua:** analizar informes de incidentes y cuasi accidentes para ajustar medidas preventivas.
- **Retroalimentación activa:** asegurar que los trabajadores reciben información sobre las acciones tomadas tras sus reportes.

Análisis de caso:

En una planta dedicada a la fabricación de botellas de vidrio, un trabajador reporta que un montacargas cercano a los hornos tiene fallos en el sistema de frenado. El supervisor toma nota, pero no actúa de inmediato. Dos días después, ocurre un accidente grave con ese mismo montacargas.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué falló en la gestión del reporte del trabajador?

2. ¿Cómo debería haber actuado el supervisor?

3. ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la cultura de reportes en la empresa?

4.3.- Análisis de caso y cuestionario.

“El Accidente que pudo evitarse”

La empresa “Químicas Golfo de Roses, S.A.” cuenta con más de 200 empleados y se dedica a la elaboración de productos químicos para la empresa farmacéutica general. A pesar de tener un comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, la mayoría de los empleados no reportan incidentes menores ni condiciones inseguras, ya sea por temor a represalias o porque creen que “no es importante”.

Un día, en uno de sus tajos, un operario llamado Carlos Pérez resbaló con un charco de aceite derramado cerca de una zona de maquinaria pesada. Fue una simple caída a la misma altura, pero le provocó una fisura en el peroné, lo que lo dejó fuera de actividad durante dos meses.

Tras la investigación del incidente previo al resbalón, se descubrió que varios trabajadores ya habían notado la presencia de aceite en esa área en días anteriores, pero nadie lo reportó. La empresa contaba con un procedimiento para informar sobre condiciones inseguras, pero no se había fomentado una cultura de informes adecuada.

El caso dejó en evidencia que:

- No existía una cultura en la que los empleados se sintieran responsables de reportar riesgos.
- Los supervisores no promovían el uso del sistema de informes de seguridad.
- No se realizaba un seguimiento efectivo de los reportes.

Acciones implementadas posteriormente:

- Se formó a todos los trabajadores sobre la importancia de informar de cualquier riesgo, por pequeño que pudiera parecer.
- Se establecieron incentivos para promover la notificación de condiciones inseguras.
- Se colocaron buzones físicos y digitales para reportes anónimos.
- Se organizaron inspecciones diarias en todas las áreas de trabajo.

Preguntas para reflexionar :

1. ¿Cuál fue el principal problema en este caso?

2. ¿Por qué los trabajadores no reportaban las condiciones inseguras?

3. ¿Cómo afectó la falta de informes al accidente de Carlos Pérez?

4. ¿Qué medidas se podrían haber tomado antes para prevenir este accidente?

5. ¿Cómo puede una empresa fomentar una cultura de informes en seguridad laboral?

1. ¿Cuál fue el principal problema en este caso?

El principal problema fue la falta de una cultura de informes en la empresa. A pesar de que existían procedimientos para reportar condiciones inseguras, los trabajadores no los utilizaban, lo que permitió que un riesgo identificado (el derrame de aceite) permaneciera sin atención hasta que ocurrió un accidente.

2. ¿Por qué los trabajadores no reportaban las condiciones inseguras?

Los trabajadores no reportaban las condiciones inseguras por varias razones:

- Falta de concienciación sobre la importancia del reporte de riesgos.
- Temor a represalias o a ser vistos como problemáticos.
- Creencia errónea de que los incidentes menores no son relevantes.
- Falta de incentivos o motivación para informar riesgos.
- Ausencia de seguimiento de reportes previos, lo que genera desconfianza en el sistema.

3 ¿Cómo afectó la falta de informes al accidente de Carlos Pérez?

La falta de informes permitió que el derrame de aceite permaneciera sin corregir durante varios días, aumentando el riesgo de accidente. Si alguien hubiera reportado la condición insegura y se hubieran tomado medidas correctivas a tiempo, el resbalón de Carlos no habría ocurrido y se habría evitado su lesión.

4. ¿Qué medidas se podrían haber tomado antes para prevenir este accidente?

- Fomentar una cultura de informes activa, donde todos los trabajadores entiendan la importancia de reportar condiciones de riesgo.
- Capacitar a los empleados sobre la importancia de la identificación y notificación de peligros.
- Implementar canales de comunicación efectivos, como buzones físicos y digitales para reportes.
- Garantizar inspecciones regulares en las áreas de trabajo para detectar y corregir condiciones inseguras antes de que causen accidentes.
- Crear un sistema de recompensas o reconocimiento para los empleados que informen situaciones de riesgo y contribuyan a la prevención de accidentes.
- Asegurar una respuesta rápida y visible a los informes para que los trabajadores confíen en el proceso y lo utilicen.

5. ¿Cómo puede una empresa fomentar una cultura de informes en seguridad laboral?

- Educación y capacitación: realizar entrenamientos regulares sobre la importancia de reportar incidentes y condiciones de riesgo.
- Liderazgo comprometido: los supervisores y directivos deben dar el ejemplo, fomentando el reporte de riesgos y actuando sobre ellos.
- Facilitar el reporte: implementar canales accesibles y diversos (digitales, anónimos, buzones físicos, línea de emergencia).
- Refuerzo positivo: premiar y reconocer a los empleados que reportan situaciones de riesgo.
- Seguimiento y cierre de reportes: asegurar que cada informe sea revisado y atendido, y comunicar las acciones tomadas para que los trabajadores vean resultados.
- Eliminar el miedo a represalias: garantizar que los trabajadores no serán penalizados por reportar riesgos y promover una cultura de confianza y transparencia.

Cuestionario sobre cultura de informes e informada en seguridad y salud en el trabajo

1. Conceptos generales

- ¿Qué se entiende por “cultura de informes e informada” en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿Por qué es importante reportar condiciones inseguras y casi accidentes en el trabajo?
- ¿Qué diferencia existe entre un incidente y un accidente?

2. Identificación y reporte de riesgos

- ¿Cuáles son los pasos adecuados para reportar una condición insegura en el trabajo?
- ¿Qué medios o herramientas se pueden utilizar para informar riesgos en una empresa?
- ¿Quiénes son responsables de recibir y gestionar los informes de seguridad laboral?

3. Consecuencias y beneficios

- ¿Qué consecuencias puede tener la falta de reportes en la seguridad laboral?
- ¿Cómo puede una cultura de informes reducir los accidentes en una empresa?
- ¿Qué beneficios obtiene un trabajador al reportar condiciones de riesgo?

4. Casos prácticos

- Si presencias un acto inseguro en tu lugar de trabajo, ¿qué deberías hacer?
- ¿Cómo podrías motivar a tus compañeros para que reporten condiciones inseguras?
- ¿Qué estrategias implementarías en una empresa para fortalecer la cultura de informes en seguridad y salud?

POSIBLES RESPUESTAS:

1. Conceptos generales

- ¿Qué se entiende por “cultura de informes e informada” en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo?

Se refiere a un entorno organizacional en el que los trabajadores reconocen la importancia de reportar condiciones inseguras, incidentes y accidentes, y cuentan con los medios adecuados para hacerlo sin temor a represalias. Además, implica que la empresa utiliza activamente estos informes para mejorar la seguridad y prevenir riesgos laborales.

- ¿Por qué es importante reportar condiciones inseguras y casi accidentes en el trabajo?

Porque permite identificar y corregir peligros antes de que ocurran accidentes graves. Los incidentes menores o condiciones inseguras pueden ser señales de problemas más serios, por lo que su notificación ayuda a prevenir daños a los trabajadores y pérdidas para la empresa.

- **¿Qué diferencia existe entre un incidente y un accidente?**

- Incidente: es una situación inesperada que pudo haber causado un daño, pero que no resultó en lesiones o daños materiales graves. Ejemplo: una herramienta cae al suelo sin golpear a nadie.
- Accidente: es un evento que sí provoca daños a las personas, equipos o instalaciones. Ejemplo: un trabajador se lesiona debido a una caída.

2. Identificación y reporte de riesgos

- **¿Cuáles son los pasos adecuados para reportar una condición insegura en el trabajo?**

- Identificar la condición insegura o acto de riesgo.
- Registrar la información en un formulario o sistema de reportes.
- Notificar al supervisor o área de seguridad.
- Tomar medidas inmediatas si es posible (por ejemplo, señalar un derrame).
- Dar seguimiento al reporte para asegurar su resolución.

- **¿Qué medios o herramientas se pueden utilizar para informar riesgos en una empresa?**

- Sistemas digitales de reportes (aplicaciones o plataformas internas).
- Buzones físicos de sugerencias y reportes anónimos.
- Líneas telefónicas o correos electrónicos destinados a seguridad laboral.
- Informes escritos entregados a los supervisores.
- Reuniones de seguridad y registros en bitácoras de trabajo.

- **¿Quiénes son responsables de recibir y gestionar los informes de seguridad laboral?**

- Todos los trabajadores son responsables de reportar condiciones inseguras.
- Supervisores y jefes de área deben revisar y tomar medidas inmediatas.
- El departamento de seguridad y salud es el encargado de analizar los reportes, implementar medidas preventivas y realizar auditorías para mejorar la seguridad.

3. Consecuencias y beneficios

- **¿Qué consecuencias puede tener la falta de reportes en la seguridad laboral?**

- Aumento de accidentes y enfermedades laborales.
- Pérdidas económicas por sanciones legales, demandas o incapacidades.
- Daño a la reputación de la empresa y desmotivación del personal.
- Ambiente laboral inseguro, donde los trabajadores tienen miedo de reportar problemas.

- **¿Cómo puede una cultura de informes reducir los accidentes en una empresa?**

- Permitiendo la detección temprana de riesgos.
- Fomentando una mejora continua en los procesos de seguridad.
- Creando un ambiente donde los trabajadores se sienten seguros y responsables de su bienestar.
- Garantizando que los reportes sean analizados y resueltos de manera efectiva.

- **¿Qué beneficios obtiene un trabajador al reportar condiciones de riesgo?**

- Protege su propia seguridad y la de sus compañeros.
- Contribuye a un ambiente de trabajo más seguro y organizado.
- Evita sanciones o accidentes que podrían afectar la continuidad laboral.
- Puede recibir incentivos o reconocimiento por su compromiso con la seguridad.

4. Casos Prácticos

- **Si presencias un acto inseguro en tu lugar de trabajo, ¿qué deberías hacer?**

- Evaluar la gravedad del riesgo.
- Advertir inmediatamente a los trabajadores cercanos si existe peligro inminente.
- Reportar el incidente a través del canal correspondiente.

- Tomar medidas correctivas si es seguro hacerlo (por ejemplo, retirar un obstáculo).
- Seguir el caso hasta asegurarse de que se haya solucionado.

• **¿Cómo podrías motivar a tus compañeros para que reporten condiciones inseguras?**

- Explicando que reportar previene accidentes y protege a todos.
- Demostrando que no hay represalias por hacer informes.
- Proponiendo que la empresa implemente reconocimientos o incentivos.
- Fomentando el trabajo en equipo para mejorar la seguridad.

• **¿Qué estrategias implementarías en una empresa para fortalecer la cultura de informes en seguridad y salud?**

- Capacitar regularmente al personal sobre la importancia de reportar riesgos.
- Habilitar múltiples canales de comunicación (digitales, físicos, anónimos).
- Crear un sistema de reconocimiento para quienes reporten riesgos.
- Garantizar que todos los reportes sean revisados y atendidos rápidamente.
- Fomentar la participación activa de todos los trabajadores en la mejora de la seguridad laboral.

Ideas clave del capítulo 4:

- Las técnicas avanzadas “evolucionadas” permiten mejorar la percepción del riesgo y reducir accidentes en empresas que buscan la excelencia.
- Las “líneas rojas” (y amarillas) son una estupenda herramienta para centralizar la importancia de lo que puede o no puede hacerse (consentirse, asumirse) de manera realista y para toda la organización, garantizando que ciertos comportamientos inseguros sean completamente eliminados y no haya dudas sobre su conocimiento.
- La cultura de informes e informada son dos maneras (perfectamente compatibles entre sí) de contribuir a un mayor conocimiento de la realidad cotidiana de nuestra empresa.

5. Cocreación de una cultura de optimización de los riesgos.

Crear una **cultura de optimización de riesgos** implica involucrar a todos los niveles de la organización en la seguridad y toma de decisiones informadas.

Como dicen C. Vlek y G. Cvetkovitch: *“Cuando las personas creen ejercer suficiente control sobre los posibles riesgos, se muestran dispuestas a **controlar los peligros** para lograr un **beneficio**”.*

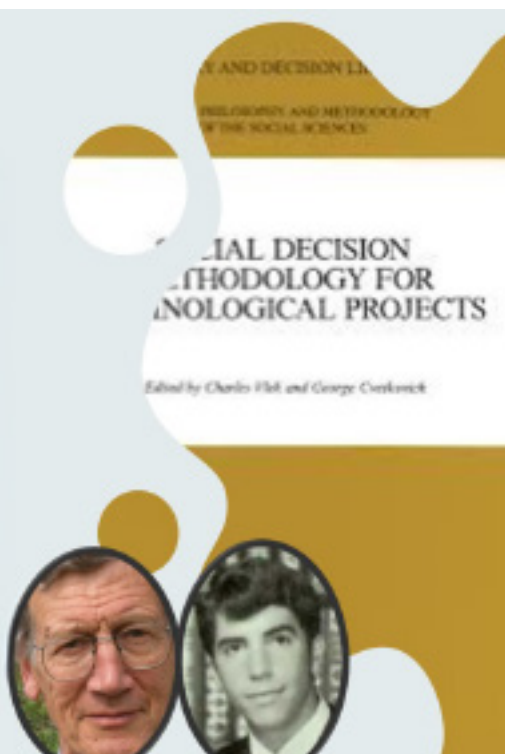
*Sin embargo, el control suficiente debe basarse en **datos, evaluaciones y percepciones fiables** y, finalmente, en una **decisión óptima de asumir o rechazar** el “objetivo arriesgado”, (Social Decision Methodology for Technological Projects. Dordrecht, Holland, 1998 – Kluwer).*

*“Cuando las personas **creen ejercer suficiente control** sobre los posibles riesgos, se muestran dispuestas a **controlar los peligros** para lograr un **beneficio**.”*

*Sin embargo, el control suficiente debe basarse en **datos, evaluaciones y percepciones fiables** y, finalmente, en una **decisión óptima de asumir o rechazar** el “objetivo arriesgado”*

C. Vlek y G. Cvetkovitch

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



Elementos clave para la cultura de optimización de riesgos.

- **Participación activa de los trabajadores:** realizar talleres donde el personal contribuya con su conocimiento sobre los riesgos de sus tareas.
- **Uso de datos y análisis continuo:** revisar métricas de seguridad y ajustar estrategias según los incidentes reportados.
- **Capacitación constante:** formar equipos con conocimientos sólidos sobre percepción del riesgo.
- **Retroalimentación (feedback) y aprendizaje:** crear mecanismos para compartir aprendizajes de incidentes y mejorar las estrategias preventivas.

5.1. Ejemplos reales.

A continuación, te ofrecemos **ejemplos reales de cocreación de una cultura de optimización de riesgos** en distintas empresas y sectores. Estos casos muestran cómo la participación activa de los trabajadores y la colaboración entre diferentes niveles de la organización pueden mejorar la seguridad laboral.

1. Toyota (industria automotriz) - Método Kaizen en Seguridad



¿Qué hicieron?

Toyota aplicó su filosofía Kaizen (mejora continua) para la seguridad laboral, involucrando directamente a los trabajadores en la identificación y mitigación de riesgos.

Estrategia de cocreación:

- Se implementaron círculos de calidad donde los empleados aportaban ideas para mejorar la seguridad en sus estaciones de trabajo.
- Se incentivó el reporte voluntario de condiciones peligrosas, sin penalizaciones.
- Se realizaron auditorías conjuntas entre operarios y supervisores para detectar riesgos y plantear soluciones.

Resultados:

- Reducción del 75% en incidentes relacionados con el uso de maquinaria en fábricas.
- Mejora del compromiso de los empleados con la seguridad.



2. Siemens (sector industrial) - Aplicación de realidad virtual y realidad aumentada para la seguridad

¿Qué hicieron?

Siemens ha integrado las tecnologías de realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA) en muchos de sus parques químicos para capacitar a los empleados en identificación de riesgos en fábricas y plantas de construcción.

Estrategia de cocreación:

- Los trabajadores participaron en el desarrollo de simulaciones de riesgos específicos de sus áreas de trabajo.
- Se realizaron sesiones de entrenamiento donde los empleados interactuaban en entornos virtuales para aprender a reaccionar ante situaciones peligrosas.
- Se promovió el aprendizaje basado en la experiencia y el ensayo-error sin riesgo real.

Resultados:

- Reducción de incidentes en un 60% en los primeros dos años.
- Mejora de la percepción del riesgo entre los trabajadores.



3. Grupo Bimbo (industria alimentaria) - Cultura de seguridad basada en valores

¿Qué hicieron?

Bimbo implementó una estrategia de seguridad basada en valores, en la que se promovió la participación de todos los empleados en la creación de un ambiente seguro.

Estrategia de cocreación:

- Se lanzó la campaña “Yo cuido mi seguridad y la de mis compañeros”, donde los propios trabajadores propusieron cambios en los protocolos de seguridad.
- Se crearon grupos de trabajo donde los empleados diseñaban mejoras en procesos de producción.
- Se estableció un programa de reconocimientos para los trabajadores que proponían mejoras en seguridad.

Resultados:

- Reducción del índice de accidentabilidad en 50% en cinco años.
- Más de 10,000 sugerencias de mejoras recibidas e implementadas.



4. Anglo American (minería) - Enfoque de seguridad basada en la conducta

¿Qué hicieron?

En la industria minera, donde los riesgos son altos, Anglo American implementó un programa de seguridad basado en la conducta y el liderazgo compartido.

Estrategia de cocreación:

- Se llevó a cabo una campaña en la que los trabajadores analizaban incidentes reales y proponían soluciones.
- Se establecieron espacios de conversación entre operarios y directivos para discutir mejoras en seguridad.
- Se diseñaron protocolos de intervención temprana, con la participación activa de los empleados.

Resultados:

- Disminución del 50% en accidentes fatales en un período de tres años.
- Fuerte compromiso de los trabajadores con la seguridad como valor central.

Análisis de caso de cocreación de cultura de seguridad:

En la empresa de logística "TRANSxTAR", los trabajadores se reúnen semanalmente para analizar cuasi accidentes y sugerir mejoras en los procedimientos. Con el tiempo, la percepción del riesgo mejora y los incidentes disminuyen.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué ventajas tiene involucrar a los trabajadores en la identificación de riesgos?

2. ¿Cómo puede una empresa medir la evolución de su cultura de seguridad?

3. ¿Qué herramientas pueden implementarse para reforzar una cultura de optimización de riesgos?

POSIBLES RESPUESTAS:

1. ¿Qué ventajas tiene involucrar a los trabajadores en la identificación de riesgos?

Involucrar a los trabajadores en la identificación de riesgos ofrece múltiples ventajas, entre ellas:

- Mayor compromiso y responsabilidad: los empleados se sienten parte activa del proceso de seguridad, lo que fomenta su implicación y cumplimiento de medidas preventivas.
- Detección más precisa de riesgos: quienes realizan las tareas diariamente tienen un conocimiento detallado de los peligros específicos de su puesto de trabajo.
- Mejor comunicación y confianza: se fomenta un diálogo abierto entre trabajadores y dirección, lo que permite una gestión más efectiva de la seguridad.
- Reducción de accidentes y costos: la identificación temprana de riesgos permite prevenir incidentes, disminuyendo costos por bajas laborales y daños materiales.
- Fomento de una cultura preventiva: la seguridad se convierte en un hábito cotidiano y no solo en una norma impuesta desde la dirección.

2. ¿Cómo puede una empresa medir la evolución de su cultura de seguridad?

Para medir la evolución de la cultura de seguridad en una empresa, se pueden utilizar los siguientes métodos:

Indicadores clave de desempeño (KPIs):

- Tasa de accidentes e incidentes laborales.
- Índice de severidad y frecuencia de accidentes.
- Número de reportes de condiciones inseguras.
- Cumplimiento de inspecciones y auditorías de seguridad.

Encuestas de percepción de seguridad:

- Aplicar cuestionarios periódicos a los trabajadores para evaluar su percepción sobre la seguridad en el entorno laboral.

Observaciones y auditorías de seguridad:

- Evaluaciones en terreno para verificar el cumplimiento de protocolos y detectar áreas de mejora.

Formación:

- Capacitaciones y simulacros
- Medir la participación y efectividad de los programas de formación en seguridad.

Comparativa histórica:

- Analizar la evolución de los indicadores de seguridad a lo largo del tiempo para identificar tendencias y áreas de mejora.

3. ¿Qué herramientas pueden implementarse para reforzar una cultura de optimización de riesgos?

Para reforzar la cultura de seguridad y la optimización de riesgos, las empresas pueden implementar herramientas como:

- Matriz de riesgos: permite clasificar y priorizar los riesgos según su probabilidad y gravedad.
- Aplicaciones y software de gestión de seguridad: facilitan la identificación, reporte y seguimiento de riesgos en tiempo real.
- Programas de formación y sensibilización: cursos, talleres y simulaciones para concienciar a los empleados sobre la importancia de la prevención.
- Observaciones preventivas de seguridad (OPS): metodología en la que supervisores y trabajadores analizan conjuntamente la seguridad en el trabajo.
- Sistemas de comunicación y reportes: canales accesibles para que los trabajadores informen sobre condiciones peligrosas sin temor a represalias.
- Círculos de seguridad: reuniones periódicas donde los empleados pueden expresar preocupaciones y sugerir mejoras en seguridad.
- Simulacros y ejercicios prácticos: reforzar el conocimiento de los procedimientos ante emergencias mediante simulaciones realistas.
- Programa de incentivos: reconocer y premiar buenas prácticas en seguridad laboral para motivar a los trabajadores.

CUESTIONARIO (Verdadero o Falso)

1. Las “líneas rojas” son normas de seguridad opcionales que los trabajadores pueden seguir si lo desean.
2. Una cultura de informes fortalece la percepción del riesgo en una empresa.
3. Un trabajador activo, pero sin percepción del riesgo es aquel que toma decisiones apresuradas sin medir el peligro.
4. Involucrar a los trabajadores en la seguridad ayuda a optimizar la percepción del riesgo.

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

Parte 2: Análisis de Caso

Situación:

En una obra de construcción, un supervisor identifica que algunos trabajadores no usan guantes porque “no son cómodos”. Se establece una “línea roja” que obliga su uso en ciertas tareas. Sin embargo, días después, un trabajador ignora la regla y sufre un corte grave en la mano.

Preguntas para analizar:

- ¿Por qué la “línea roja” no se respetó?
- ¿Qué acciones debió tomar el supervisor para reforzar su cumplimiento?
- ¿Cómo se podría mejorar la percepción del riesgo sobre el uso de guantes en el equipo de trabajo?

Ideas clave del capítulo 5:

- Crear una cultura de seguridad colaborativa reduce la aceptación del riesgo y fortalece la prevención.
- El logro del beneficio compartido puede ser un motor esencial para lograr el compromiso de los trabajadores/as.
- Sin olvidar que son fundamentales los datos y evaluaciones fiables para alcanzar la “decisión óptima” sobre asumir o rechazar el riesgo.

Anexo.

Te proponemos algunas de las mejores dinámicas de grupo enfocadas en la percepción de riesgos laborales, ideales para sensibilizar y mejorar la cultura preventiva en los trabajadores:

1. “Inflar globos”

Objetivo: observar las diferencias de las percepciones del riesgo al inflar el globo y cómo se relativiza el peligro en función del contexto.

Desarrollo:

- Lo hemos explicado en la primera parte de esta Guía.



2. “Identifica el peligro”

Objetivo: mejorar la capacidad de observación y detección de riesgos en el entorno laboral.

Desarrollo:

- Se muestra una imagen o video de un puesto de trabajo con distintos peligros ocultos.
- Los participantes deben identificarlos y describir qué consecuencias podrían tener.
- Se discuten las soluciones y medidas preventivas adecuadas.



3. “Caso real: ¿Qué salió mal?”

Objetivo: analizar accidentes o incidentes reales para mejorar la percepción del riesgo.

Desarrollo:

- Se presenta un caso real de accidente laboral.
- Se divide al grupo en equipos y cada uno analiza el caso para identificar causas y errores.
- Luego, se presentan las conclusiones y se discuten medidas correctivas.



4. “El Semáforo del riesgo”

Objetivo: clasificar los riesgos en función de su gravedad y probabilidad.

Desarrollo:

- Se entregan tarjetas con diferentes situaciones laborales.
- Cada equipo debe clasificar el riesgo con colores del semáforo (rojo: muy peligroso, amarillo: moderado, verde: bajo riesgo).
- Se justifica la clasificación y se debaten posibles medidas de prevención.

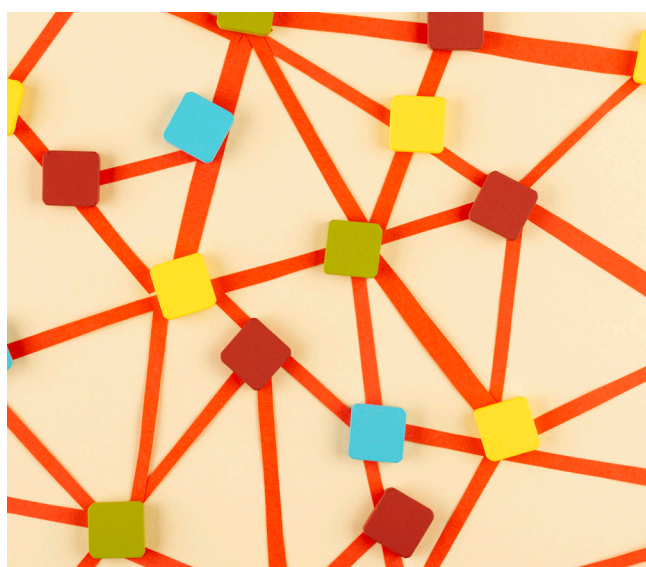


5. “Mapa de riesgos”

Objetivo: representar gráficamente los riesgos presentes en un área de trabajo.

Desarrollo:

- Se divide a los participantes en grupos y se les da un plano del área de trabajo.
- Identifican los riesgos y los ubican en el mapa con distintos símbolos.
- Se presentan los resultados y se plantean mejoras.



6. “Historias de Seguridad”

Objetivo: fomentar la comunicación y el aprendizaje a través de experiencias personales.

Desarrollo:

- Cada participante cuenta una anécdota personal sobre un accidente, cuasi accidente o situación peligrosa en su trabajo.
- Se analizan los factores de riesgo y las soluciones que podrían haber evitado el suceso.



7. “El teatro de la prevención”

Objetivo: representar y visualizar riesgos laborales de manera interactiva.

Desarrollo:

Se asignan roles a los participantes y se les da un guion con una situación peligrosa.

Se representa la escena y luego se analizan los errores y cómo se podrían evitar



8. “Juego de roles: inspección de seguridad”

Objetivo: desarrollar la capacidad de inspección y análisis de riesgos.

Desarrollo:

Un grupo representa a los trabajadores y otro grupo actúa como inspectores de seguridad.

Los inspectores deben identificar riesgos en un espacio simulado y sugerir mejoras.

Luego se invierten los roles.



9. “¿Qué harías si...?”

Objetivo: evaluar la respuesta ante situaciones de riesgo.

Desarrollo:

- Se plantean distintos escenarios peligrosos a los participantes.
- Deben responder con rapidez sobre cómo actuarían.
- Se analizan las respuestas y se proponen mejores alternativas.



10. “La torre insegura” (juego con bloques tipo Jenga)

Objetivo: mostrar cómo los riesgos acumulativos pueden provocar un accidente.

Desarrollo:

- Se juega una partida normal de Jenga.
- Cada vez que alguien saque un bloque, debe describir un riesgo laboral que haya visto en su entorno.
- La torre cayendo representa un accidente laboral causado por acumulación de riesgos.



11. “El minuto de seguridad”

Objetivo: crear el hábito de análisis preventivo antes de cada tarea.

Desarrollo:

- Se asigna un minuto antes de cada actividad para que un voluntario mencione un riesgo presente en su área de trabajo y cómo reducirlo.
- Se refuerza la importancia de esta práctica diaria en la prevención de accidentes.



Edita:
Foment
del Treball Nacional

con el apoyo de:

a la feina **cap risc**

 **Generalitat
de Catalunya**

con la colaboración de:

 **Preven
Control**