INFLUENCERS INTERNS en salut i seguretat en el treball



Edita:
Foment del Treball Nacional

Amb el suport de:
a la feina cap risc
Generalitat de Catalunya

INFLUENCERS INTERNS en salut i seguretat en el treball

Edita i elabora: **Foment del Treball**

Amb el suport de: **Generalitat de Catalunya**

Amb la col·laboració de: **PrevenControl**



Introducció

En qualsevol empresa, normalment coexisteixen paral·lelament dues organitzacions: la que apareix en l'organigrama (amb les seves jerarquies, càrrecs i línies de comunicació oficials) i la implícita, la més oculta: la que no apareix en cap document, però que qualsevol persona que hagi trepitjat mai una fàbrica o un magatzem reconeix immediatament; la que opera a través de les converses als passadissos, a través de la persona a qui tothom consulta abans de prendre una decisió i a través del company d'oficina l'opinió del qual té més pes que qualsevol memoràndum corporatiu.

Pel que fa a la salut i la seguretat en el treball, aquesta segona organització, la implícita, no és simplement un complement de la primera. Sovint és el canal més eficaç del qual disposa qualsevol empresa.

Quan en Javier, l'operari amb vint anys d'experiència a la línia de producció, es posa el casc abans que ningú li ho recordi, els seus companys se n'adonen. Quan la María, la tècnica de manteniment respectada per tothom al torn de nit, esmenta que va informar d'un gairebé accident i que va valer la pena fer-ho, més gent informarà del següent. Quan en Joaquín, l'operari de la planta amb més experiència, integra la seguretat en la seva manera de fer les coses (no com una norma externa, sinó com un hàbit personal), el que transmet no és només el compliment dels procediments, sinó, sobretot, un potent efecte multiplicador que inspira la resta de l'equip a seguir el seu exemple d'una cultura de la prevenció.

Anomenem aquestes persones influencers interns. No són caps, ni necessàriament tenen formació tècnica en seguretat. Però tenen una cosa que cap cartell, cap formació obligatòria ni cap sistema de gestió pot comprar: la confiança dels seus companys i l'autoritat moral per validar i normalitzar el comportament segur entre els seus companys i/o la credibilitat necessària per transformar el comportament dels seus companys des de dins.

Per què aquesta guia, i per què ara?

Les estadístiques d'accidents continuen sent una causa de preocupació social malgrat els avenços normatius recents, la inversió en sistemes de gestió i la professionalització dels serveis de prevenció de riscos laborals. També cal destacar que les causes d'aquests accidents laborals no es deuen principalment a una manca de coneixements tècnics, sinó, en gran manera, a certs comportaments: els relacionats amb la pressa, la rutina, la manca de consciència corporativa i també la percepció (de vegades compartida per tothom) que "aquí, les coses sempre s'han fet d'aquesta manera".

Canviar els comportaments mitjançant un conjunt de normes i procediments sovint és un procés lent i complicat. No obstant això, canviar-los des de dins, a través d'aquells que ja són models a seguir per als seus companys, no només és més creïble i eficaç, sinó que també és més sostenible.

Aquesta guia proporciona a qualsevol persona que gestioni equips (tècnics de prevenció de riscos laborals, responsables de recursos humans, intermedis i alts càrrecs) les eines per identificar, donar suport i capacitar aquests influencers interns. No pas per crear-los artificialment (avís: això sol ser contraproduent), sinó per aprofitar la legitimitat d'aquests professionals i proporcionar-los un context adequat perquè la seva influència natural treballi a favor d'una cultura de la prevenció.

Perquè quan parlem del canal informal, ens referim a qualsevol mitjà de comunicació o transmissió de normes que opera fora de l'estructura oficial. I l'anomenem informal perquè no està dissenyat per a aquesta finalitat ni apareix en cap manual o organigrama. Però existeix; i funciona.

L'objectiu d'aquesta guia és aprendre a treballar amb aquest canal, no pas ignorar-lo ni intentar substituir-lo.

Com utilitzar aquesta guia?

La guia s'organitza en sis mòduls que es poden llegir de manera seqüencial o consultar de manera independent, segons les necessitats de cada organització. Cada mòdul combina fonaments teòrics amb eines pràctiques que es poden aplicar directament sobre el terreny.

El mòdul 1 estableix el marc conceptual i científic que explica per què funcionen els influencers interns; els mòduls 2 i 3 tracten de com seleccionar-los, implicar-los en el disseny del programa i dotar-los d'eines. El mòdul 4 desenvolupa sistemes de reconeixement i gamificació que promouen i reforcen la motivació necessària per al seu èxit, mentre que el mòdul 5 reuneix estudis de casos reals i bones pràctiques d'empreses que ja han seguit aquest camí. El mòdul 6 proporciona un pla d'implementació i les eines per mesurar i garantir la sostenibilitat del programa. Finalment, després d'un breu glossari de termes i una bibliografia concisa, hem inclòs en l'Annex les eines bàsiques per començar de manera pràctica: aquestes comprenen nou plantilles (tres per a la identificació i selecció, tres eines pràctiques i tres més per al seguiment i l'avaluació d'impacte) a punt per ser utilitzades a qualsevol empresa de qualsevol sector industrial. Creiem sincerament que, un cop adaptades a les necessitats específiques de cada organització, aquestes poden formar el fonament sobre el qual construir un marc sòlid per al canvi que busquem.

CONTINGUT

1. Mòdul 1	**7**
1.1. La teoria de l'aprenentatge social de Bandura	8
1.2. Teoria de les xarxes socials aplicada a la salut i la seguretat	8
1.3. L'efecte de contagi en els comportaments segurs	9
1.4. Suport dels organismes oficials	10
2. Mòdul 2	**11**
2.1. Mapatge de la xarxa social informal	11
2.2. Credibilitat per sobre de la popularitat	12
2.3. Voluntariat o assignació?	13
2.4. Codisseny: crear el programa amb ells, no només per a ells	13
3. Mòdul 3	**15**
3.1. Manual de l'ambaixador de seguretat	15
3.2. Formació en habilitats comunicatives	16
3.3. Píndoles de coneixement tècnic	17
3.4. Toolbox Talks: les xerrades de cinc minuts	17
3.5. Suports visuals i repositori centralitzat	18
4. Mòdul 4	**19**
4.1. Què diu la ciència sobre la motivació?	20
4.2. Principis d'un sistema de reconeixement ben dissenyat	20
4.3. Gamificació: què funciona i què no	21
4.4. Reconeixement institucional	22

CONTINGUT

5. Mòdul 5	**23**
5.1. Grans corporacions: programes a gran escala	24
5.2. Sector de logística i magatzematge	25
5.3. Sector manufacturer	25
5.4. Sector de la construcció	26
5.5. Pimes	27
5.6. Relats de primera mà	28
6. Mòdul 6	**29**
6.1. Full de ruta: les quatre fases	30
6.2. Indicadors clau de seguiment	32
6.3. Sostenibilitat: com evitar que el programa mori amb el seu impulsor	33
6.4. Celebració dels èxits i comunicació interna	34
7. Glossari de termes	**35**
7.1. Bibliografia i referències	35
Annex	**37**
Plantilla A1	38
Plantilla A2	39
Plantilla A3	40
Plantilla B1	41
Plantilla B2	42
Plantilla B3	44
Plantilla C1	45
Plantilla C2	47
Plantilla C3	48

MÒDUL 1. Per què funciona: la ciència que hi ha darrere de la influència entre iguals



1.1. La teoria de l'aprenentatge social de Bandura

1.2. Teoria de les xarxes socials aplicada a la salut i la seguretat

1.3. L'efecte de contagi en els comportaments segurs

1.4. Suport dels organismes oficials

La distinció entre lideratge formal i informal és un dels conceptes més consolidats en la teoria de l'organització. Mentre que el lideratge formal prové del càrrec d'una persona —on un superior assigna una posició d'autoritat a un professional en funció de la seva experiència, competència o afinitat—, el lideratge informal no depèn de cap jerarquia. Aquest últim és reconegut per l'equip mateix i es reforça diàriament a través de les accions i el comportament de l'individu. Ningú no els ha nomenat oficialment, però tota l'organització sap a qui ha de recórrer quan sorgeix un problema.

En l'àmbit de la salut i la seguretat en el treball, això té implicacions pràctiques que s'haurien de prendre seriosament. Diversos estudis longitudinals en entorns industrials han arribat a una conclusió que resulta bastant inquietant per a aquells de nosaltres que creiem en la jerarquia: les percepcions dels treballadors sobre el comportament dels seus companys més respectats són un millor predictor del seu propi comportament segur que les seves percepcions sobre els seus caps de línia. Dit d'una altra manera: l'exemple d'un company té més pes que la instrucció d'un cap.



Per què és així? Hi ha dues raons que, un cop explicades, tenen tot el sentit del món. La primera és la **identificació**: tendim a comportar-nos de manera similar a aquells que són com nosaltres, no pas a aquells que són per sobre nostre. La segona és la **credibilitat** del context. Aquell company que es mereix el nostre respecte té experiència de primera mà de les mateixes pressions, les mateixes temptadores vies dreceres

i els mateixos terminis de producció. Quan tria fer el que és correcte en aquest context, aquesta decisió comporta un pes moral que a una altra persona li costaria igualar.

La cultura de seguretat d'una organització no es defineix pels seus procediments escrits. Es defineix per les normes no dites que els treballadors segueixen quan ningú no els mira. I aquestes normes estan modelades, en gran manera, per líders informals.

Aquesta és una troballa que va molt més enllà de la simple anècdota: el 2006, Clarke va publicar *un estudi* a la *Journal of Safety Research* que demostrava que el clima de seguretat percebut pels empleats (en particular, la seva percepció de les actituds dels seus companys) explicava fins a un 37 % de la variància en el comportament segur. Això és més significatiu que el clima organitzatiu general i, sens dubte, més significatiu que les polítiques de seguretat formals.

1.1. La teoria de l'aprenentatge social de Bandura

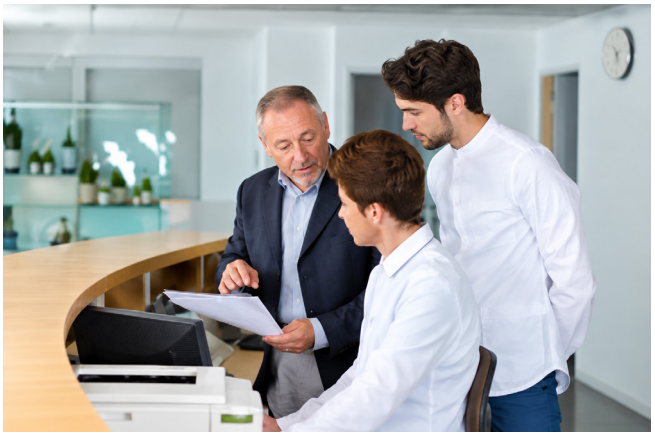


A la dècada de 1970, Albert Bandura va demostrar una cosa que, dita així, sembla evident, però que és difícil de posar en pràctica: aprenem observant els altres, no només a través de la nostra pròpia experiència. I aquest aprenentatge observacional és especialment poderós quan la persona que observem és competent, s'assembla a nosaltres i aconsegueix resultats positius gràcies al seu comportament (o n'evita els negatius). Un bon influencer intern de seguretat compleix aquestes tres condicions gairebé per definició.

La conseqüència és clara: els missatges de seguretat transmesos per un company respectat són més eficaços que els d'una figura d'autoritat o un expert extern. Veure algú "com jo" utilitzar correctament els EPI, comunicar un incident o aturar una tasca perillosa normalitza aquest comportament d'una manera que cap senyal o programa de formació pot igualar. L'aprenentatge vicari funciona millor quan la font és propera i creïble. Sempre ha estat així.

Això explica per què els programes basats en l'observació entre iguals obtenen de manera constant millors resultats que els programes tradicionals de formació en seguretat. En múltiples sectors, amb resultats replicats. No és una hipòtesi: és el que les dades ens han dit durant dècades.

1.2. Teoria de les xarxes socials aplicada a la salut i la seguretat



Qualsevol organització es pot representar com un mapa: les persones i les relacions. Qui parla amb qui, a qui se li demana consell o quina persona rep la informació abans que ningú. En aquest mapa, no tots els nodes són iguals. Alguns estan connectats a molts altres, actuen com a ponts entre diferents grups i són els primers a rebre la informació. Aquests nodes són els influencers interns.

La recerca sobre les xarxes socials humanes (que no s'han de confondre amb les plataformes

digitals i les comunitats en línia a internet) ha demostrat que la informació que passa per aquests nodes viatja més ràpidament, es recorda millor i provoca canvis més grans en les actituds que la que circula per canals formals. La causa arrel (coneguda tècnicament com a "credibilitat en cascada") funciona així: quan algú en qui confies et diu alguna cosa i ho avala amb el seu comportament, tendeixes a creure'l. Un document oficial rarament ho aconsegueix.

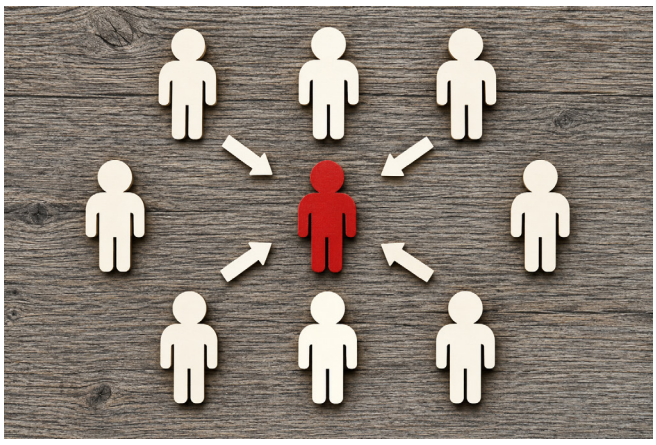
Hi ha una implicació metodològica que no admet dreceres: identificar els *influencers* no es pot fer mirant l'organigrama. Cal mapar la xarxa informal real. Al Mòdul 2 expliquem com.

1.3. L'efecte de contagi en els comportaments segurs

Els comportaments, les actituds i els estats emocionals es propaguen a través de les xarxes socials d'una manera similar als processos de contagi viral. No cal el contacte directe: n'hi ha prou amb estar connectat per dos o tres graus de separació.

Això explica una cosa que desconcerta molts responsables de seguretat: per què la cultura de seguretat d'un departament pot millorar o empitjorar d'una manera que sembla espontània? Malgrat aquesta perplexitat, no hi ha res d'espontani en aquest procés: simplement se segueixen les xarxes informals d'influència. Si els nodes centrals adopten i modelen comportaments segurs, el contagi és positiu. Si normalitzen l'incompliment, l'efecte pot ser devastador i molt difícil de revertir des de fora.

Però alerta: cal tenir en compte que els influencers negatius actuen igual d'eficaçment dins dels equips. Qualsevol programa rigorós de salut i seguretat requereix una estratègia específica per mitigar aquest impacte advers i no s'ha de limitar únicament a promoure un lideratge positiu. Parlem per experiència: descuidar aquest aspecte constitueix un error estratègic les conseqüències del qual poden resultar molt costoses a mitjà termini.



1.4. Suport dels organismes oficials

En diversos informes, l'EU-OSHA ha identificat la participació dels treballadors i el lideratge entre iguals com a factors crítics per millorar la cultura de seguretat. Els seus estudis sobre organitzacions d'alt rendiment en l'àmbit de la seguretat i la salut en el treball confirmen que les organitzacions més eficients comparteixen una característica: tenen xarxes informals de treballadors que estan activament implicats en la seguretat. Això no és l'únic factor d'èxit, però és una característica constant en tots els entorns de treball segurs. Per la seva banda, l'Administració de Seguretat i Salut Ocupacional dels EUA (OSHA) ha documentat programes de *"Campions* de *la Seguretat"* i de "*Seguretat basada en el Comportament" (*BBS) a les indústries de la mineria, la construcció i la petroquímica, amb taxes d'accidents que disminueixen entre un 20 i un 50 % en les organitzacions que els implementen de manera rigorosa. L'INSST espanyol es mou en la mateixa direcció, tot i que amb menys èmfasi en la xarxa informal que proposem en aquesta guia. Recentment, ha sorgit una variació dels tradicionals "equips d'aprenentatge" (emmarcats dins la perspectiva HOP, *de Rendiment Humà i Organitzatiu*), a través de la qual Sutton, McCarthy i Robinson ens animen a extreure "coneixement latent" de la feina utilitzant eines com les "4 D's" (quatre paraules que es refereixen a tasques que comencen per la lletra D en anglès i que en català són "ximple", "difícil", "diferente" i "perillosa") i les "4L" (el mateix amb la lletra "L"; les quatre paraules catalanes corresponen a "gaudit", "trobat a faltar", "anhelat" i "après"). Això transforma la "saviesa" de la nostra plantilla en una comprensió real de la tasca, disponible per a tota l'organització.

Els *influencers* interns en prevenció de riscos laborals (PRL) no són una moda passatgera. Tampoc no són un concepte de màrqueting reutilitzat com a eina preventiva. Representen el reconeixement d'alguna cosa que la recerca sociolaboral ha estat destacant durant dècades: la capacitat d'influència real dins de les organitzacions flueix principalment a través de canals informals. Per tant, la integració d'aquestes estructures en la gestió representa un mecanisme eficaç per al canvi cultural. No obstant això, el principal repte avui dia rau en el fet que molt poques empreses saben aprofitar aquest recurs amb èxit, o bé l'ignoren per complet.



MÒDUL 2. Qui busquem i com construïm el programa amb ells

2.1. Mapatge de la xarxa social informal

2.2. Credibilitat per sobre de la popularitat

2.3. Voluntariat o assignació?

2.4. Codisseny: crear el programa amb ells, no només per a ells

L'error més comú en els programes d'influencers interns és seleccionar les persones equivocades. Hi ha una tendència a triar els empleats més cooperadors, potser aquells que són més visibles o que cauen bé a la direcció. El resultat són programes que funcionen sobre el paper, però que fracassen en la pràctica: els anomenats influencers sovint no aconsegueixen establir la confiança genuïna entre els seus companys que requereix el rol. La resta del personal detecta ràpidament aquesta desconnexió, la qual cosa soscava la credibilitat i l'impacte del programa en qüestió de dies.

2.1. Mapatge de la xarxa social informal

Els veritables influencers no apareixen en l'organigrama. Per trobar-los, cal mapar la xarxa informal de l'organització: identificar qui parla amb qui, a qui es demana consell i qui és considerat la persona de referència en matèria de seguretat. No és un procés complicat, però sí que requereix un enfocament sistemàtic.



Hi ha tres maneres complementàries de fer-ho, que es poden utilitzar per separat o combinades segons la mida i les característiques de l'organització.

La primera consisteix en una breu enquesta sociomètrica: fer un conjunt breu de preguntes directes i anònimes a tot el personal d'una àrea o departament concret. Preguntes com ara "A qui preguntes quan tens un dubte sobre com fer alguna cosa de manera segura?" o "Qui creus que és el millor exemple de pràctica de treball segura entre les persones del teu torn?". L'anàlisi de les respostes revela ràpidament quins individus són els més esmentats. Aquests individus són els candidats naturals.

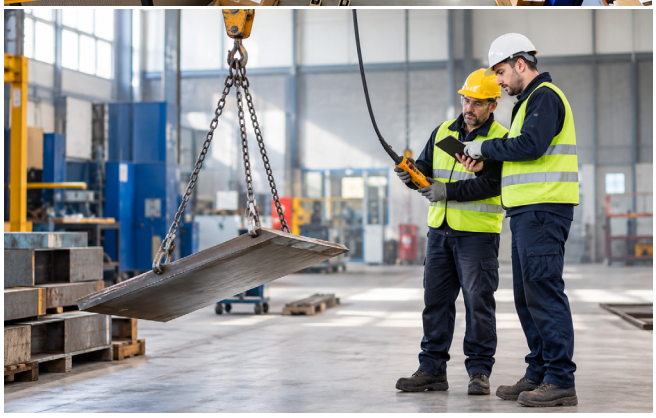
La segona és l'observació directa. Els tècnics de prevenció de riscos laborals o els intermedis amb un bon coneixement del lloc de treball poden identificar els líders informals si hi posen atenció durant unes setmanes: qui pren la iniciativa en les discussions sobre seguretat, a qui recorren els altres quan hi ha una situació ambigua i (aquest és el més revelador) qui corregeix un company

sense causar tensió. Aquesta última habilitat és rara i molt difícil de fingir.

El tercer mètode consisteix a fer entrevistes amb els càrrecs intermedis. Els supervisors i els caps d'equip solen tenir una idea bastant clara de qui són els models informals a les seves àrees, tot i que rarament se'ls fa aquesta pregunta explícitament. Una sèrie de converses breus i estructurades amb aquests càrrecs proporciona una triangulació valuosa de les dades anteriors.

La nostra recomanació és combinar almenys dos dels tres mètodes. Quan tots tres assenyalen la mateixa persona, ja no hi ha cap dubte: és un influencer genuí.





2.2. Credibilitat per sobre de la popularitat

Un cop identificats els candidats, s'han d'aplicar criteris de selecció clars. El primer és distingir entre popularitat i credibilitat, que no són el mateix, tot i que de vegades van de bracet. Un empleat pot ser molt valorat socialment sense tenir cap influència real en les decisions dels seus companys sobre el comportament segur. Aquest no és el perfil que necessitem.



El que importa, per sobre de tot, és la credibilitat tècnica. No cal que siguin els més experts en el camp, però han de ser algú la competència del qual ningú no qüestiona; algú a qui la gent recorre quan té dubtes perquè el seu judici és valorat. Aquesta autoritat, guanyada amb el temps, és la que obre la porta a influir en la seguretat.

A continuació ve el que es podria anomenar una actitud realment positiva envers la prevenció. I cal parar atenció, perquè l'adverbi és important: l'autenticitat és el factor que marca la diferència entre el compliment purament formal i el compromís genuí. No serveix de res tenir algú que "es comporta bé" davant de la direcció, però que se salta els protocols quan ningú no mira (els seus companys ho saben, encara que no ho diguin en veu alta). L'influencer ha de comportar-se de manera segura en tot moment: fins i tot sota pressió, quan seguir les normes esdevé més incòmode o requereix més temps. I és precisament aquesta coherència la que genera confiança.

Les habilitats comunicatives també són importants, i més del que podria semblar. L'influencer ha de ser capaç de parlar de seguretat amb els seus companys sense que soni com una inspecció encoberta o una xerrada moralitzadora. Les persones que saben escoltar, que donen retroalimentació sense ofendre i que generen converses naturals sobre la feina són infinitament més eficaces que aquelles que dominen el llenguatge tècnic, però que generen distància.

I després hi ha allò que sembla obvi, però que s'ignora sistemàticament en la pràctica organitzativa: que la persona vulgui assumir realment el paper. Desaconsellem fermament que

cap gestor nomeni com a influencer algú que no hagi acceptat el paper lliurement. Imposar el paper destruiria precisament allò que feia valuosa aquella persona.



Altres factors a tenir en compte: hi ha certs perfils que és millor evitar, independentment de la seva visibilitat o popularitat. Els empleats amb actituds reactives o confrontants que podrien explotar el paper per desfermar frustracions que no tenen res a veure amb la seguretat. Les persones que només segueixen els procediments quan són observats (els seus companys ho saben, encara que no ho diguin). Els candidats **proposats únicament per la direcció** sense el suport genuí dels seus companys. I el personal amb **una taxa d'abandonament alta i previsible,** que no podrà mantenir el rol durant el temps necessari. Cal anar amb compte amb aquests casos, ja que poden provocar l'èxit del programa a mitges: resultarien ineficaços i "espatllarien" qualsevol possibilitat de reprendre el programa de manera indefinida (que a la pràctica podria significar anys).

2.3. Voluntariat o assignació?

Una de les decisions més delicades en el disseny del programa és com incorporar els influencers. La participació purament voluntària garanteix la motivació intrínseca des del principi, però pot deixar sense cobrir àrees o torns crítics quan la persona identificada no vol assumir formalment el paper. L'assignació directa permet una cobertura més sistemàtica, però com ja hem indicat, pot generar resistència i soscavar la legitimitat del programa des del principi si no va acompanyada d'una conversa genuïna i del consentiment real de l'empleat.

La solució més eficaç és la que es podria anomenar "voluntariat guiat": el tècnic de prevenció de riscos laborals o el gerent intermedi identifica els candidats adequats mitjançant un mapatge i, en una conversa privada, els explica el programa, el paper que han de desenvolupar i què s'espera d'ells. A continuació, els convida a participar-hi. La invitació és genuïna (és a dir, que el treballador la pot rebutjar sense cap conseqüència negativa). Si l'accepten, la seva participació continua sent voluntària i el seu compromís, genuí, tot i que el procés l'hagi iniciat l'organització.

2.4. Codisseny: crear el programa amb ells, no només per a ells

Diguem-ho clarament i amb èmfasi: el codisseny és el que distingeix un programa d'influencers reeixit d'un que fracassa a mitjà termini. Dissenyar el programa per als empleats, però sense la seva participació (a l'estil del despotisme il·lustrat del segle XVIII: "tot per al poble, però sense el poble") produirà documents ben elaborats que probablement ningú no sentirà com a propis. Dissenyar-lo amb ells, en canvi, produeix eines que, tot i que puguin tenir marge de millora, garanteixen una alta taxa d'adopció gràcies al sentiment de propietat: s'utilitzaran perquè pertanyen a tothom. Aquesta propietat compartida val més que qualsevol perfecció tècnica.

L'objectiu és triple: incorporar el coneixement implícit d'aquells que entenen els riscos reals sobre el terreny (un coneixement que cap especialista en seguretat i salut en el treball pot adquirir, per molt de temps que hagi estat a l'empresa); fomentar un sentiment de propietat que sostingui el programa més enllà de l'impuls inicial; i garantir que els missatges i les eines del programa utilitzin el mateix registre lingüístic (parlin la mateixa "llengua") que els treballadors a qui van dirigits (no la "llengua" del departament de prevenció de riscos laborals, que és bastant diferent).

La metodologia més recomanada és el Design Thinking aplicat a la prevenció, que organitza el procés en cinc fases: empatitzar, definir, idear, prototipar i provar. En la pràctica, això es tradueix en una sèrie de tallers d'entre dues i quatre hores, amb grups interfuncionals d'entre vuit i dotze persones. A més, animar persones de diferents edats i gèneres, amb experiències diverses i en diferents nivells dins de l'organització, a treballar juntes sol portar a un veritable enriquiment dels resultats obtinguts.

La composició ideal d'aquests grups inclou com a mínim dos especialistes en prevenció de riscos laborals (que proporcionen el marc normatiu i la validació tècnica), dos o tres intermedis de diferents departaments (que entenen la viabilitat operativa i fan de pont), quatre o cinc membres del personal operatiu (preferiblement els identificats com a influencers, que aporten el coneixement de camp i la perspectiva de l'usuari final) i un representant del Comitè de Salut i Seguretat o del sindicat. Aquest últim punt mereix un paràgraf a part.

Segons la legislació laboral espanyola, la participació dels representants dels treballadors en qüestions de seguretat i salut en el treball no és només una recomanació de bona pràctica: és



un dret reconegut per la Llei de Prevenció de Riscos Laborals. Però més enllà del compliment normatiu, té un valor estratègic específic. Això passa perquè quan els representants sindicals donen suport al disseny del programa mitjançant la seva participació en aquest, la seva legitimitat als ulls dels treballadors es veu molt reforçada. El risc que el programa es percebi com una eina de control de la direcció disfressada de participació es neutralitza directament. Tingueu en compte que en contextos sociolaborals amb una cultura profundament arrelada de participació sindical (al País Basc, per exemple, aquesta cultura té un pes específic que mai no s'ha de subestimar), aquest aspecte és especialment crític per a l'èxit final del programa.

Un cop s'han definit els elements bàsics als tallers, és aconsellable que els materials siguin revisats per grups de validació centrats en l'usuari, formats per persones que no hagin participat en el disseny. La seva perspectiva externa identifica suposicions que el grup ja no pot veure perquè està massa immers en el procés.

I després dels grups de discussió ve el pilot: una prova en un entorn controlat abans del desplegament a gran escala. El pilot permet fer ajustaments en tot allò que no funciona abans que aquest defecte es faci evident per a tota l'organització; també pot generar els primers casos d'èxit del programa, que el reforçaran a mesura que es vagi desplegant.



Un programa dissenyat exclusivament pel personal tècnic i la direcció, per molt ben fonamentat que estigui, podria ser rebut pel personal com "un altre programa imposat des de dalt", mentre que un programa dissenyat amb els treballadors sens dubte es veurà com "el nostre programa". Tingueu en compte que no es tracta només d'una qüestió de matís: la diferència pot ser crucial pel que fa a l'adopció i la sostenibilitat del programa. I, tanmateix, l'esforç addicional que requereix el segon enfocament és mínim, comparativament parlant.

MÒDUL 3. Donar-los tot el que necessiten per tenir un impacte positiu sobre el terreny

3.1. Manual de l'ambaixador de seguretat

3.2. Formació en habilitats comunicatives

3.3. Píndoles de coneixement tècnic

3.4. Toolbox Talks: les xerrades de cinc minuts

3.5. Suports visuals i repositori centralitzat

Identificar i seleccionar els influencers adequats és només el primer pas. Sense una formació específica i eines pràctiques adaptades al seu rol, fins i tot les millors intencions s'esvaeixen en el dia a dia. Aquest mòdul descriu què necessita un influencer per dur a terme la seva funció de manera eficaç, còmoda i sostenible.

Una distinció clau abans de començar: la formació per a influencers no és la formació general de prevenció de riscos que podria rebre qualsevol empleat. És una formació complementària, que se centra més en les habilitats de comunicació i influència que exigirà el seu rol, i en els recursos tècnics que hauran de tenir a mà en situacions específiques. Tingueu cura de no confondre les dues coses: aquest és l'error més comú en els programes que hem vist fracassar poc després de començar.



3.1. Manual de l'ambaixador de seguretat

El primer lliurable del programa és un document de referència dissenyat específicament per a l'influencer: el manual de l'ambaixador de seguretat.

No és ni un manual de procediments ni un compendi de normatives. És una guia pràctica, concisa i visual que l'influencer pot consultar en qualsevol moment. Ha d'incloure, com a mínim: una descripció del rol (què s'espera de l'influencer, què no se n'espera i com evitar que aquestes situacions es produeixin, quins són els seus límits i quina és la seva relació amb el departament de Prevenció de Riscos Laborals (PRL) i la direcció intermèdia). És essencial que l'influencer tingui clar que no és un inspector, i molt menys un denunciant, i que no tindrà

cap responsabilitat legal en matèria de prevenció. També ha d'incloure una llista de contactes clau per a cada tipus de situació (incident, consulta tècnica, conflicte amb un company, necessitat d'escalar un assumpte delicat), procediments de gestió de la informació (com comunicar una observació, com plantejar una preocupació sense que soni com una queixa, com sol·licitar una millora de les condicions laborals sense causar conflictes) i els recursos disponibles.

El manual hauria de ser breu (no més de deu pàgines), atractiu visualment i estar escrit en un llenguatge accessible, sense terminologia jurídica. Idealment, hauria d'haver estat cocreat amb els mateixos influencers durant la fase de cocreació. Si l'elabora únicament el departament de Prevenció de Riscos Laborals (PRL), hi ha una alta probabilitat que ningú no el llegeixi després de la primera setmana.

3.2. Formació en habilitats comunicatives

Aquesta és la formació més important i, sovint, la més oblidada. Els influencers no necessiten saber més sobre la normativa de prevenció de riscos laborals que els seus companys. Han de saber com parlar de seguretat d'una manera que se'ls escolti, no que se'ls ignori.



El primer mòdul se centra en com donar retroalimentació sense semblar un supervisor. El risc més gran al qual s'enfronta un influencer és que els seus companys el percebin com un vigilant. Això soscava la seva credibilitat i, amb ella, l'eficàcia del programa. La formació ha de treballar específicament tècniques d'observació i intervenció que permetin abordar els comportaments insegurs sense crear aquesta percepció.

Les claus per a una intervenció eficaç entre iguals no són difícils de transmetre: parlar des de la preocupació genuïna, no des de les normes ("Ei, em preocupa això perquè he vist què pot pasar" és molt diferent "d'això no està bé segons el procediment"); intervenir en privat sempre que sigui possible, perquè la correcció pública genera actitud defensiva, mentre que una conversa privada fomenta l'obertura; pregunteu abans de fer una afirmació, perquè "saps per a què s'utilitza l'equip de seguretat en aquesta fase?" obre un diàleg, mentre que "hauries d'utilitzar l'equip de seguretat" el tanca. I cal reconèixer el context: quan la pressió de temps o la manca de recursos contribueixen a un comportament insegur, l'influencer ha de ser capaç d'assenyalar-ho sense culpar el seu company.

La segona secció tracta de l'escolta activa i de la gestió de la resistència. És probable que alguns col·legues expressin resistència, especialment si no estan acostumats a aquest tipus d'iniciativa. La formació hauria d'abordar les respostes a les objeccions més comunes: "sempre ho hem fet així i mai no ha passat res" (la normalització del risc), "però si ho faig, trigaré el doble" (el conflicte percebut entre seguretat i productivitat) o "i qui ets tu per dir-me com he de fer la meva feina?" (resistència defensiva directa). Hi ha una resposta positiva



i proactiva per a cadascuna d'aquestes tres situacions; per tant, per gestionar-les amb èxit cal haver-les treballat prèviament.

La tercera àrea és la comunicació positiva: reforçar en lloc de corregir. La recerca en psicologia conductual demostra de manera constant una cosa que als càrrecs intermedis els costa dècades d'assimilar: el reforç positiu consolida els comportaments segurs de manera més eficaç que la correcció. L'influencer ha d'aprendre a reconèixer i verbalitzar els comportaments segurs dels seus companys tan naturalment com assenyalar-ne els insegurs. Un simple "és genial que ho hagis comprovat abans de començar" té un impacte molt més gran en les normes del grup del que podria semblar a primera vista.

3.3. Píndoles de coneixement tècnic

L'influencer no pot ni ha de convertir-se en un tècnic en prevenció de riscos laborals. No obstant això, necessita accedir ràpidament a informació tècnica bàsica sobre els riscos de la seva àrea per poder respondre amb competència quan un company li faci una pregunta específica. La solució més eficaç són les píndoles de coneixement tècnic: fitxes d'una sola cara que contenen informació precisa, dissenyades per a una consulta ràpida: límits d'exposició al soroll, temps màxims d'exposició a la calor o al fred, un resum dels productes químics més utilitzats a l'àrea, senyals d'alerta de fatiga, microdescansos recomanats per a tasques repetitives, etc.



Aquestes fitxes informatives han d'estar disponibles en format físic (targetes plastificades per a la butxaca o el lloc de treball) i en format digital, accessibles des del telèfon mòbil. El seu disseny ha de ser visual, amb icones clares i text mínim. Són eines de consulta ràpida, no documents de formació. La diferència no és només estètica: és de caràcter pràctic.

3.4. Toolbox Talks: les xerrades de cinc minuts

Una de les eines més potents, però menys utilitzades en matèria de salut i seguretat és la "Toolbox Talk" (també coneguda com a "xerrada de cinc minuts", "briefing previ a la tasca", "Top 5" o "lliçó de punt únic"): una breu discussió sobre un risc específic o un comportament segur que té lloc al començament del torn, ja sigui a la mateixa estació de treball o al punt de trobada habitual de l'equip.

Quan aquestes xerrades les dirigeix la gerència intermèdia, solen tenir un impacte moderat. Quan les dirigeix un influencer intern, l'impacte es multiplica: el missatge ve d'un company, en el llenguatge propi de l'equip, sobre situacions que tothom reconeix com a pròpies.

El programa hauria de proporcionar a l'influencer un fons de converses informatives (Toolbox Talks) predefinides, adaptades als riscos de la seva àrea i llestes per utilitzar amb una preparació mínima. Cada xerrada hauria de seguir una estructura senzilla: a) el tema del dia (un risc o comportament específic, sense llenguatge tècnic, vinculat si és possible a un fet recent dins de l'empresa o del sector); b) una o dues preguntes per al grup (per fomentar la reflexió i l'intercanvi d'experiències, ja que l'influencer no fa una xerrada, sinó que facilita una conversa); c) un comportament objectiu (el que s'espera específicament de l'equip aquell dia: alguna cosa específica, observable i realista); i d) una conclusió positiva (reconèixer alguna cosa que l'equip ja fa bé en relació amb el tema tractat).



La sessió no hauria de superar els cinc o sis minuts. La freqüència recomanada és setmanal en la fase inicial, i es pot reduir a quinzenal un cop s'hagi establert l'hàbit. Una freqüència més gran no significa més efectivitat: si es converteix en un ritual buit, perd tot el seu valor.

3.5. Suports visuals i repositori centralitzat

L'influencer no pot assumir la responsabilitat exclusiva de generar contingut. El programa ha de proporcionar-li materials visuals d'alta qualitat (infografies, cartells, vídeos curts) que pugui utilitzar per donar suport a les seves presentacions o distribuir en els espais compartits de l'equip.

El disseny d'aquests materials mereix una atenció especial. L'estètica corporativa clàssica de la salut i la seguretat (senyals grocs, pictogrames d'advertiment, text en majúscules) està tan estretament associada a la coacció i l'amenaça que pot provocar una reacció negativa abans que ningú hagi llegit el missatge. Els materials més eficaços utilitzen fotografies reals del lloc de treball, un llenguatge positiu, exemples de la vida real i un estil visual coherent amb els canals de comunicació que els empleats utilitzen en la seva vida diària. Aquesta és precisament la diferència entre un cartell que ningú no mira i un que genera conversa.

Tots els materials s'han d'emmagatzemar en un repositori centralitzat i d'accés fàcil: una carpeta compartida, una secció de la intranet o una aplicació de comunicació interna. L'influencer ha de poder trobar el que necessita en menys de dos minuts. Si triga més, deixarà de buscar.

L'influencer necessita tres coses: saber què s'espera d'ell (el manual), saber com parlar amb els seus companys (formació en comunicació) i tenir a mà les eines per fer-ho (fitxes informatives, Toolbox Talks, materials). Sense aquests tres elements, el paper es converteix en una càrrega en comptes d'un recurs. I és molt difícil que algú assumeixi voluntàriament una càrrega i ho faci "per amor a l'art".

MÒDUL 4. Reconeixement i gamificació: fer visible i gratificant la feina de l'influencer

4.1. Què diu la ciència sobre la motivació?

4.2. Principis d'un sistema de reconeixement ben dissenyat

4.3. Gamificació: què funciona i què no

4.4. Reconeixement institucional

Un programa d'*influencers* intern que no incorpori mecanismes de reconeixement i visibilitat està condemnat a fracassar. La motivació inicial, per molt genuïna que sigui, s'ha de cuidar. Les persones que assumeixen aquest paper hi inverteixen temps i energia social i, de vegades, suporten un cert grau de malestar social per promoure un comportament segur entre els seus companys. Si l'organització no té en compte aquesta inversió, s'arribarà a l'esgotament abans d'aconseguir cap resultat.

Dit això, el reconeixement i la gamificació no són una vareta màgica. Si estan mal dissenyats, poden tenir exactament l'efecte contrari: competència entre els *influencers*, un comportament centrat a acumular punts en lloc de millorar la seguretat real, o la impressió que el programa és un joc que ningú es pren seriosament. Aquest mòdul explora com dissenyar aquests sistemes perquè potenciïn la motivació sense distorsionar-la.



4.1. Què diu la ciència sobre la motivació?

La psicologia de la motivació distingeix entre dos tipus: la motivació extrínseca, que prové de l'exterior (un premi, un incentiu econòmic, el reconeixement públic), i la motivació intrínseca, que prové de l'interior de cada persona (la satisfacció de fer bé una cosa, la sensació de contribuir a alguna cosa que importa, el desenvolupament personal, etc.).

La recerca en contextos laborals ha documentat un fenomen contraintuïtiu, però robust: en activitats que ja generen motivació intrínseca, introduir recompenses externes pot reduir la motivació global. No l'augmenta.



Això es coneix com "l'efecte de sobre justificació". Ocorre perquè la recompensa externa desplaça el focus de l'atenció de la satisfacció interna ("faig això perquè m'importa") cap a l'incentiu ("faig això per la recompensa"). Quan la recompensa desapareix, la motivació sovint desapareix amb ella.

Les implicacions per al disseny del programa són clares: les recompenses econòmiques directes vinculades a comportaments de seguretat són potencialment contraproduents i s'haurien d'utilitzar amb molta cautela. El reconeixement social, la visibilitat positiva i la sensació de contribuir a alguna cosa significativa són motivadors molt més sostenibles. I la gamificació funciona millor quan potencia la motivació intrínseca (competència, autonomia, propòsit) que no pas quan busca substituir-la amb recompenses externes.

4.2. Principis d'un sistema de reconeixement ben dissenyat

Un sistema de reconeixement per a un programa d'influencers interns ha de complir cinc principis. Tots cinc són igualment importants, tot i que el primer és el que més sovint es passa per alt en la pràctica.

Immediatesa. El reconeixement ha de ser tan proper en el temps com sigui possible al comportament que es vol reforçar. El reconeixement trimestral té molt menys impacte que el que es fa la mateixa setmana que es va produir l'acció. No és una qüestió de preferència: és psicologia bàsica del condicionament operant.



Especificitat. "Gràcies per com vas gestionar la discussió amb l'equip sobre el risc de caigudes la setmana pasada" és infinitament més potent que "ets un bon ambaixador de la seguretat". L'especificitat demostra que algú realment hi estava prestant atenció. Un compliment genèric, en canvi, sona com una mera formalitat, sense autenticitat.

Autenticitat. El reconeixement ha de provenir d'algú l'opinió del qual importa a l'influencer: el seu responsable directe, els seus companys de feina, el tècnic en prevenció de riscos laborals amb qui treballa. Un certificat genèric signat per algú a qui l'influencer no coneix té poc valor motivador. En alguns contextos, té un impacte negatiu.

Proporcionalitat. Si tot se celebra per igual, res no se celebra de veritat. Reservar el reconeixement més visible per a les accions més significatives és el que en preserva el valor.

Transparència. Els criteris de reconeixement han de ser coneguts per tothom des del principi. La manca de transparència genera sospites de favoritisme, i aquesta sospita pot soscavar la legitimitat del sistema abans que hagi tingut temps d'arrelar.

4.3. Gamificació: què funciona i què no

La gamificació (o "ludificació", per als qui prefereixen el terme proposat per la RAE i Fundéu) és l'aplicació d'elements típics del disseny de jocs (punts, insígnies, reptes, taules de classificació) a contextos no lúdics, amb l'objectiu d'augmentar la motivació i la implicació. En l'àmbit de la salut i la seguretat en el treball, el seu ús ha crescut durant l'última dècada, amb resultats prometedors quan s'aplica de manera rigorosa i resultats contraproduents quan s'aplica sense reflexió.

Un exemple paradigmàtic és un sistema de punts que fa un seguiment de les accions de l'influencer: el nombre de Toolbox Talks impartides, les observacions reportades, les situacions de risc comunicades i els col·legues acompanyats a un curs de formació. El seu propòsit és fer visible una activitat que d'altra manera seria invisible i donar a l'influencer una sensació de progrés acumulatiu. El que no ha de fer és estar vinculat a recompenses econòmiques. Els punts són un reflex del rendiment, mai un salari.



El segon exemple són les insígnies que s'atorguen en assolir certs objectius: el primer mes com a influencer, la primera Toolbox Talk impartida, el primer informe de bones pràctiques compartit amb l'empresa. Tenen un valor simbòlic que no s'ha de subestimar: serveixen com a marcadors de progrés i de pertinença a una comunitat compromesa amb la seguretat. En entorns amb comunicació interna digital, es poden mostrar al perfil de l'empleat dins de la plataforma corporativa. En entorns més tradicionals, un tauler d'anuncis físic al lloc de treball o a la sala de descans serveix per al mateix propòsit amb la mateixa eficàcia.

El tercer element, i el més delicat, són les classificacions. Si s'utilitzen bé, generen un incentiu positiu per a l'emulació i la visibilitat. Si s'utilitzen malament, porten a una competència deslleial, a un comportament de puntuar i al ressentiment. La recomanació: mostrar sempre les classificacions per equips o departaments, mai de manera individual; destacar el progrés personal al llarg del temps en lloc de la posició relativa en comparació amb els altres; i rotar l'enfocament del reconeixement de manera que no siguin sempre les mateixes persones les que rebin l'atenció.

4.4. Reconeixement institucional

Més enllà dels sistemes de punts i insígnies, el reconeixement més valorat pels influencers interns sol ser institucional: que l'organització, a través dels seus canals de comunicació oficials, els reconegui explícitament i els agraeixi la seva contribució. Els enfocaments que funcionen millor inclouen mencions en les comunicacions internes que destaquin accions específiques (no pas "gràcies a tots els nostres ambaixadors", sinó "la setmana passada, l'Iker va identificar i va informar d'una situació de risc a la zona de càrrega mentre feia el torn de nit"); involucrar els influencers en reunions on es presentin els resultats a l'alta direcció; assegurar que la seva tasca com a influencers es tingui en compte en les avaluacions de rendiment; i una trobada anual on es comparteixin experiències i es reforci el sentiment de comunitat. No cal que sigui un esdeveniment corporatiu: de vegades, és suficient amb una hora i escaig d'atenció genuïna.

Un avís que no hauria de ser opcional: el reconeixement mai no ha de ser condicionat a una reducció d'accidents o incidents. Aquest tipus d'incentiu crea un dels efectes més perniciosos en la cultura de seguretat: la infradenúncia. Si l'equip "guanya punts" quan no hi ha incidents, els treballadors deixen de denunciar-los. I un incident no denunciat no és un incident que no ha passat: és un incident que no es pot investigar ni prevenir. El programa ha de reconèixer comportaments i accions, mai resultats estadístics.



MÒDUL 5. Organitzacions que ja ho han provat i què en van aprendre

5.1. Grans corporacions: programes a gran escala

5.2. Sector de logística i magatzematge

5.3. Sector manufacturer

5.4. Sector de la construcció

5.5. Pimes

5.6. Relats de primera mà

Tot i que la recerca teòrica ben consolidada (i clarament explicada) convenç la gent, és la presentació de casos reals la que els motiva a actuar. És per això que, en aquest mòdul, hem intentat compilar experiències específiques d'organitzacions que han implementat programes interns d'influència en seguretat amb resultats documentats, organitzades per sector i per tipus d'organització, des de grans multinacionals fins a petites i mitjanes empreses.

Cada cas segueix la mateixa estructura: el repte inicial, la iniciativa implementada, els resultats obtinguts i la lliçó més valuosa que en van aprendre els implicats. Alguns casos fan referència a experiències documentades públicament; en d'altres, que són igualment reals, hem optat per anonimitzar-los per respectar la confidencialitat de les empreses.

La diversitat de contextos és intencionada. No hi ha un únic model per a un programa d'influencers interns, perquè el que funciona en una planta petroquímica amb 500 treballadors no es pot aplicar directament a una empresa de logística amb 30 empleats. No obstant això, els principis descrits en els mòduls anteriors s'apliquen independentment de la mida o el sector. Això és, sens dubte, transferible.



5.1. Grans corporacions: programes a gran escala

Les grans organitzacions industrials amb presència internacional han estat les primeres a sistematitzar i documentar els seus programes d'influència en seguretat. Les seves experiències proporcionen una prova de concepte a gran escala i, alhora, un advertiment sobre els riscos de la burocratització quan un programa creix sense conservar la seva essència informal.

Des de principis dels anys 2000, Shell ha desenvolupat un programa de Safety Champions a les seves instal·lacions de producció i refineries de diversos països, tal com es documenta en diversos dels seus informes de sostenibilitat. El programa identifica treballadors operatius que gaudeixen d'una alta credibilitat entre els seus companys i que actuen com a nuclis de comunicació de la seguretat dins dels seus equips. Un tret diferencial és la formació en habilitats conversacionals: els Safety Champions reben una formació específica en allò que l'empresa anomena "converses de seguretat eficaces", amb èmfasi en l'escolta activa i en com abordar un comportament insegur sense provocar una actitud defensiva.

La lliçó més reproduïble de l'experiència de Shell és la importància de mantenir la naturalesa informal i voluntària del rol, fins i tot quan el programa s'expandeix per tota l'organització. Les plantes on el Safety Champion es va convertir en un càrrec formal amb responsabilitats addicionals van perdre efectivitat. Aquelles que van mantenir el càrrec com una elecció voluntària, amb reconeixement però sense càrregues burocràtiques, van aconseguir resultats més duradors. El programa pot créixer; allò que el fa eficaç no pot créixer de la mateixa manera.

Schindler (un dels fabricants més grans del món d'ascensors, escales mecàniques i passarel·les mòbils) està duent a terme un canvi cultural significatiu a tots els seus centres mitjançant "esdeveniments d'aprenentatge operatiu" (Operational Learning Events), que formen part del marc HOP (Human & Organisational Performance). Aquest marc fa un ús molt efectiu del coneixement acumulat pels líders d'equip informals per entendre millor la realitat quotidiana: com la gent s'adapta, s'ajusta i gestiona la variabilitat de les seves tasques diàries.



En el sector miner, BHP i Rio Tinto han desenvolupat programes de lideratge entre iguals que combinen el paper de l'influencer intern amb sistemes d'observació del comportament (Behavior-Based Safety). El model més documentat és el dels observadors de seguretat entre iguals: treballadors formats per observar i intervenir de manera constructiva quan detecten un comportament potencialment perillós.



Les intervencions sempre són entre iguals, mai no són jeràrquiques, i l'objectiu és el diàleg, no el càstig. Les dades publicades als seus informes de sostenibilitat mostren reduccions d'entre el 25 i el 40 % en la taxa d'accidents registrables a les instal·lacions on el programa està ben consolidat. No obstant això, els resultats més significatius no apareixen fins que el programa ha estat actiu durant almenys divuit mesos. Qualsevol que esperi resultats abans d'aquest temps probablement abandonarà el programa abans.

Per tant, la burocratització és el veritable enemic del programa, no pas la mida de l'empresa. Quan el paper d'*influencer* es veu sobrecarregat de responsabilitats formals, paperassa i reunions, perd allò que el fa eficaç: la seva condició d'igual. El repte a mesura que el programa creix és precisament aquest: afegir estructura sense que aquesta soscavi allò que realment funciona.

5.2. Sector de logística i magatzematge

Empresa de distribució i logística — 85 empleats — Catalunya

El repte era una alta taxa de caigudes al mateix nivell i d'accidents amb carretons elevadors al magatzem. La pressió per la productivitat havia creat una cultura de "no hi ha temps per a la seguretat". Els tècnics externs de prevenció de riscos laborals visitaven el centre una vegada al mes: la seva presència era esporàdica i el seu impacte, limitat.

Cinc treballadors veterans dels torns del matí i de la tarda van ser identificats pels seus companys com a líders naturals. Sense cap formació tècnica addicional (ja tenien les habilitats necessàries), van assistir a dos tallers sobre comunicació eficaç i gestió de la pressió temporal en relació amb la seguretat. Van començar a dirigir les xerrades de cinc minuts a l'inici de cada torn, assumint aquesta funció del supervisor. Van triar ells mateixos el contingut de les xerrades d'una biblioteca de Toolbox Talk dissenyada mitjançant cocreació.



Les caigudes al mateix nivell es van reduir un 61 % el primer any. Els accidents amb carretó elevador van disminuir un 45 %. I la percepció dels treballadors sobre el "suport de l'empresa a la seguretat" va millorar 1,8 punts sobre 5 a l'enquesta anual de clima laboral, malgrat que la direcció no havia fet cap inversió addicional en infraestructures.

La lliçó més valuosa implica una figura clau inesperada: el supervisor. Inicialment, era reticent a cedir les reunions informatives de prevenció perquè sentia que perdia autoritat. Quan va veure que la participació del seu equip augmentava significativament quan les dirigia l'influencer, va canviar d'actitud. Els intermedis han de ser convençuts, no només informats. I per convèncer-los calen dades, no arguments.

5.3. Sector manufacturer

Empresa de components d'automoció — 320 empleats — Castella i Lleó

El repte inicial era una alta taxa de lesions a mans i canells (el 42 % dels incidents que van comportar baixa laboral). Les campanyes de comunicació tradicionals i la formació obligatòria havien tingut poc impacte. Els treballadors eren conscients dels riscos, però havien arribat a considerar certs comportaments com a normals, part del ritme de treball.

Mitjançant una enquesta d'anàlisi sociomètrica, es van identificar vuit treballadors amb una alta credibilitat informal a les quatre línies de producció. Després d'una jornada completa de formació en habilitats comunicatives, aquests influencers van començar a incorporar microintervencions diàries: converses breus sobre l'ús correcte dels guants específics de la tasca, pauses actives de dos minuts per fer exercicis de mobilitat del canell i la notificació de situacions perilloses mitjançant un sistema de targetes simplificat dissenyat en col·laboració amb els mateixos treballadors.

El resultat durant els dotze mesos següents va ser una reducció del 34 % en les lesions de mà

i canell, un augment del 280 % en la notificació de situacions de risc lleu (gairebé accidents) i una millora significativa de l'índex de clima de seguretat, mesurat en l'enquesta anual.

La lliçó apresa té a veure amb el sistema de targetes de notificació. Es va adoptar àmpliament precisament perquè no semblava "oficial". El seu disseny i llenguatge feien que els treballadors se l'apropiessin. Un formulari corporatiu amb el mateix contingut hauria topat amb la mateixa resistència que els anteriors.



5.4. Sector de la construcció

Empresa de construcció de mida mitjana — obres amb entre 40 i 120 treballadors — País Basc



La gran rotació de personal a l'obra i la presència habitual de subcontractistes feien molt difícil construir una cultura de seguretat estable. Els treballadors amb més antiguitat a l'empresa tenien poca influència sobre els subcontractats, que representaven entre el 40 i el 60 % de la plantilla de cada obra.

Es va desenvolupar un programa d'influencers, dissenyat específicament per al context de subcontractació: a més dels influencers de l'empresa principal, es va identificar i formar un treballador clau de cadascun dels subcontractistes habituals. Aquests influencers "externs" van rebre exactament la mateixa formació que els interns i es van integrar en el sistema de Toolbox Talks i notificacions. L'empresa principal va assumir el cost de la seva formació com a condició de l'ocupació.

La taxa d'incidències als centres on el programa estava actiu va ser un 38 % inferior a la dels centres que no el tenien durant el mateix període. La freqüència de lesions amb baixa laboral va baixar per sota de la mitjana del sector per primera vegada en set anys. I tres dels subcontractistes participants van decidir estendre el programa als seus propis centres.

Estendre el programa als subcontractistes va ser la decisió més difícil i, paradoxalment, la més rendible. La resistència inicial era financera ("qui paga la formació?") però també cultural ("no permetré que el meu subcontractista dirigeixi o auditi el meu personal fix"). Amb dades i molta paciència es van superar ambdues formes de resistència. Aquests són, al capdavall, els dos arguments més sòlids que hi ha en l'àmbit de la prevenció.

5.5. Pimes

Les pimes constitueixen la major part del nostre panorama empresarial i, alhora, representen el segment on els programes interns d'influència tenen el potencial més gran d'impacte relatiu. Amb menys recursos formals de prevenció de riscos laborals, la influència de la xarxa informal és proporcionalment més gran. I la distància física entre les persones és menor.

L'EU-OSHA ha documentat diversos patrons comuns en organitzacions amb menys de cinquanta treballadors que han implementat amb èxit enfocaments similars. La informalitat és un avantatge, no un obstacle: en les petites empreses, les xarxes socials informals i formals pràcticament se superposen, la qual cosa facilita identificar l'influencer, però també fa que qualsevol deficiència del programa sigui més visible. El compromís visible del gerent o de l'única persona al càrrec és una condició necessària, pràcticament indispensable: no n'hi ha prou amb no obstaculitzar el programa; cal donar-li suport activament. I els programes més reeixits en les pimes són els més senzills: un treballador identificat informalment, una conversa a l'inici de la jornada, un sistema d'informes en paper. La complexitat no afavoreix l'eficàcia quan els recursos són limitats.



Empresa de fabricació de mobles — 18 treballadors — València

El repte va sorgir de diversos incidents relacionats amb l'ús de maquinària de tall de fusta sense les proteccions de seguretat correctament col·locades. Les pressions de lliurament havien fomentat una cultura "d'avui no hi ha temps per a res que no sigui la producció". L'únic tècnic de prevenció de riscos laborals era un contractista extern que visitava l'empresa trimestralment.

El gerent va identificar de manera informal un treballador de llarga trajectòria que era molt respectat pels seus companys. En una conversa privada, li va explicar la situació i li va demanar ajuda. No hi havia cap programa formal, ni formació específica, només una eina: una petita llibreta per anotar-hi qualsevol situació de risc que pogués observar. El tècnic extern de prevenció de riscos laborals va començar a reunir-se amb ell en cada visita, abans de fer-ho amb el gerent, per recollir les seves observacions.

Durant els divuit mesos següents no es va produir cap incident amb maquinària de tall. El treballador va identificar tres situacions de risc greu que l'expert extern no havia detectat durant les seves visites. Dues d'aquestes es van corregir amb inversions de menys de 200 euros.

De vegades, el programa més eficaç no té nom, ni paperassa ni pressupost. Simplement, consisteix en una persona que se sent escoltada i a qui se li dona una llibreta.

5.6. Relats de primera mà

Més enllà de les estadístiques, són les veus d'aquells que han experimentat aquests programes des de dins les que en capturen millor l'essència. Els testimonis que segueixen s'han recollit d'especialistes en seguretat i salut en el treball (SST), càrrecs intermedis i *influencers* interns d'organitzacions que han participat en iniciatives similars, i es presenten de manera anònima amb el permís dels autors.

"Al principi vaig pensar que em feien fer de policia amb els meus companys. Vaig trigar tres setmanes a adonar-me que no era així: em demanaven que fos jo mateix, però amb un enfocament molt més clar en la seguretat de tothom."

Influencer intern, sector logístic, nou anys d'antiguitat.

"El que més em va sorprendre va ser que els mateixos treballadors em demanessin que el programa continués un cop s'havia acabat la prova pilot. Això no havia passat abans amb cap altra iniciativa de prevenció."

Tècnic en prevenció de riscos laborals, empresa agroalimentària.

"El meu cap directe em mira d'una altra manera des que vaig començar. No sé si és bo o dolent, però m'adono que quan dic alguna cosa sobre seguretat, ho apunta. Abans no passava."

Influencer intern, sector manufacturer, torn de nit.

"L'error que vam cometre al principi va ser triar la gent més entusiasta. Eren els qui sempre s'apuntaven a totes les sessions de formació voluntària. Crec que els seus companys els veien com els 'amics' de la direcció i no va anar bé. Vam haver de començar de nou amb gent més discreta i corrent. I va ser llavors quan va funcionar molt millor."

Cap de Recursos Humans i Seguretat i Salut, empresa química.

Els casos pràctics que es tracten en aquest mòdul, que varien de sector, mida i context, comparteixen un patró comú: l'èxit no depèn dels recursos invertits, sinó de l'autenticitat del procés. Quan els influencers es trien amb seny, es formen adequadament i l'organització els dona suport de manera genuïna, l'impacte és consistent i mesurable. Quan alguna d'aquestes tres condicions falla, el programa es converteix en una altra iniciativa més que s'esvaeix per sí sola.

MÒDUL 6. Full de ruta, indicadors clau i com evitar que el programa mori amb el seu impulsor

6.1. Full de ruta: les quatre fases

6.2. Indicadors clau de seguiment

6.3. Sostenibilitat: com evitar que el programa mori amb el seu impulsor

6.4. Celebració dels èxits i comunicació interna

Haver arribat a aquest punt significa que ja teniu una comprensió sòlida de per què funcionen els *influencers* interns, com seleccionar-los, com formar-los i com reconèixer la seva feina. Aquest mòdul respon a la pregunta més pràctica: per on comencem i com sabem si el programa funciona?

Implementar un programa d'aquest tipus no és un projecte amb una data d'expiració. Al contrari, és un procés de canvi cultural que té una fase d'inici, una fase de consolidació i, si es fa bé, una fase d'integració en què el programa deixa de ser "el programa" i simplement es converteix en "la manera com es fan les coses aquí". Aquest és l'objectiu d'aquest mòdul.



6.1. Full de ruta: les quatre fases

Fase 0 — Diagnòstic i preparació (1 a 2 mesos)

Abans de llançar el programa, és essencial entendre el punt de partida. Una avaluació rigorosa evita l'error de dissenyar solucions per a problemes que no són els més rellevants per a aquella organització en particular.

L'avaluació consta de quatre elements. Anàlisi de la taxa d'accidents: una revisió de les dades d'accidents dels últims tres anys, per identificar els tipus d'incidents més freqüents, els departaments o torns amb les taxes més altes i els factors de comportament més habituals en els informes d'investigació. Mapatge de la xarxa informal, aplicant les tècniques descrites al Mòdul 2 per identificar els possibles influencers en les àrees prioritàries. L'enquesta sobre el clima de seguretat: una mesura de referència del clima tal com el perceben els treballadors, que servirà per avaluar l'impacte del programa en el futur (hi ha qüestionaris validats disponibles a través de l'EU-OSHA i l'INSST). I l'alineació amb la representació sindical, que, com vam assenyalar al Mòdul 2, és crucial per a la legitimitat del programa des del principi.



Al final d'aquesta fase, l'organització ha de tenir clares tres coses: qui són els possibles influencers, en quines àrees es llançarà el pilot i quins indicadors de seguiment s'utilitzaran.

Alerta, però, perquè som un país on la "saviesa convencional" ens pot portar a afavorir la improvisació en detriment de la planificació. No obstant això, recomanem fermament dedicar una atenció i un temps adequats a aquesta fase, per molt preparatòria i gairebé evident que ens pugui semblar, ja que facilitarà enormement la consolidació del programa a curt i mitjà termini.

Fase 1 — Pilot en una zona controlada (3 a 6 mesos)

La prova pilot és el nucli del procés. Ens permet aprendre amb un marge d'error limitat abans de comprometre recursos i credibilitat en un desplegament a gran escala.

Les condicions perquè un pilot sigui un èxit són les següents. L'àrea ha de ser representativa, però no la més crítica: prou similar a la resta de l'organització, però sense més pressió operativa ni el pitjor historial d'accidents. Si el pilot falla a l'àrea més problemàtica, es crea una pèrdua de credibilitat que és molt difícil de revertir. Entre dos i quatre influencers: prou per generar aprenentatge comparatiu i massa crítica, però manejables pel que fa al seguiment. Suport intensiu de l'especialista en seguretat i salut en el treball (SST) durant el pilot (disponible setmanalment o quinzenalment, no per supervisar, sinó per donar suport i escoltar). I documentació sistemàtica de tot el que passa: quines accions duen a terme els influencers, quines reaccions generen, quines dificultats troben i quins ajustaments fan sobre la marxa. Aquesta documentació és el recurs que ens ajudarà a perfeccionar la nostra metodologia abans del desplegament complet.

Fase 2 — Desplegament per fases (6 a 18 mesos)

Un cop completada amb èxit la fase pilot i incorporades les lliçons apreses, el programa es desplega gradualment a la resta de l'organització. El ritme del desplegament s'ha de calibrar segons la capacitat de l'equip de prevenció de riscos laborals per oferir suport i la disponibilitat de directius intermedis compromesos.

El desplegament per onades, incorporant noves àrees o departaments cada dos o tres mesos, ajuda a mantenir la qualitat del procés sense sobrecarregar els recursos de coordinació. Cada nova onada es beneficia de les lliçons apreses de l'anterior i de la credibilitat que els primers influencers ja han construït dins de l'organització.

En aquesta fase, és especialment important gestionar les expectatives. Els resultats en termes de taxes d'accidents no seran visibles immediatament. Els primers canvis observables es refereixen al comportament i a l'ambient de treball, no a les estadístiques. La direcció superior ha d'estar preparada per mantenir el programa sense resultats numèrics durant almenys els primers sis mesos del desplegament a gran escala. Qualsevol persona que no estigui disposada a acceptar aquest període d'espera probablement tampoc no estarà disposada a implicar-se en una prevenció genuïna.

Fase 3 — Consolidació i integració (a partir de l'any 2)

Un programa intern d'influencers madur ja no requereix una gestió activa i intensiva per mantenir-se. En aquesta fase, l'objectiu és integrar-lo en els sistemes i processos estàndard de l'organització, de manera que la seva continuïtat no depengui de l'energia d'una sola persona ni de la durada d'un projecte específic.

Els indicis que un programa ha arribat a la fase de consolidació són inconfusibles: els mateixos influencers identifiquen i proposen els seus successors quan preveuen deixar el càrrec; els intermedis incorporen la feina dels influencers a la planificació rutinària dels torns sense necessitat de recordatoris; el personal nou que s'incorpora a l'organització rep informació sobre el programa i sobre qui són els influencers de la seva àrea com a part del procés d'incorporació estàndard; i el sistema de gestió de la salut i la seguretat incorpora el programa, amb els seus propis indicadors i revisions periòdiques.

Per a les organitzacions amb menys de 50 empleats, les quatre fases es poden condensar: l'avaluació es redueix a una conversa estructurada i una revisió de dades; la fase pilot equival al primer mes complet del programa; i el desplegament és immediat i integral. La lògica es manté igual, tot i que l'escala és diferent.



6.2. Indicadors clau de seguiment

Un programa que no es mesura no es gestiona correctament, perquè no sabem en quin punt es troba ni com avança. No obstant això, un programa de canvi cultural que es mesura únicament amb indicadors estadístics de resultat (taxa d'accidents) corre el risc de ser abandonat abans que aquests resultats es facin visibles. El conjunt d'indicadors ha de combinar mesures de procés, de comportament i de resultat.

Els **indicadors de procés** mesuren si el programa s'està implementant tal com estava previst: el nombre Toolbox Talks realitzades per període, les observacions de comportament registrades pels influencers, la taxa de participació dels treballadors de la zona i les situacions perilloses notificades a través dels canals del programa. Aquests són els més immediats i els més controlables.



Els **indicadors de comportament i de clima** mesuren si el programa està provocant el canvi d'actituds que és el seu objectiu real. Requereixen eines específiques: l'enquesta de clima de seguretat (administrada semestralment o anualment, comparada amb la línia de base de l'avaluació inicial), les observacions de comportament segur realitzades de manera independent pel tècnic de prevenció de riscos laborals, i la taxa de notificació d'incidents menors i gairebé accidents. Aquest darrer punt mereix una anotació: un augment en la taxa de notificació és, tot i que pugui semblar el contrari, un senyal positiu. Indica que la cultura de notificació està millorant. Presentar-ho a la direcció sense aquest context és una recepta infal·lible per a un gran malentès.

Els **indicadors de resultat** són els últims a aparèixer i, alhora, els més visibles per a la direcció: la taxa de freqüència d'accidents amb baixa, la taxa de gravetat i el cost econòmic dels accidents. Sempre s'han d'interpretar en el context d'altres factors que els poden influir.

La nostra recomanació és presentar a la direcció, des del principi, un quadre de comandament (o tauler de control) que inclogui els tres tipus d'indicadors. Això ajuda a gestionar les expectatives que els indicadors de resultat trigaran a canviar, alhora que es demostra el progrés mitjançant els indicadors de procés i de comportament. Si jutgem un programa únicament sobre la base de les dades d'accidents, gairebé mai no superarem aquesta prova durant el seu primer any de funcionament. I amb raó: un canvi cultural genuí no es produeix en terminis tan curts.

Coneixem el cas d'una foneria (75 empleats, amb seu a Astúries) on el director general no tenia clar (dos anys després de l'inici del programa) per què els accidents que provocaven baixa per malaltia encara no s'havien reduït a zero. I estava pressionant per exigir resultats ràpids, amenaçant de tancar el programa immediatament (el considerava una 'pèrdua d'ingressos' sense cap retorn justificat de la inversió). D'aquí la importància de fixar expectatives adequades des del principi, alineades amb terminis d'implementació realistes...

6.3. Sostenibilitat: com evitar que el programa mori amb el seu impulsor

El principal risc dels programes liderats per persones és la dependència que desenvolupen envers aquells que els van iniciar. Quan el tècnic de prevenció de riscos laborals que va impulsar el programa marxa de l'empresa, quan l'influencer estrella és ascendit a cap d'equip o quan l'executiu que el va recolzar és substituït per un de més escèptic, què en queda? La resposta depèn de fins a quin punt s'ha treballat per garantir que el programa no depengui d'una sola persona.

Hi ha quatre palanques per a la sostenibilitat que s'han d'activar des del principi, no pas quan el risc que el programa s'abandoni ja és evident.

El primer són la **rotació planificada i la successió generacional**. El programa ha d'incorporar un mecanisme per a la rotació dels influencers des de la mateixa fase de disseny. No perquè els qui actualment ocupen el càrrec estiguin fent una mala feina, sinó perquè la permanència indefinida en el càrrec crea dos problemes: l'esgotament de l'influencer, que assumeix una responsabilitat no remunerada a més de la seva feina habitual, i la dependència organitzativa d'una persona que, més aviat o més tard, deixarà el càrrec o l'empresa. El cicle de rotació recomanat és d'entre dos i tres anys, amb un període de coincidència de tres a sis mesos durant el qual l'influencer sortint dona suport al que entra. Aquest període de mentoria entre influencers és, per si mateix, un dels mecanismes més potents per transmetre la cultura de seguretat informal.

Els influencers que compleixen el seu mandat haurien de rebre un reconeixement específic per la seva contribució i mantenir un vincle amb el programa en un paper de suport o assessorament, en lloc d'un de responsabilitat activa. Perdre aquest capital humà del tot és un malbaratament que cap organització no s'hauria de permetre.

La segona palanca és la **integració en el sistema de gestió de la salut i la seguretat.** Un programa que existeix únicament com a iniciativa d'un sol departament o individu és, per definició, fràgil. Per ser sostenible, s'ha d'integrar formalment: recursos assignats en el pressupost anual, responsabilitats definides en procediments, indicadors inclosos en revisions periòdiques i una referència explícita a la política de SST. Aquesta integració no significa burocratitzar el programa ni fer-lo més feixuc. Significa assegurar que tingui un lloc dins l'estructura que perduri més enllà de les persones que l'impulsen.

El tercer factor és el paper de la **direcció com a garant a llarg termini**. El compromís de la direcció superior no pot ser un gest puntual ni merament de cara a la galeria. La direcció superior que signa la política de SST i apareix a la foto de presentació, però que no es preocupa pel programa durant les revisions trimestrals ni hi destina recursos per al seu manteniment, envia un missatge molt clar a tota l'organització: no ho considera una prioritat real. El compromís de la direcció que ha sostingut els programes més duradors té quatre característiques: és visible, és coherent amb les decisions operatives, és continu (no només a l'inici) i és genuí. Cap especialista en PRL pot substituir aquest compromís, per molt excel·lent que sigui en la seva feina.

La quarta palanca no és una acció específica: és **l'objectiu final cap al qual s'orienta tot això anterior**. Un programa d'influencers intern ben implementat no té com a objectiu final simplement tenir un bon programa d'influencers. El seu objectiu és que l'organització ja no el necessiti com a programa, perquè els comportaments i valors que promou s'han convertit en la norma cultural. Quan un empleat nou adopta comportaments segurs no perquè se li digui, sinó perquè observa que aquí es fan les coses així, el programa ha complert el seu propòsit més profund.

Aquest objectiu pot semblar ambiciós per a les organitzacions que parteixen d'una cultura de seguretat feble. Però les dades d'organitzacions que han tingut programes d'influència madurs durant més de cinc anys suggereixen que és assolible: no com una destinació final, sinó com un curs d'acció sostingut i conscient.



6.4. Celebració dels èxits i comunicació interna

Un element que sovint se subestima en la gestió de programes és la comunicació del seu progrés i dels seus èxits. No missatges corporatius genèrics sobre la importància de la seguretat, sinó una comunicació específica, honesta i accessible sobre què està aconseguint el programa i qui són les persones que ho fan possible.

Les bones pràctiques en programes madurs inclouen informes trimestrals breus (una pàgina, no un dossier) distribuïts a tot el personal del departament, que presentin dades de procés i de comportament en un llenguatge accessible; la identificació i el reconeixement dels influencers i d'accions específiques que hagin tingut un impacte a través dels canals de comunicació interns habituals; la presentació anual dels resultats del programa a la reunió del comitè de salut i seguretat, amb la participació d'almenys un influencer intern que pugui parlar des de l'experiència directa; i la celebració de fites col·lectives (el primer any sense cap accident amb baixa mèdica, una millora en la taxa de freqüència, el desè influencer que s'uneix al programa). La celebració col·lectiva reforça el sentiment de pertinença i la importància de l'esforç compartit.

En resum: un programa que comença bé, però que no es mesura, no renova el seu personal clau i no s'integra en el sistema de gestió està condemnat a fracassar a llarg termini. Perquè la sostenibilitat no és una fase final, sinó una decisió que es pren en la fase de disseny i que es reafirma en cada decisió de gestió posterior.



Glossari de termes

Bibliografia i referències

- **Seguretat basada en el comportament (BBS).** Un enfocament de gestió de la seguretat basat en l'observació i el reforç dels comportaments segurs entre els treballadors, amb èmfasi en la identificació del coneixement latent i la intervenció entre iguals.
- **Canal informal.** Un mitjà de comunicació, influència o transmissió de normes que opera fora de l'estructura organitzativa oficial. Inclou converses entre col·legues, xarxes de confiança i lideratge no jeràrquic.
- **Codisseny.** Un procés de disseny participatiu en què els usuaris finals d'un programa o eina hi participen activament en la seva creació, validació i perfeccionament.
- **Cultura de seguretat.** Un conjunt de valors, actituds, percepcions i comportaments compartits pels membres d'una organització en relació amb la salut i la seguretat en el treball.
- ***Design Thinking*.** Una metodologia de resolució de problemes creativa i centrada en les persones que organitza el procés en cinc fases: empatitzar, definir, idear, prototipar i provar.
- **EU-OSHA.** Agència Europea de Seguretat i Salut en el Treball. Un organisme de la Unió Europea amb seu a Bilbao que produeix i difon informació, investigació i bones pràctiques en l'àmbit de la seguretat i la salut en el treball.
- **Gamificació.** L'aplicació d'elements típics del disseny de jocs (punts, insígnies, reptes, taules de classificació) a contextos no lúdics amb l'objectiu d'augmentar la motivació i la implicació.
- ***Influencer* intern.** Un empleat que, sense ocupar un càrrec de responsabilitat, exerceix una influència significativa sobre les actituds i el comportament dels seus companys pel que fa a la seguretat, basant-se en la credibilitat i el respecte que el seu grup li atorga.
- **INSST.** Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball. Organisme científic i tècnic espanyol especialitzat en seguretat i salut en el treball.
- **Lideratge informal.** Influència exercida per una persona dins d'un grup que no prové de la seva posició jeràrquica formal, sinó de la credibilitat, el respecte i la confiança que li atorguen els seus companys.
- **Motivació intrínseca.** Motivació que sorgeix de l'interès, la satisfacció o el sentit de l'objectiu propis en una activitat, sense dependre de recompenses externes.

Glossari de termes

Bibliografia i referències

- **Xarxa social informal.** Una estructura de relacions, fluxos d'informació i vincles de confiança que existeix dins d'una organització fora de l'organigrama oficial.
- ***Safety Champion* / Ambaixador/a de la seguretat.** Termes alternatius per a l'*influencer* intern/a de PRL, utilitzats en la bibliografia en anglès i en els programes corporatius de grans organitzacions.
- **Teoria de l'Aprenentatge Social (Bandura).** Una teoria psicològica segons la qual els éssers humans aprenen observant i imitant el comportament dels altres, especialment el dels qui perceben com a competents, similars a ells mateixos i que aconsegueixen resultats positius.
- ***Toolbox Talk*.** Una breu reunió informativa de seguretat (normalment de cinc minuts de durada) que se celebra al lloc de treball o al punt de trobada de l'equip, centrada en un risc o comportament específic i dissenyada per fomentar la discussió, no només per transmetre informació.

Bibliografia

Bandura (1977). Social Learning Theory. Prentice Hall.

Clarke (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. Journal of Occupational Health Psychology.

EU-OSHA (2012). Leadership and Occupational Safety and Health: An Expert Analysis. European Agency for Safety and Health at Work.

EU-OSHA (2019). Psychosocial risks and their impact on occupational safety and health. European Agency for Safety and Health at Work.

INSST (2021). Tema 13. Consulta y participación de los trabajadores. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Sutton, Glynis i Robinson (2020): The Practice of Learning Teams: Learning and improving safety, quality and operational excellence.

ANNEX

Plantilles i eines

Aquest annex conté 9 plantilles agrupades en tres seccions:

A — Identificació i selecció

- Plantilla A1 — Enquesta sociomètrica per a cartografiar xarxes informals.
- Plantilla A2 — Formulari de selecció i perfil del candidat *influencer*.
- Plantilla A3 — *Checklist* de comprovació de validació de candidats (criteris de selecció del Mòdul 2).

B — Eines per a influencers

- Plantilla B1 — Estructura de les Toolbox Talk.
- Plantilla B2 — Biblioteca bàsica de Toolbox Talk per tipus de risc (inclou 10 xerrades predefinides).
- Plantilla B3 — Formulari d'informe d'observació de seguretat ràpida.

C — Seguiment i avaluació

- Plantilla C1 — Enquesta de cultura de seguretat (20 ítems).
- Plantilla C2 — Tauler de control de seguiment del programa.
- Plantilla C3 — Informe trimestral de resultats.

Plantilla A1 — Enquesta sociomètrica de xarxes informals

Instruccions: Aquesta enquesta és anònima i el seu únic propòsit és identificar les persones del vostre equip que són líders naturals en matèria de seguretat. No hi ha respostes correctes ni incorrectes. Si us plau, empliu-la individualment i poseu-la a la bústia designada.

Àrea / Departament: _____ Torn: _____ Data: _____

No.	Pregunta
1	Quan no estàs segur de com dur a terme una tasca de manera segura, a qui preguntes normalment primer? (Pots indicar fins a 2 noms.)
2	Qui creus que és el millor exemple de treballar de manera segura al teu torn o al teu equip? (Pots llistar fins a 2 noms.)
3	Si observessis una situació de risc i volguessis parlar-ne amb algú de confiança abans de decidir què fer, a qui et dirigiries?
4	Hi ha algú al teu entorn a qui, quan parla de seguretat, els altres realment escolten? Qui és?
5	(Opcional) Hi ha alguna cosa sobre seguretat a la teva zona que t'agradaria que algú abordés? Què és?

Instruccions

Tabulació: anoteu el nombre de mencions rebudes per cada persona en una matriu senzilla. Les persones amb 3 o més mencions a les preguntes 1–4 són candidates prioritàries. Les respostes a la pregunta 5 aporten informació directa per al codisseny del programa.

Plantilla A2 — Formulari de perfil del candidat

Per a ús intern de l'equip de Salut i Seguretat. Un formulari per a cada candidat identificat. S'ha d'emplenar abans de l'entrevista d'invitació.

DETALLS DEL CANDIDAT		
Nom complet		
Àrea / Departament		
Torn habitual		
Antiguitat a l'empresa		
Mètode d'identificació	☐ Enquesta sociomètrica ☐ Observació directa ☐ Proposta de la direcció intermèdia	
AVALUACIÓ DELS CRITERIS		
Credibilitat tècnica entre parells	☐ Sí	☐ No
Compromís genuí amb la prevenció	☐ Sí	☐ No
Habilitats de comunicació	☐ Sí	☐ No
Estabilitat laboral (rotació baixa esperada)	☐ Sí	☐ No
Voluntat d'assumir el rol	☐ Sí	☐ No
SENYALS D'ALARMA (marcar si s'escau)		
Actitud conflictiva o reactiva envers la direcció	☐ Detectat	
Adhesió inconsistent als procediments	☐ Detectat	
Nomenat únicament per la direcció, sense el suport dels companys	☐ Detectat	
Es preveu un alt índex de rotació (transferència, jubilació imminent, etc.)	☐ Identificat	
Comentaris addicionals:		
Avaluació final	☐ Candidat adient ☐ Candidat amb reserves ☐ Rebutjat	
Responsable de Salut i Seguretat		
Data de l'avaluació		

Plantilla A3 — *Checklist* de comprovació de validació de candidats

Aquesta *llista de comprovació* consolida l'avaluació de tots els candidats identificats dins d'una àrea o desplegament. Permet comparar perfils i prendre decisions de selecció de manera sistemàtica.

Candidat / Àrea	Credencials tècniques	Actitud	Habilitats de comunicació	Adequació al lloc de treball	Sense alertes	Accepta el rol	Decisió
1. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.
2. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.
3. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.
4. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.
5. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.
6. _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Sí ☐ No ☐ Pend.

Marqueu al costat de cada criteri complert. Només els candidats que compleixin almenys 4 dels 5 criteris i no tinguin cap alerta detectada han de continuar amb el programa. La casella "Accepta el rol" només s'ha de marcar després de la conversa d'invitació.

Plantilla B1 — Estructura de *Toolbox Talk* (format en blanc)

L'influencer omple aquest formulari abans de cada xerrada. No és un guió per llegir en veu alta: és una guia per ajudar a estructurar la conversa. La xerrada no ha de superar els 6 minuts.

TOOLBOX TALK — FULL DE PREPARACIÓ	
Data i torn	
Influencer que condueix la xerrada	
Àrea / Equip	
Nombre de participants	

1. TEMES D'AVUI (De què parlarem? — 1 minut)

Risc o comportament específic:

Per què és rellevant avui? (situació recent, estadística, època de l'any...):

2. PREGUNTES PER AL GRUP (Què ha experimentat l'equip? — 2–3 minuts)

Pregunta inicial:

Si hi ha silenci, puc dir / preguntar:

3. COMPORTAMENT OBJECTIU (Què demanem a l'equip? — 1 minut)

Una cosa específica i observable que farem de manera diferent aquesta setmana:

4. TANCAMENT POSITIU (Què ja fem bé? — 30 segons)

Reconeixement d'alguna cosa que l'equip ja fa bé en relació amb aquest tema:

Notes per compartir (què ha funcionat? Què canviaries la pròxima vegada?):

Plantilla B2 — Biblioteca de Toolbox Talk predissenyades

Les 10 xerrades següents estan a punt per utilitzar. L'*influencer* les pot adaptar per ajustar-les al llenguatge i a les circumstàncies del seu equip. Cadascuna segueix l'estructura de la plantilla B1.

TT-01	El gairebé accident que no vam informar
Risc abordat	Subnotificació d'incidents menors.
Pregunta inicial	Alguna vegada ha passat alguna cosa que "gairebé" va sortir malament, però no ho vam informar? Per què no ho informem?
Comportament objectiu	Aquesta setmana: si passa alguna cosa, per molt menor que sigui, ho comuniquem. Sense conseqüències, només aprenentatge.
Conclusió positiva	Aquest equip ja està demostrant que es preocupa per la seguretat. Informar del que passa n'és la millor prova.
TT-02	**Les presses i les dreceres**
Risc abordat	Comportament insegur sota pressió de temps.
Pregunta inicial	Quan és més probable que ometem un pas de seguretat? Quines situacions ens hi empenyen?
Comportament objectiu	Identificar plegats una situació de "drecera comuna" a la nostra àrea i proposar una alternativa realista.
Conclusió positiva	Coneixem els riscos millor que ningú. Això ens converteix en les persones més adients per gestionar-los.
TT-03	**Equipament de protecció individual que no fem servir correctament**
Risc abordat	Incompliment de l'ús correcte de l'equip de protecció individual.
Pregunta inicial	Hi ha algun equip de protecció individual que trobem difícil d'utilitzar? Per què ens resulta difícil? És només una qüestió de molèsties, o hi ha alguna cosa que es podria millorar?
Comportament objectiu	Si hi ha algun EPI que no s'ajusti correctament o que dificulti la feina, ho comunicarem a l'agent de prevenció de riscos laborals aquesta setmana.
Conclusió positiva	Portar l'EPI adequat no és només qüestió de complir una norma. És per assegurar-nos que arribem a casa sans i estalvis.
TT-04	**Ordre i neteja: el risc invisible**
Riscos abordats	Caigudes al mateix nivell, cops i entrebancs causats pel desordre.
Pregunta inicial	Hi ha zones del nostre espai de treball on l'acumulació de trastos és habitual? Què la causa: manca de temps, manca d'espai o un hàbit?
Comportament objectiu	Al final de cada torn aquesta setmana: dedica cinc minuts a endreçar la teva estació de treball abans de marxar.
Tancament positiu	Una estació de treball endreçada demostra respecte per la persona que arribarà després. Ja ho fem sovint. Fem-ne un hàbit.
TT-05	**Fatiga: el risc ocult**
Risc abordat	Accidents relacionats amb la fatiga i la pèrdua de concentració.
Pregunta inicial	En quin moment d'un torn és més probable que cometem errors? Ens n'adonem? Què fem quan ens n'adonem?
Comportament objectiu	Si t'adones que estàs cansat o que perds la concentració, para un moment. Una pausa activa de dos minuts és més eficaç que qualsevol formació.
Tancament positiu	Conèixer els nostres límits no és una debilitat. És intel·ligència aplicada a la seguretat.

TT-06	Comunicació entre torns
Risc abordat	Accidents causats per una manca d'informació durant el relleu.
Pregunta inicial	Quina informació crítica es podria perdre durant el relleu d'un torn? Us ha passat mai que algú del torn següent no sabés alguna cosa que hauria d'haver sabut?
Comportament objectiu	Treballar plegats per definir la informació mínima que sempre s'ha de transmetre durant el relleu.
Conclusió positiva	La seguretat no té torn. El que fem quan marxem protegeix els qui arriben.

TT-07	Màquines i proteccions
Risc abordat	Ús de maquinària sense proteccions o amb les proteccions retirades.
Pregunta inicial	Hi ha alguna màquina o equipament a la nostra zona on de vegades retirem les proteccions per treballar més còmodament o ràpidament? Per què?
Comportament desitjat	Si una protecció realment dificulta la nostra feina, ho comuniquem. La solució no és treure-la: és millorar-la.
Conclusió positiva	Ningú no treu una protecció perquè vulgui fer-se mal. Però els accidents encara poden passar. Fem-ho saber perquè es pugui arreglar.

TT-08	Càrrega i manipulació manual
Risc abordat	Lesions musculoesquelètiques causades per la manipulació incorrecta de càrregues.
Pregunta inicial	Quines tasques del nostre departament són les més exigents físicament? Tenim algun consell per dur-les a terme amb menys esforç?
Comportament objectiu	Aquesta setmana, per a les tres tasques més exigents físicament, aplicarem conscientment la tècnica correcta d'aixecament. I si algú no la domina, ens ajudarem mútuament.
Conclusió positiva	Les lesions d'esquena no fan mal el dia que passen. Fan mal anys després. Prevenir-les avui significa cuidar-nos a llarg termini.

TT-09	Personal nou i temporal
Risc abordat	Taxes d'accidents més altes entre els treballadors amb poca experiència o que són nous a la feina.
Pregunta d'obertura	Recordes el teu primer dia aquí? Què sabies sobre els riscos reals implicats en aquesta feina? Què t'hauria agradat que algú t'hagués dit abans?
Comportament objectiu	La pròxima vegada que un nou membre s'incorpori al nostre equip, almenys un membre de l'equip li farà una sessió informativa de cinc minuts sobre els riscos del lloc de treball.
Tancament positiu	Aquells de nosaltres que fa temps que som aquí estem en la millor posició per protegir els qui acaben d'arribar. Aquesta és una responsabilitat que ningú no ens ha assignat, però que tots podem assumir.

TT-10	Què milloraries?
Risc abordat	Participació i proactivitat en la millora contínua de la seguretat.
Pregunta inicial	Si poguessis canviar una cosa de la nostra manera de treballar per fer-la més segura, què canviaries? (Ronda ràpida: cadascú diu una cosa.)
Comportament objectiu	Recopilar totes les idees de la ronda i passar-les al responsable de salut i seguretat aquesta setmana. Almenys una ha de rebre una resposta abans de la pròxima reunió.
Tancament positiu	Les millors idees per millorar la seguretat en aquest rol són aquí mateix, en aquesta sala. Només cal preguntar.

Plantilla B3 — Formulari d'informe d'observació de seguretat

Un formulari de mida de butxaca perquè l'*influencer* hi registri les observacions sobre el terreny i les faci arribar al responsable de salut i seguretat. Dissenyat per completar-se en menys de 2 minuts.

FORMULARI D'OBSERVACIÓ DE SEGURETAT	
Influencer / Observador	
Data i torn	
Àrea / Lloc de treball	
Tipus d'observació	☐ Conducta segura destacable ☐ Situació perillosa ☐ Gairebé accident ☐ Suggeriment de millora
Urgència	☐ Immediat (aturar la tasca) ☐ Alta (informar avui) ☐ Normal (aquesta setmana)

DESCRIPCIÓ DE L'OBSERVACIÓ

Què vas observar exactament? (No esmentis noms; centra't en la situació):

Quines conseqüències podria tenir (o ha tingut)?:

Vas intervenir en aquell moment? (sí/no i com):

Què proposes per evitar que això torni a passar?:

SEGUIMENT (a completar per l'agent de prevenció i salut laboral):

Data de resposta a l'*influencer*: _____ ☐ Acció presa ☐ En revisió ☐ No aplicable

(raó: _____).

Condicions d'ús

Tots els informes presentats rebran una resposta en un termini màxim de cinc dies laborables. Si l'assumpte és urgent, poseu-vos en contacte directament amb el responsable de Salut i Seguretat o amb el supervisor de torn. La identitat de l'observador és confidencial i no es revelarà sense el seu consentiment.

Plantilla C1 — Enquesta sobre el clima de seguretat

Versió validada que consta de 20 ítems. S'ha d'administrar com a línia de base (abans del programa) i de manera semestral o anual. Escala de resposta: d'1 (discrepo totalment) a 4 (estic totalment d'acord). Enquesta anònima.

Àrea: _____ Torn: _____ Data: _____ És la primera vegada que la completes? ☐ Sí ☐ No

Afirmació	1 En desacord total	2 En desacord	3 D'acord	4 Estic totalment d'acord
DIMENSIÓ 1 — Compromís de la direcció superior i dels caps de línia				
Mitjançant les seves accions, la direcció d'aquesta empresa demostra que la seguretat és una prioritat real.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
El meu responsable directe dona suport activament a un comportament segur en el dia a dia.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
En aquesta empresa, les qüestions de seguretat es prenen seriosament i es prenen mesures per resoldre-les.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Quan hi ha un conflicte entre producció i seguretat, la seguretat té prioritat.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
DIMENSIÓ 2 — Normes i comportament de grup				
Al meu equip, treballar de manera segura és la norma, no l'excepció.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Si algú de l'equip detecta un risc, ho comunica sense por de possibles conseqüències.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Els meus col·legues m'ajuden a treballar amb més seguretat.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Al meu equip parlem obertament de seguretat, no només després d'un accident.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

DIMENSIÓ 3 — Comunicació i participació				
Em sento lliure de denunciar un incident o una situació de risc sense por de represàlies.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Quan informo d'alguna cosa, se m'informa de què s'ha fet al respecte.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Ens consulten i tenen en compte les nostres opinions per millorar la seguretat.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
La informació sobre seguretat que rebo és clara, útil i oportuna.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
DIMENSIÓ 4 — Competència i formació				
Em sento format i preparat per dur a terme la meva feina de manera segura.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Soc conscient dels riscos específics associats al meu rol i sé com gestionar-los.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
La formació en seguretat que he rebut és pràctica i rellevant per a la meva feina actual.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
DIMENSIÓ 5 — Avaluació global				
En general, el nivell de seguretat al meu lloc de treball és bo.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Recomanaria aquesta empresa a un familiar com un lloc de treball segur.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
Si pogués millorar només una cosa sobre la seguretat en la meva funció, seria: _____				

Plantilla C2 — Tauler d'indicadors de seguiment

Registre mensual d'indicadors del programa. A completar per l'oficial de salut i seguretat responsable. Serveix de base per a l'informe trimestral (Plantilla C3).

Indicador	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Trimestre	Comentaris
A — INDICADORS DE PROCÉS					
Nombre de *Toolbox Talk* realitzades					
Nombre d'*influencers* actius					
Nombre de formularis d'observació presentats					
Nombre de formularis completats a temps (≤5 dies)					
Percentatge de treballadors de la zona que han tingut contacte amb l'*influencer*					
B — INDICADORS DE COMPORTAMENT					
Nombre d'incidents menors i gairebé accidents reportats					
% de comportaments segurs observats durant el seguiment independent					
Puntuació mitjana a l'enquesta sobre el clima laboral (semestral)					
C — INDICADORS DE RESULTATS					
Taxa de freqüència (accidents amb baixa laboral / milió d'hores)					
Taxa de gravetat (dies perduts per milió d'hores)					
Nombre d'accidents sense baixa laboral					
Dies acumulats d'absència al treball durant el període					

Nota d'interpretació

Un augment dels indicadors de notificació (formularis presentats, incidents menors notificats) durant els primers mesos és un senyal positiu, no pas negatiu. Indica que la cultura de notificació està millorant. No alarmeu la direcció amb aquestes dades sense posar-les en el context adequat.

Plantilla C3 — Informe de resultats trimestrals

Un format d'una pàgina per comunicar el progrés del programa a la direcció, al Comitè de Salut i Seguretat i als mateixos *influencers*. Directa, sense tecnicismes i orientada a l'acció.

PROGRAMA INTERN D'*INFLUENCERS* DE SST — INFORME TRIMESTRAL	
Empresa / Departament	
Període	
Persona responsable de l'informe	

QUÈ HEM FET AQUEST TRIMESTRE?

Influencers actius: _____ *Toolbox Talk* realitzades: _____ Observacions reportades: _____

Resum narratiu (3–4 línies com a màxim):

QUÈ HA MILLORAT? (dades + breu interpretació)

QUÈ HEM D'AJUSTAR? (sense culpar ningú, centrant-nos en solucions)

COMPROMISOS PER AL TRIMESTRE VINENT

Acció 1	Descripció: _____ Responsable: _____ Termini: _____
Acció 2	Descripció: _____ responsable: _____ Termini: _____
Acció 3	Descripció: _____ Responsable: _____ Termini: _____

RECONEIXEMENT TRIMESTRAL

Influencer o assoliment excepcional: _____ Motiu:_____

Signatura del responsable de Salut i Seguretat	**Signatura de la direcció o de la persona responsable**

Edita:
Foment del Treball Nacional

Amb el suport de:
a la feina cap risc
Generalitat de Catalunya