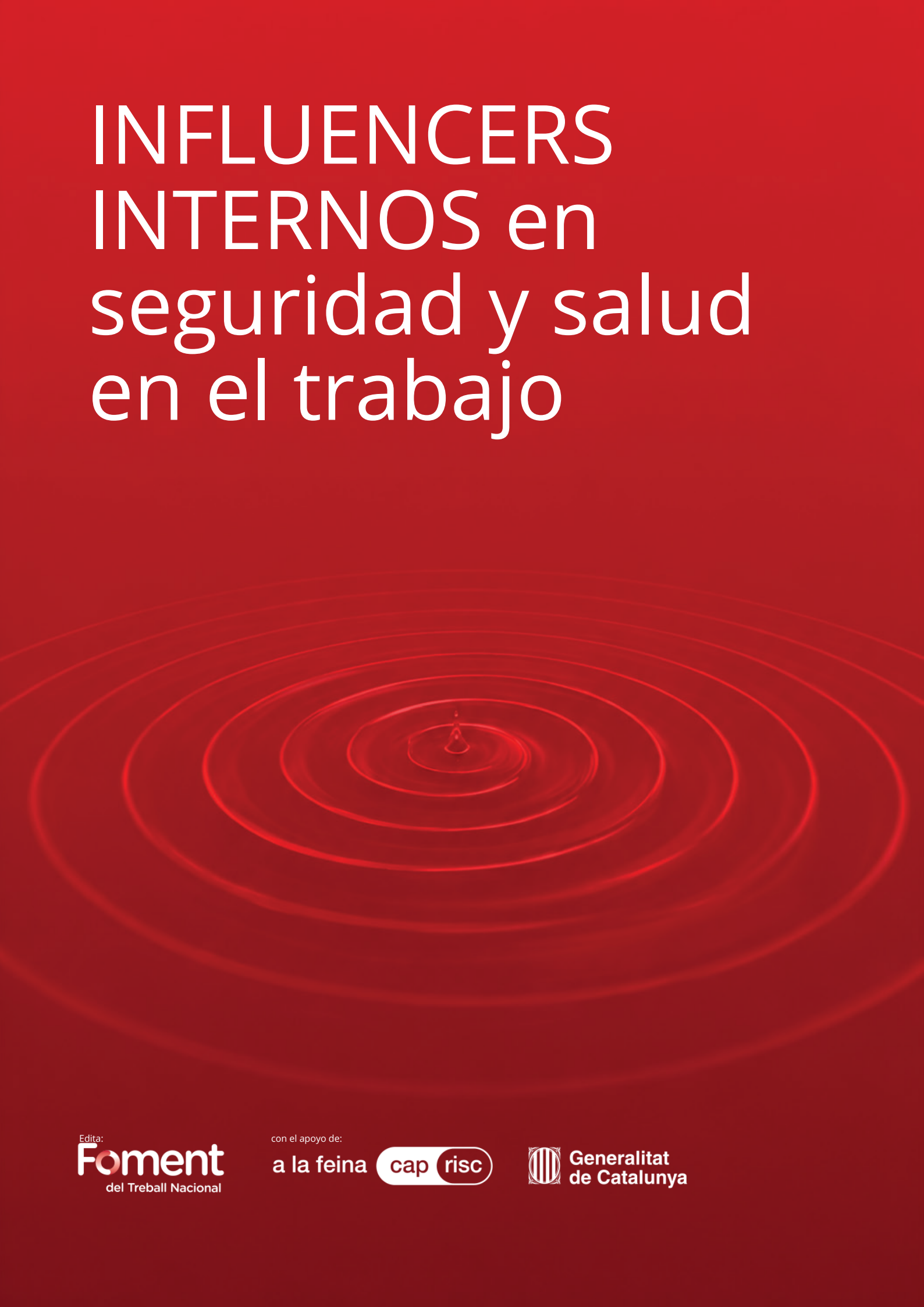
# INFLUENCERS INTERNOS en seguridad y salud en el trabajo



Edita:
Foment del Treball Nacional

con el apoyo de:
a la feina cap risc
Generalitat de Catalunya

# INFLUENCERS INTERNOS en seguridad y salud en el trabajo

Edita y elabora: **Foment del Treball**

Con el apoyo de: **Generalitat de Catalunya**

Con la colaboración de: **PrevenControl**



# Introducción

En cualquier empresa conviven habitualmente dos organizaciones en paralelo: la que aparece en el organigrama (con sus jerarquías, cargos y flujos de comunicación oficiales) y la implícita y más escondida: que no aparece en ningún papel pero que cualquiera que haya pisado una planta o un almacén reconoce de inmediato: la que funciona a través de las conversaciones en los pasillos, de la persona a quien todo el mundo pregunta antes de tomar una decisión, del compañero cuya opinión mueve más que cualquier circular corporativa.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, esa segunda organización implícita no es un complemento de la primera. Es, con frecuencia, el canal más efectivo del que dispone cualquier empresa.

Cuando Javier, el operario con veinte años en la línea de producción, se pone el casco antes de que nadie se lo recuerde, sus compañeros lo ven. Cuando María, la técnica de mantenimiento respetada por todos en el turno de noche, comenta que notificó una cuasicolisión y que valió la pena hacerlo, más personas notificarán la próxima. Cuando Joaquín, el trabajador más experimentado de la planta, integra la seguridad en su forma de hacer las cosas (no como norma externa sino como un hábito propio), lo que está transmitiendo no es solo el cumplimiento de los procedimientos sino, y sobre todo, un poderoso efecto multiplicador que inspira al resto del equipo a seguir su ejemplo de una cultura preventiva.

A esas personas las llamamos *Influencers* internos. No son supervisores ni tienen necesariamente formación técnica en prevención. Pero tienen algo que ningún cartel, ninguna formación obligatoria y ningún sistema de gestión puede comprar: la confianza de sus compañeros y la autoridad moral para validar y normalizar el comportamiento seguro entre sus iguales y/o la credibilidad necesaria para transformar las conductas de sus compañeros desde dentro.

# ¿Por qué esta guía, y por qué ahora?

Los datos de siniestralidad siguen siendo un motivo de preocupación social a pesar de los recientes avances normativos, de la inversión en sistemas de gestión y de la profesionalización de los servicios de prevención. Conviene subrayar también que las causas de esos accidentes laborales no se deben principalmente al desconocimiento técnico sino, en gran medida a ciertos comportamientos: aquellos relacionados con las prisas, la rutina, la falta de concienciación corporativa y también con la percepción (a veces asumida por todos) de que "aquí, estas cosas siempre se han hecho así".

Cambiar comportamientos a partir de un conjunto de normas y procedimientos suele ser un camino lento y complicado. Sin embargo, cambiarlos desde dentro, a través de quienes ya son referentes para sus compañeros no solo es más creíble y eficaz, sino más sostenible.

Esta guía proporciona a cualquier persona que gestione equipos de trabajo (técnicos de PRL, responsables de recursos humanos, mandos intermedios y directivos) las herramientas para identificar, acompañar y potenciar a esos *Influencers* internos. No para crearlos artificialmente (espóiler: suele dar mal resultado), sino para para conectar con la legitimidad de estos profesionales y ofrecerles un contexto adecuado para que su influencia natural trabaje a favor de la cultura preventiva.

Porque cuando hablamos de **canal informal** nos referimos a cualquier vía de comunicación o transmisión de normas que opere al margen de la estructura oficial. Y lo denominamos informal porque no está diseñado o no aparece en ningún manual u organigrama. Pero existe; y funciona.

El objetivo de esta guía es aprender a trabajar con ese canal, no ignorarlo ni pretender sustituirlo.

# ¿Cómo usar esta guía?

La guía está organizada en seis módulos que pueden leerse de forma secuencial o consultarse de manera independiente según las necesidades de cada organización. Cada módulo combina fundamentos teóricos con herramientas prácticas directamente aplicables al terreno.

El Módulo 1 establece el marco conceptual y científico que explica por qué los *Influencers* internos funcionan; los Módulos 2 y 3 abordan cómo seleccionarlos, involucrarlos en el diseño del programa y dotarlos de herramientas. El Módulo 4 desarrolla los sistemas de reconocimiento y gamificación que promueven y consolidan la motivación necesaria para su funcionamiento mientras que el Módulo 5 recoge casos reales y buenas prácticas de empresas que ya han recorrido este camino. El Módulo 6 ofrece una hoja de ruta de implementación y los instrumentos de medición y sostenibilidad del programa. Finalmente, tras un pequeño Glosario de términos y una bibliografía mínima, hemos incluido en un Anexo las herramientas básicas para iniciar el camino de manera práctica: son nueve plantillas (3 de identificación y selección, 3 herramientas prácticas y otras 3 de seguimiento y evaluación de impacto) listas para ser utilizadas en cualquier empresa de cualquier sector industrial. Creemos sinceramente que, una vez adaptadas a cada necesidad organizacional, pueden ser el cimiento donde apoyar una sólida estructura del cambio que pretendemos.

# ÍNDICE


| | |
|---|---|
| **1. Módulo 1** | **7** |
| 1.1. La teoría del aprendizaje social de Bandura | 8 |
| 1.2. Teoría de redes sociales aplicada a la SST | 8 |
| 1.3. El efecto contagio en comportamientos seguros | 9 |
| 1.4. El respaldo de los organismos oficiales | 10 |
| **2. Módulo 2** | **11** |
| 2.1. Mapeo de la red social informal | 11 |
| 2.2. Credibilidad antes que popularidad | 12 |
| 2.3. ¿Voluntariado o asignación? | 13 |
| 2.4. Codiseño: hacer el programa con ellos, no solo para ellos | 13 |
| **3. Módulo 3** | **15** |
| 3.1. El manual del Embajador de Seguridad | 15 |
| 3.2. Formación en habilidades comunicativas | 16 |
| 3.3. Píldoras de conocimiento técnico | 17 |
| 3.4. Toolbox Talks: las charlas de cinco minutos | 17 |
| 3.5. Soportes visuales y repositorio centralizado | 18 |
| **4. Módulo 4** | **19** |
| 4.1. ¿Qué dice la ciencia sobre la motivación? | 20 |
| 4.2. Principios de un sistema de reconocimiento bien diseñado | 20 |
| 4.3. Gramificación: qué funciona y qué no | 21 |
| 4.4. El reconocimiento institucional | 22 |

# ÍNDICE


| | |
|---|---|
| **5. Módulo 5** | **23** |
| 5.1. Grandes corporaciones: programas a escala | 24 |
| 5.2. Sector logístico y de almacenamiento | 25 |
| 5.3. Sector manufacturero | 25 |
| 5.4. Sector de la construcción | 26 |
| 5.5. Pequeñas y medianas empresas | 27 |
| 5.6. Testimonios directos | 28 |
| **6. Módulo 6** | **29** |
| 6.1. Hoja de ruta: las cuatro fases | 30 |
| 6.2. Indicadores clave de seguimiento | 32 |
| 6.3. Sostenibilidad: cómo evitar que el programa muera con su impulsor | 33 |
| 6.4. Celebración de logros y comunicación interna | 34 |
| **7. Glosario de términos** | **35** |
| 7.1. Bibliografía y referencias | 35 |
| **Anexo** | **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 |

# MÓDULO 1. Por qué funciona esto: la ciencia detrás de la influencia entre iguales




**1.1. La teoría del aprendizaje social de Bandura.**

**1.2. Teoría de redes sociales aplicada a la SST.**

**1.3. El efecto contagio en comportamientos seguros.**

**1.4. El respaldo de los organismos oficiales.**


La distinción entre liderazgo formal e informal es uno de los conceptos más sólidos de la teoría organizacional. Mientras que el liderazgo formal procede del cargo —donde una autoridad superior asigna una posición de mando a un profesional en función de su experiencia, competencia o afinidad—, el liderazgo informal no depende de ninguna jerarquía. Este último lo reconoce el propio equipo y se consolida diariamente a través de las acciones y la conducta del individuo. Nadie lo ha nombrado de manera oficial, pero toda la organización sabe a quién consultar cuando se presenta un problema.

En el ámbito de la SST, esto tiene consecuencias prácticas que conviene tomarse en serio. Varios estudios longitudinales en entornos industriales han llegado a una conclusión que incomoda bastante a los que creemos en la jerarquía: la percepción que tienen los trabajadores sobre el comportamiento de sus compañeros más respetados predice mejor su propio comportamiento seguro que la percepción que tienen sobre sus supervisores directos. Dicho sin cortapisa alguna: el ejemplo del compañero pesa más que la instrucción del jefe.



¿A qué se debe esto? A dos razones que, al ser expuestas, resultan sumamente lógicas. La primera es la **identificación**: tendemos a comportarnos de manera similar a quienes se nos parecen, no a quienes están por encima de nosotros. La segunda es la **credibilidad** del contexto. Ese compañero que se merece nuestro respeto conoce de primera mano las mismas presiones, los mismos atajos

tentadores, las mismas urgencias de producción. Cuando elige hacerlo bien en ese contexto, esa elección tiene un peso moral que otra persona difícilmente puede reproducir.

La cultura preventiva de una organización no la definen sus procedimientos escritos. La definen las normas tácitas que los trabajadores siguen cuando nadie los está mirando. Y esas normas las construyen, en gran medida, los líderes informales.

Un dato que va mucho más allá de la mera anécdota: Clarke publicó en 2006, en el *Journal of Safety Research*, que el clima de seguridad percibido por los empleados (en particular, la percepción sobre las actitudes de sus compañeros) explicaba hasta un 37% de la varianza en comportamientos seguros. Por encima del clima organizacional general y, qué duda cabe, por encima de las políticas formales de seguridad.

## 1.1. La Teoría del Aprendizaje Social de Bandura



Albert Bandura demostró en los años setenta algo que, dicho así, parece evidente pero que cuesta asumir en la práctica: aprendemos observando a otros, no solo experimentando en carne propia. Y ese aprendizaje observacional es especialmente potente cuando la persona que observamos es competente, se parece a nosotros y obtiene resultados positivos gracias a su comportamiento (o evita los negativos). Un buen Influencer interno en materia de seguridad cumple esas tres condiciones casi por definición.

La consecuencia es directa: los mensajes de seguridad que transmite un compañero respetado son más eficaces que los que transmite una figura de autoridad o un experto externo. Ver a alguien "parecido a mí" usar correctamente un EPI, notificar un incidente o detener una tarea peligrosa normaliza esa conducta de una manera que ningún cartel ni ninguna formación puede igualar. El aprendizaje vicario funciona mejor cuando la fuente es cercana y creíble. Siempre ha sido así.

Esto explica por qué los programas basados en la observación entre iguales obtienen resultados consistentemente superiores a los programas tradicionales de formación en seguridad. En múltiples sectores, con resultados replicados. No es una hipótesis: es lo que llevan décadas diciéndonos los datos.

## 1.2. Teoría de Redes Sociales aplicada a la SST

Toda organización puede representarse como un mapa: personas y relaciones. Quién habla con quién, a quién se pide consejo, o qué persona recibe la información antes que nadie. En ese mapa, no todos los nodos son iguales. Algunos están conectados con muchos, sirven de puente entre grupos distintos y son el lugar al que llega la información primero. Esos nodos son los Influencers internos.



La investigación en redes sociales humanas (no confundir con las plataformas digitales y comunidades en línea a través de internet) ha demostrado que la información que pasa por esos nodos llega más rápido, se recuerda mejor

y genera más cambio de actitudes que la que circula por los canales formales. La causa raíz (cuya denominación técnica es "credibilidad en cascada") dice así: cuando alguien en quien confías te dice algo y encima lo respalda con su comportamiento, tiendes a creerlo. Un documento oficial raramente consigue eso.

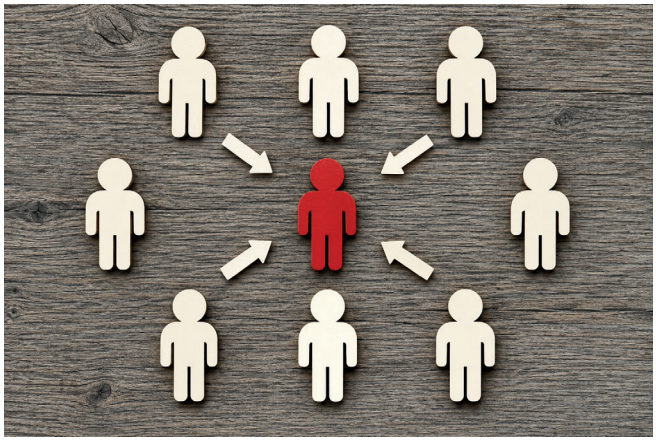
Hay una consecuencia metodológica que no admite atajos: identificar a los Influencers no puede hacerse mirando el organigrama. Hay que mapear la red informal real. En el Módulo 2 explicamos cómo.

## 1.3. El efecto contagio en comportamientos seguros

Los comportamientos, las actitudes y los estados emocionales se propagan a través de las redes sociales de forma parecida a los procesos de contagio viral. No hace falta contacto directo: basta con estar conectado en dos o tres grados de separación.

Esto explica algo que desconcierta a muchos responsables de prevención: ¿por qué la cultura de seguridad de un departamento puede mejorar o deteriorarse de forma aparentemente espontánea? A pesar de esa perplejidad, no hay nada espontáneo en dicho proceso: solo está siguiendo las redes informales de influencia. Si los nodos centrales adoptan y modelan comportamientos seguros, el contagio es positivo. Si normalizan el incumplimiento, el efecto puede ser devastador y muy difícil de revertir desde fuera.

Pero ojo, es importante advertir que los influencers negativos también operan con la misma efectividad en los equipos. Cualquier programa riguroso de seguridad y salud requiere una estrategia específica para mitigar este impacto adverso y no limitarse exclusivamente a potenciar los liderazgos positivos. Se lo decimos por experiencia: desatender ese flanco constituye un error estratégico cuyas consecuencias pueden resultar altamente costosas a medio plazo.



# 1.4. El respaldo de los organismos oficiales

La EU-OSHA ha identificado en varios informes la participación de los trabajadores y el liderazgo entre iguales como factores críticos en la mejora de la cultura preventiva. Sus estudios sobre empresas de alto rendimiento en SST confirman que las organizaciones más eficientes comparten una característica: cuentan con redes informales de trabajadores activamente implicados en la seguridad. No se trata del único factor de éxito, pero sí de una constante en todos los entornos de trabajo seguros. Por su parte, la OSHA estadounidense ha documentado los programas de Campeones de seguridad (*Safety Champions)* y de seguridad basada en la conducta (*Behavior-Based Safety,* BBS) en minería, construcción e industria petroquímica, con reducciones de siniestralidad de entre el 20% y el 50% en organizaciones que los aplican de forma rigurosa. El INSST español va en esa misma dirección, aunque con menos énfasis en la red informal de la que nosotros proponemos en la presente guía. Y últimamente ha surgido una variante de los tradicionales "equipos de aprendizaje" (enmarcado en la perspectiva HOP, *Human & Organizational Performance*) con la que Sutton, McCarthy y Robinson nos animan a extraer "conocimiento latente" del trabajo a través de herramientas como las "4 D" (cuatro palabras referidas a tareas que en inglés comienzan por D y que en español son "tonta", "difícil", "diferente" y "peligrosa") y las "4L" (lo mismo con la "L"; las cuatro palabras en español responden a "disfrutado", "echado en falta", "anhelado" y "aprendido") que trasforman la "sabiduría" de nuestra plantilla en comprensión real de la tarea, disponible para toda la organización.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

SAFETY CHAMPION

Los *Influencer*s internos en SST no son una moda. Tampoco son un concepto de marketing reconvertido en herramienta preventiva. Son el reconocimiento de algo que la investigación sociolaboral lleva décadas señalando: la capacidad de influencia real dentro de las organizaciones circula de manera prioritaria por canales informales. Por lo tanto, la integración de estas estructuras en la gestión representa un mecanismo de cambio cultural eficiente. No obstante, el gran desafío actual radica en que muy pocas compañías saben canalizar este recurso con éxito, o bien lo ignoran por completo.



# MÓDULO 2. A qué personas estamos buscando y cómo construimos el programa con ellas


**2.1. Mapeo de la red social informal**

**2.2. Credibilidad antes que popularidad**

**2.3. ¿Voluntariado o asignación?**

**2.4. Codiseño: hacer el programa con ellos, no solo para ellos**


El error más habitual en los programas de *Influencer*s internos es elegir mal a las personas. Se tiende a seleccionar a los trabajadores más colaboradores, quizás a los más visibles o simpáticos con la dirección. El resultado son programas que funcionan en el papel pero fracasan en el terreno: los supuestos *Influencers* a menudo no logran consolidar la confianza genuina necesaria que el rol exige frente a sus compañeros. El resto del personal es capaz de percibir rápidamente esta desconexión, lo que neutraliza el impacto y la credibilidad del programa en cuestión de días.

## 2.1. Mapeo de la red social informal

Los Influencers reales no aparecen en el organigrama. Para encontrarlos hay que mapear la red informal de la organización: identificar quién habla con quién, quién pide consejo a quién y quién es percibido como referente en materia de seguridad. No es un proceso complicado, pero sí requiere método.



Hay tres formas complementarias de hacerlo, que pueden usarse por separado o combinadas según el tamaño y las características de la organización.

La primera es la encuesta sociométrica breve: formular a todos los trabajadores de un área o departamento un pequeño conjunto de preguntas directas y anónimas. Cosas como "¿a quién preguntas cuando tienes una duda sobre cómo hacer algo de forma segura?" o "¿quién crees que es el mejor ejemplo de trabajo seguro de entre las personas de tu turno?". El análisis de las respuestas revela rápidamente qué personas concentran la mayoría de las menciones. Esas personas son las candidatas naturales.

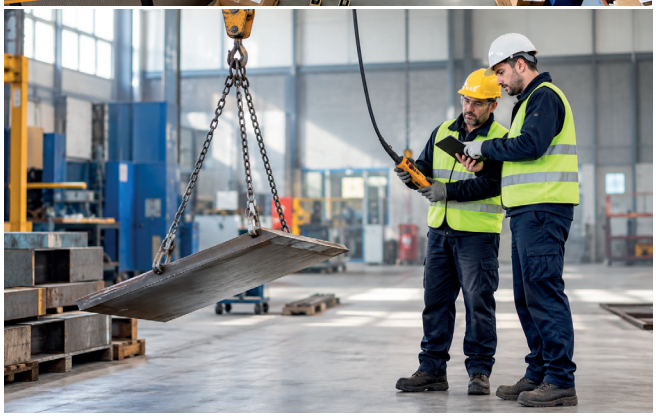
La segunda es la observación directa. Los técnicos de PRL o los mandos intermedios con buen conocimiento del terreno pueden identificar a los Influencers informales prestando atención durante unas cuantas semanas: quién toma la iniciativa en las charlas de seguridad, a quién miran los demás cuando hay una situación ambigua, y (esto es lo más revelador) quién corrige

a un compañero sin que eso genere tensión. Esa última capacidad es poco frecuente y muy difícil de fingir.

La tercera son las entrevistas con mandos intermedios. Los encargados y jefes de equipo suelen tener una percepción bastante clara de quiénes son los referentes informales en sus áreas, aunque raramente se les hace esa pregunta de forma explícita. Una serie de conversaciones breves y estructuradas con estas figuras de mando proporciona una triangulación valiosa de los datos anteriores.

Nuestra recomendación es combinar al menos dos de los tres métodos. Cuando los tres coinciden señalando a la misma persona, ya no hay duda: eso es un Influencer genuino.



## 2.2. Credibilidad antes que popularidad

Una vez identificadas las personas candidatas, hay que aplicar criterios de selección claros. Y el primero es distinguir popularidad de credibilidad, que no son lo mismo aunque a veces vayan juntas. Un trabajador puede ser muy apreciado socialmente sin tener ningún peso real en las decisiones de comportamiento seguro de sus compañeros. Ese no es el perfil que necesitamos.




Lo que importa, ante todo, es la credibilidad técnica. No hace falta que sea el más experto del área, pero sí que sea alguien cuya competencia nadie cuestiona, alguien al que se acude cuando hay una duda porque su criterio vale. Esa autoridad ganada con el tiempo es lo que abre la puerta a influir en seguridad.

Después viene lo que podría llamarse actitud auténticamente positiva hacia la prevención. Y ojo, porque el adverbio es importante, ya que la autenticidad es el factor que marca la diferencia entre el cumplimiento puramente formal y el compromiso real. No sirve alguien que "se porta bien" delante de la dirección pero se salta los procedimientos cuando nadie mira (sus compañeros lo saben, aunque no lo digan en voz alta). El Influencer tiene que comportarse de forma segura en todas las ocasiones: también bajo presión, cuando cumplir con la norma se vuelve más incómodo o lento. Y es esa consistencia precisamente lo que genera confianza.

Las habilidades comunicativas también cuentan, y más de lo que parece. El Influencer necesita poder hablar de seguridad con sus compañeros sin que eso suene a inspección encubierta ni a sermón. Las personas que saben escuchar, que dan feedback sin ofender y que generan conversaciones naturales sobre el trabajo son infinitamente más efectivas que quienes dominan el discurso técnico pero generan distancia.

Y luego está lo que parece obvio pero se ignora de forma sistemática en la práctica organizacional: que la persona desee asumir el rol. Desaconsejamos de manera tajante que

algún jefe designe Influencer a alguien que no lo haya aceptado libremente. La imposición destruiría exactamente aquello que hacía valiosa a esa persona.



Otros factores que debemos tener en cuenta: hay perfiles que conviene evitar con independencia de su visibilidad o popularidad. Trabajadores con actitudes reactivas o conflictivas que podrían instrumentalizar el rol para canalizar tensiones que no tienen nada que ver con la seguridad. Personas que cumplen los procedimientos solo cuando son observadas (sus compañeros lo saben, aunque no lo digan). Candidatos propuestos exclusivamente por la dirección sin respaldo real de sus iguales. Y trabajadores con alta rotación previsible, que no van a poder sostener el rol el tiempo necesario. Cuidado con estos supuestos porque pueden dar lugar a un fracaso del programa en mitad del esfuerzo: resultarían ineficaces y "quemarían" las posibilidades de retomar dicho programa en un plazo indeterminado (que en la práctica puede significar años).

## 2.3. ¿Voluntariado o asignación?

Una de las decisiones más delicadas en el diseño del programa es cómo se incorporan los Influencers. El voluntariado puro garantiza motivación intrínseca desde el inicio, pero puede dejar sin cobertura áreas o turnos críticos donde la persona identificada no quiere asumir el rol formalmente. La asignación directa permite una cobertura más sistemática pero, como ya hemos indicado, puede generar resistencias y deslegitimar el programa desde el arranque si no va acompañada de una conversación genuina y del consentimiento real del trabajador.

La solución más efectiva es lo que podría llamarse "voluntariado orientado": el técnico de PRL o el mando intermedio identifica a los candidatos idóneos mediante el mapeo y, en una conversación privada, les explica el programa, el rol y lo que se espera de ellos. Y les invita a participar. La invitación es genuina (lo que significa que el trabajador puede rehusarla sin consecuencias negativas). Si acepta, su participación es igualmente voluntaria y su compromiso real, aunque el proceso lo haya iniciado la organización.

## 2.4. Codiseño: hacer el programa con ellos, no solo para ellos

Lo diremos de forma clara y contundente: el codiseño es lo que distingue un programa de Influencers que funciona de uno que se marchita a medio plazo. Diseñar el programa para los trabajadores pero sin su participación (al estilo del despotismo ilustrado del siglo XVIII: "todo para el pueblo, pero sin el pueblo") producirá documentos bien construidos que probablemente nadie sentirá como propios. Diseñarlo con ellos, por el contrario, produce herramientas que, aunque puedan presentar cierto margen de mejora, garantizan un alto índice de adopción debido al sentido de propiedad: se usarán porque son de todos. Esa propiedad compartida vale más que cualquier perfección técnica.

El objetivo es triple: incorporar el conocimiento tácito de quienes conocen los riesgos reales del terreno (un conocimiento que ningún técnico de PRL puede adquirir por mucho tiempo que lleve en la empresa); generar el sentimiento de propiedad que sostenga el programa más allá del impulso inicial; y asegurar que los mensajes y herramientas del programa utilicen el mismo registro lingüístico (hablen el mismo "idioma") de los trabajadores a quienes va dirigido (no el

"idioma" del departamento de PRL, que es otro bien distinto).

La metodología más recomendada es el **Pensamiento de Diseño** (*Design Thinking*) aplicado a la prevención, que organiza el proceso en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testar. En la práctica, esto se traduce en una serie de talleres de trabajo de entre dos y cuatro horas, con grupos multifuncionales de entre ocho y doce personas. Asimismo, propiciar el trabajo conjunto de personas con diferentes edades y géneros, experiencias y niveles jerárquicos suele conllevar un enriquecimiento real de los productos resultantes.

La composición ideal de esos grupos incluye al menos dos técnicos de PRL (que aportan el marco normativo y la validación técnica), dos o tres mandos intermedios de áreas distintas (que conocen la viabilidad operativa y actúan de puente), cuatro o cinco trabajadores operativos (preferiblemente los candidatos identificados como Influencers, que aportan el conocimiento del terreno y la perspectiva del usuario final) y un representante del Comité de seguridad y salud o de la representación sindical. Este último punto merece un párrafo propio.



En el marco del ordenamiento laboral español, la participación de los representantes de los trabajadores en materia de SST no es solo una recomendación de buenas prácticas: es un derecho reconocido por la Ley de prevención de riesgos laborales. Pero más allá del cumplimiento normativo, tiene un valor estratégico concreto. Porque cuando la representación sindical avala el diseño del programa mediante su participación en él, su legitimidad ante los trabajadores se multiplica. El riesgo de que el programa sea percibido como una herramienta de control de la dirección disfrazada de participación queda directamente neutralizado. Tenga usted en cuenta que en contextos sociolaborales con una cultura de participación sindical muy arraigada (en Euskadi, por ejemplo, esa cultura tiene un peso específico que nunca convendría subestimar) esta dimensión resulta especialmente crítica para el éxito final del programa.

Una vez definidos los elementos básicos en los talleres, es aconsejable que los materiales sean revisados por grupos focales de validación con algunas personas que no hayan participado en el diseño. Su perspectiva externa identifica asunciones que el grupo ya no puede ver porque está demasiado inmerso en el proceso.



Y después de los grupos focales, la **prueba piloto**: una prueba en un área controlada antes del despliegue general. El piloto permite ajustar lo que no funciona antes de que ese error sea visible para toda la organización; y puede generar además los primeros casos de éxito propios que reforzarán el programa en su extensión posterior.

Un programa diseñado exclusivamente por técnicos y dirección, por muy bien fundamentado que esté, podría ser recibido por la plantilla como "otro programa impuesto desde arriba" mientras que un programa diseñado con los trabajadores será percibido como "nuestro programa". Ojo, no es una diferencia de matiz: la discrepancia puede ser capital en lo referente a la adopción y la sostenibilidad del programa. Y, sin embargo, el esfuerzo adicional que requiere el segundo camino es mínimo, comparativamente hablando.

# MÓDULO 3. Darles todo lo necesario para influir bien en el terreno


**3.1. El Manual del Embajador de Seguridad**

**3.2. Formación en habilidades comunicativas**

**3.3. Píldoras de conocimiento técnico**

**3.4. Toolbox Talks: las charlas de cinco minutos**

**3.5. Soportes visuales y repositorio centralizado**


Identificar y seleccionar a los Influencers adecuados es solo el primer paso. Sin formación específica y sin herramientas prácticas adaptadas a su rol, la mejor intención se diluye en el día a día. Este módulo describe qué necesita el Influencer para ejercer su función de forma efectiva, cómoda y sostenible.

Una distinción fundamental antes de empezar: la formación del Influencer no es la formación general en prevención de riesgos que pudiera recibir cualquier trabajador. Es una formación complementaria, más centrada en las habilidades de comunicación e influencia que su rol va a exigirle, y en los recursos técnicos que necesitará tener a mano en situaciones concretas. Ojo con confundir las dos cosas: es el error más habitual en los programas que hemos visto decaer al poco tiempo de comenzar.



## 3.1. El manual del embajador de seguridad

El primer entregable del programa es un documento de referencia diseñado específicamente para el Influencer: el manual del embajador de seguridad.

No es un manual de procedimientos ni un compendio de normativa. Es una guía práctica, concisa y visual que el Influencer puede consultar en cualquier momento. Debe incluir, como mínimo: la descripción del rol (qué se espera del Influencer, qué no se espera y cómo evitar que aparezca, cuáles son sus límites y cuál es su relación con el departamento de PRL y con los mandos intermedios). Es fundamental que el Influencer tenga claro que no es un inspector y mucho menos un delator, y que no tendrá ninguna responsabilidad legal

en materia de prevención. También debe recoger los contactos clave para cada tipo de situación (incidente, duda técnica, conflicto con un compañero, necesidad de escalar algo espinoso), los procedimientos de gestión de la información (cómo reportar una observación, cómo trasladar una preocupación sin que parezca una denuncia, cómo pedir una mejora de condiciones sin generar conflicto) y los recursos disponibles.

El manual debe ser breve (no más de diez páginas), visualmente atractivo y escrito en un lenguaje cercano, sin tecnicismos jurídicos. Lo ideal es que haya sido cocreado con los propios Influencers en la fase de codiseño. Si lo redacta solo el departamento de PRL, hay muchas probabilidades de que nadie lo lea después de la primera semana.

## 3.2. Formación en habilidades comunicativas

Esta es la formación más importante y, con frecuencia, la más descuidada. Los Influencers no necesitan saber más normativa de prevención que sus compañeros. Necesitan saber hablar sobre seguridad de una forma que sea escuchada, no rechazada.



El primer bloque es cómo dar feedback sin parecer supervisor. El mayor riesgo que corre el Influencer es que sus compañeros lo perciban como un vigilante. Eso destruye su credibilidad y, con ella, la efectividad del programa. La formación debe trabajar específicamente las técnicas de observación e intervención que permiten abordar un comportamiento inseguro sin generar esa percepción.

Las claves de una intervención efectiva entre iguales no son difíciles de transmitir: hablar desde la preocupación genuina, no desde la norma (“oye, me preocupa eso porque he visto lo que puede pasar” es muy diferente de “eso no está bien según el procedimiento”); intervenir en privado siempre que sea posible, porque la corrección pública genera defensividad y la conversación privada genera apertura; preguntar antes de afirmar, porque “¿sabes por qué se usa la protección en este paso?” abre un diálogo, mientras que “deberías usar la protección” lo cierra. Y reconocer el contexto: cuando la presión de tiempo o la falta de medios contribuye a un comportamiento inseguro, el Influencer debe ser capaz de nombrarlo sin culpar al compañero.

El segundo bloque es la escucha activa y la gestión de las resistencias. Es previsible que existan compañeros que manifiesten resistencias, especialmente si no están acostumbrados a este tipo de iniciativas. La formación debe trabajar las respuestas a las objeciones más frecuentes: “siempre lo hemos hecho así y nunca ha pasado nada” (la normalización del riesgo), “es que si hago eso tardo el doble” (el conflicto percibido entre seguridad y productividad) o “¿y tú quién eres para decirme cómo trabajo?” (la resistencia defensiva directa). Estas tres situaciones



tienen una respuesta positiva y proactiva, por ello afrontarlas con éxito requiere haberlas trabajado antes.

El tercer bloque es la comunicación positiva: reforzar antes que corregir. La investigación en psicología del comportamiento es consistente en algo que los mandos intermedios tardan décadas en interiorizar: el refuerzo positivo consolida comportamientos seguros mejor que la corrección. El/la Influencer debe aprender a reconocer y verbalizar los comportamientos seguros de sus compañeros con la misma naturalidad con la que señalaría los inseguros. Un simple "qué bien que hayas verificado eso antes de arrancar" tiene un impacto en la norma de grupo mucho mayor de lo que intuitivamente parece.

## 3.3. Píldoras de conocimiento técnico

El/la Influencer no puede ni debe convertirse en un técnico de PRL. Sin embargo, necesita acceso rápido a información técnica básica sobre los riesgos de su área para poder responder con solvencia cuando un compañero le hace una pregunta concreta. La solución más efectiva son las píldoras de conocimiento técnico: fichas con información precisa en una sola cara de una hoja y diseñadas para una consulta urgente: límites de exposición al ruido, tiempos máximos de exposición a calor o frío, ficha resumida de los productos químicos más usados en el área, señales de alerta de fatiga, microdescansos recomendados para tareas repetitivas, etc.



Estas fichas deben estar disponibles en formato físico (tarjeta plastificada para el bolsillo o el puesto) y en formato digital accesible desde el móvil. Su diseño tiene que ser visual, con iconografía clara y texto mínimo. Son herramientas de consulta rápida, no documentos de formación. La diferencia no es estética: es de uso real.

## 3.4. Toolbox Talks: las charlas de cinco minutos

Una de las herramientas más potentes e infrautilizadas en la SST son las *Toolbox Talks* (también llamadas "charla de cinco minutos", "charla pretarea", "Top 5" o "lección de punto único"): una breve conversación sobre un riesgo o comportamiento seguro específico que se realiza al inicio del turno, en el propio puesto de trabajo o en el punto de reunión habitual del equipo.

Cuando estas charlas las dirige el mando intermedio, suelen tener un efecto moderado. Cuando las lidera el Influencer interno, el efecto se multiplica: el mensaje viene de un igual, en el lenguaje del equipo, sobre situaciones que todos reconocen como propias.

El programa debe proporcionar al Influencer una base de Toolbox Talks prediseñadas, adaptadas a los riesgos de su área y utilizables con mínima preparación. Cada charla debe seguir una estructura sencilla: a) el tema del día (un riesgo o comportamiento concreto, sin tecnicismos, vinculado si es posible a algo ocurrido recientemente en la empresa o en el sector); b) una o dos preguntas para el grupo (que inviten a reflexionar y a compartir experiencias, porque el Influencer no da una charla magistral, facilita una conversación); c) un comportamiento objetivo (qué se pide concretamente al equipo ese día: algo específico, observable y realista); y d) un cierre positivo (reconocimiento de algo que el equipo ya hace bien en relación con el tema tratado).




La duración no debe superar los cinco o seis minutos. La frecuencia recomendada es semanal en la primera fase, reducible a quincenal una vez el hábito esté consolidado. Más frecuencia no significa más eficacia: si se convierte en un ritual vacío, pierde todo su valor.

## 3.5. Soportes visuales y repositorio centralizado

El Influencer no puede cargar solo con la responsabilidad de generar contenidos. El programa debe proporcionarle materiales visuales de calidad (infografías, carteles, vídeos cortos) que pueda usar como soporte en sus intervenciones o distribuir en los espacios compartidos del equipo.

El diseño de estos materiales merece una atención especial. La estética corporativa clásica de la prevención (señales amarillas, pictogramas de advertencia, texto en mayúsculas) está tan asociada a la obligatoriedad y la amenaza que puede generar rechazo antes de que nadie haya leído el mensaje. Los materiales que demuestran mayor eficacia usan fotografías reales del puesto de trabajo, frases en lenguaje positivo, casos de personas reales y una estética coherente con los canales de comunicación que los trabajadores usan en su vida cotidiana. Esa es exactamente la diferencia entre un cartel que nadie mira y uno que genera conversación.

Todos los materiales deberían estar en un repositorio centralizado de fácil acceso: una carpeta compartida, una sección de la intranet o una aplicación de comunicación interna. El/la Influencer debe poder encontrar lo que necesita en menos de dos minutos. Si tarda más, dejará de buscar.

El/la Influencer necesita tres cosas: saber qué se espera de él (el manual), saber cómo hablar con sus compañeros (la formación comunicativa) y tener herramientas a mano para hacerlo (fichas, Toolbox Talks, materiales). Sin los tres elementos, el rol se convierte en una carga en lugar de un recurso. Y es muy complicado que alguien sostenga una carga voluntariamente y “por amor al arte”.

# MÓDULO 4. Reconocimiento y gamificación: hacer visible y gratificante la labor del Influencer


**4.1. ¿Qué dice la ciencia sobre la motivación?**

**4.2. Principios de un sistema de reconocimiento bien diseñado**

**4.3. Gramificación: qué funciona y qué no**

**4.4. El reconocimiento institucional**


Un programa de Influencers internos que no incorpore mecanismos de reconocimiento y visibilidad tiene los días contados. La motivación inicial, por genuina que sea, necesita ser alimentada. Las personas que asumen este rol invierten tiempo, energía relacional y, en ocasiones, cierta incomodidad social para promover comportamientos seguros entre sus compañeros. Si esa inversión es invisible para la organización, el agotamiento llegará antes que los resultados.

Dicho esto, el reconocimiento y la gamificación no son una varita mágica. Mal diseñados, generan exactamente los efectos contrarios: competencia entre Influencers, comportamientos orientados a acumular puntos en lugar de mejorar la seguridad real, o la sensación de que el programa es un juego que nadie se toma en serio. Este módulo desarrolla cómo diseñar estos sistemas para que potencien la motivación sin distorsionarla.



# 4.1. ¿Qué dice la ciencia sobre la motivación?

La psicología de la motivación distingue dos tipos: la motivación extrínseca, que proviene del exterior (un premio, un incentivo económico, el reconocimiento público) y la intrínseca, que proviene del interior de cada persona (la satisfacción de hacer algo bien, el sentido de contribuir a algo que importa, el desarrollo personal, etc.).

La investigación en contextos laborales ha documentado un fenómeno contraintuitivo pero robusto: en actividades que ya generan motivación intrínseca, introducir recompensas externas puede reducir la motivación total. No aumentarla.



Esto se llama “efecto de sobrejustificación”. Ocurre porque la recompensa externa desplaza el foco desde la satisfacción interna (“lo hago porque me importa”) hacia el incentivo (“lo hago por el premio”). Cuando el premio desaparece, la motivación suele irse con él.

Las implicaciones para el diseño del programa son concretas: las recompensas económicas directas vinculadas a comportamientos de seguridad son potencialmente contraproducentes y deben usarse con mucha cautela. El reconocimiento social, la visibilidad positiva y la sensación de contribuir a algo que tiene sentido son motivadores bastante más sostenibles. Y la gamificación funciona mejor cuando potencia la motivación intrínseca (competencia, autonomía, propósito) que cuando pretende sustituirla con recompensas externas.

# 4.2. Principios de un sistema de reconocimiento bien diseñado

Un sistema de reconocimiento para un programa de Influencers internos debería cumplir cinco principios. Los cinco importan por igual, aunque el que más se incumple en la práctica es el primero.

**Inmediatez**. El reconocimiento debe llegar lo más cerca posible en el tiempo a la conducta que se quiere reforzar. Un reconocimiento trimestral tiene mucho menos impacto que uno que llega en la misma semana en que ocurrió la acción. No es una preferencia: es psicología básica del condicionamiento operante.




**Especificidad.** “Gracias por cómo gestionaste la conversación con el equipo sobre el riesgo de caída la semana pasada” es infinitamente más poderoso que “eres un buen embajador de seguridad”. La especificidad demuestra que alguien prestó atención de verdad. La valoración genérica, en cambio, suena como un mero formalismo, carente de autenticidad.

**Autenticidad.** El reconocimiento debe venir de alguien cuya opinión le importe al Influencer: su responsable directo, sus compañeros, el técnico de PRL con quien trabaja. Un certificado genérico firmado por alguien que el Influencer no conoce tiene escaso valor motivacional. En algunos contextos, tiene valor negativo.

**Proporcionalidad.** Si todo se celebra por igual, nada se celebra de verdad. Reservar los reconocimientos más visibles para las acciones más significativas es lo que preserva su valor.

**Transparencia.** Los criterios de reconocimiento deben ser conocidos por todos desde el inicio. La opacidad genera sospecha de favoritismo, y esa sospecha puede destruir la legitimidad del sistema antes de que haya tenido tiempo de consolidarse.

## 4.3. Gamificación: qué funciona y qué no

La gamificación (o "ludificación", para quien prefiera el término que proponen la RAE y la Fundéu) es la aplicación de elementos propios del diseño de juegos (puntos, insignias, retos, clasificaciones) a contextos no lúdicos, con el objetivo de aumentar la motivación y el compromiso. En el ámbito de la SST, su uso ha crecido en la última década con resultados prometedores cuando se aplica con rigor. Y con resultados contraproducentes cuando se aplica sin pensar.

Un primer ejemplo es un sistema de puntos que registre las acciones del Influencer: número de Toolbox Talks realizadas, observaciones reportadas, situaciones de riesgo comunicadas, compañeros acompañados en una formación. Su función es hacer visible una actividad que de otro modo sería invisible, y dar al Influencer un sentido de progreso acumulado. Lo que no debe hacer es estar vinculado a recompensas económicas. Los puntos son un espejo, nunca un salario.




El segundo son las insignias que se otorgan al alcanzar determinados hitos: primer mes como Influencer, primera Toolbox Talk realizada, primer reporte de buena práctica compartida con la empresa. Tienen un valor simbólico que no debe subestimarse: funcionan como marcadores de progreso y de pertenencia a una comunidad comprometida con la seguridad. En entornos con comunicación interna digital, pueden hacerse visibles en el perfil del trabajador dentro de la plataforma corporativa. En entornos más analógicos, un tablón físico en el área de trabajo o en la sala de descanso cumple la misma función con la misma eficacia.

El tercero, y el más delicado, son los rankings. Bien usados, generan un estímulo positivo de emulación y visibilidad. Mal utilizados, generan competencia desleal, comportamientos orientados a sumar puntos y resentimiento. La recomendación: mostrar rankings siempre por equipos o departamento, nunca individuales; mostrar la evolución propia en el tiempo antes que la posición relativa respecto a otros; y rotar el foco del reconocimiento para que no sean siempre las mismas personas quienes acumulan visibilidad.

# 4.4. El reconocimiento institucional

Más allá de los sistemas de puntos e insignias, el reconocimiento más valorado por los Influencers internos suele ser el institucional: que la organización, en sus canales de comunicación oficiales, visibilice y agradezca explícitamente su contribución. Las formas que mejor funcionan son las menciones en comunicación interna que nombren acciones concretas (no “gracias a todos nuestros embajadores” sino “la semana pasada, Iker detectó y comunicó en el turno de noche una situación de riesgo en la zona de carga”); la participación de los Influencers en reuniones donde se presentan resultados a la dirección; que su labor como Influencer cuente en la evaluación de desempeño; y algún encuentro anual donde se compartan experiencias y se refuerce el sentido de comunidad. No hace falta que sea un evento corporativo: a veces basta con una hora y un poco de atención real.

Una advertencia que no debería ser opcional: el reconocimiento nunca debe estar condicionado a la reducción de accidentes o incidentes. Este tipo de incentivo genera uno de los efectos más perniciosos en la cultura de seguridad: la infradeclaración. Si el equipo “gana puntos” cuando no hay incidentes, los trabajadores dejan de reportarlos. Y un incidente no reportado no es un incidente que no ha ocurrido: es un incidente que no se puede investigar ni prevenir. El programa debe reconocer comportamientos y acciones, nunca resultados estadísticos.



# MÓDULO 5. Empresas que ya lo han experimentado, y qué es lo que aprendieron


**5.1. Grandes corporaciones: programas a escala**

**5.2. Sector logístico y de almacenamiento**

**5.3. Sector manufacturero**

**5.4. Sector de la construcción**

**5.5. Pequeñas y medianas empresas**

**5.6. Testimonios directos**


Mientras que la investigación teórica consolidada (y bien explicada) convence a la gente, es la aportación de casos reales lo que les mueve a la acción. Por eso en este módulo hemos querido recoger experiencias concretas de organizaciones que han implementado programas de Influencers internos en seguridad con resultados documentados, organizadas por sector y por tipo de organización, desde grandes multinacionales hasta pequeñas y medianas empresas.

Cada caso sigue la misma estructura: el reto de partida, la iniciativa desplegada, los resultados obtenidos y la lección más valiosa extraída por quienes lo vivieron. Algunos casos están referenciados a experiencias públicamente documentadas; en otros, igualmente reales, hemos preferido anonimizarlos para respetar la confidencialidad de las empresas.

La diversidad de contextos es intencionada. No existe un único modelo de programa de Influencers internos, porque lo que funciona en una planta petroquímica de quinientos trabajadores no es directamente trasladable a una empresa de logística de treinta personas. Pero los principios descritos en los módulos anteriores funcionan con independencia del tamaño y del sector. Eso sí que es trasladable.



# 5.1. Grandes corporaciones: programas a escala

Las grandes organizaciones industriales con presencia internacional han sido las primeras en sistematizar y documentar sus programas de Influencers en seguridad. Sus experiencias ofrecen una prueba de concepto a gran escala y, al mismo tiempo, una advertencia sobre los riesgos de la burocratización cuando un programa crece sin mantener su esencia informal.

Shell desarrolló desde principios de los años 2000 un programa de Safety Champions en sus instalaciones de producción y refinería en múltiples países, documentado en varios de sus informes de sostenibilidad. El programa identifica a trabajadores operativos con alta credibilidad entre iguales que actúan como nodos de comunicación de seguridad en sus equipos. Un elemento diferencial es la formación en habilidades de conversación: los Safety Champions reciben entrenamiento específico en lo que la compañía denomina "conversaciones de seguridad efectivas", con énfasis en la escucha activa y en cómo abordar comportamientos inseguros sin generar defensividad.

La lección más replicable de la experiencia de Shell es la importancia de mantener el carácter informal y voluntario del rol incluso cuando el programa escala corporativamente. Las plantas donde el Safety Champion se convirtió en un rol formal con responsabilidades añadidas al puesto perdieron efectividad. Las que mantuvieron el perfil como una elección voluntaria, con reconocimiento pero sin carga burocrática, obtuvieron resultados más sostenidos. El programa puede crecer; lo que lo hace efectivo, no puede crecer de la misma manera.

Schindler (uno de los mayores fabricantes del mundo de ascensores, escaleras mecánicas y rampas móviles) está acometiendo un destacado cambio cultural en todas sus plantas a través de los "eventos de aprendizaje operacional" (Operational Learning tEvents), enmarcados dentro de la perspectiva HOP (Human & Organizational Performance) que utiliza de manera muy relevante el conocimiento acumulado por los líderes informales de los equipos para comprender mejor la realidad del día a día: cómo la gente adapta, ajusta y gestiona la variabilidad de la tarea cotidiana.



En el sector minero, BHP y Rio Tinto han desarrollado programas de liderazgo entre iguales que combinan la figura del Influencer interno con sistemas de observación del comportamiento (Behavior-Based Safety). El modelo más documentado es el de observadores de seguridad entre iguales: trabajadores formados para observar e intervenir de forma constructiva cuando detectan comportamientos potencialmente peligrosos.




La intervención es siempre de igual a igual, nunca jerárquica, y el objetivo es la conversación, no la sanción. Los datos publicados en sus informes de sostenibilidad reportan reducciones de entre el 25% y el 40% en la tasa de incidentes registrables en las instalaciones donde el programa está maduro. Eso sí, los resultados más significativos no aparecen antes de los dieciocho meses de programa activo. Quien espere resultados antes de ese plazo, es probable que también lo abandone antes.

Por tanto, la burocratización es el verdadero enemigo del programa y no el tamaño de la empresa. Cuando el rol de Influencer acumula responsabilidades formales, papeles y reuniones, pierde lo que lo hace efectivo: su carácter de igual. El reto al crecer es ese: añadir estructura sin que esa estructura se coma lo que realmente funciona.

## 5.2. Sector logístico y de almacenamiento

### Empresa de distribución y logística — 85 trabajadores — Cataluña

El reto era una elevada tasa de caídas al mismo nivel y atropellos por carretilla elevadora en el almacén. La presión de productividad había generado una cultura de "no hay tiempo para la seguridad". Los técnicos de PRL externos visitaban la instalación una vez al mes: su presencia era puntual y su impacto, limitado.

Cinco trabajadores veteranos de los turnos de mañana y tarde fueron identificados por sus compañeros como referentes naturales. Sin formación técnica adicional (ya la tenían), recibieron dos sesiones de trabajo sobre comunicación efectiva y gestión de la presión de tiempo en materia de seguridad. Comenzaron a liderar las charlas de cinco minutos al inicio de cada turno, sustituyendo al encargado en esa función. El contenido de las charlas lo elegían ellos mismos a partir de una biblioteca de *Toolbox Talks* diseñada en codiseño.



Las caídas al mismo nivel se redujeron un 61% en el primer año. Los atropellos por carretilla, un 45%. Y la percepción de los trabajadores sobre "el apoyo de la empresa a la seguridad" mejoró 1,8 puntos sobre 5 en la encuesta de clima laboral anual, a pesar de que la dirección no había realizado inversiones adicionales en infraestructura.

La lección más valiosa tiene un protagonista inesperado: el encargado. Se resistía inicialmente a ceder las charlas de inicio de turno porque sentía que perdía autoridad. Cuando comprobó que la participación de su equipo se multiplicó cuando las lideraba el *Influencer*, cambió de postura. Los mandos intermedios necesitan ser convencidos, no solo informados. Y convencerlos requiere datos, no argumentos.

## 5.3. Sector manufacturero

### Empresa de componentes de automoción — 320 trabajadores — Castilla y León

El reto de partida era una alta tasa de lesiones en manos y muñecas (el 42% de los incidentes con baja). Las campañas de comunicación tradicionales y las formaciones obligatorias habían generado escaso impacto. Los trabajadores conocían los riesgos pero normalizaban ciertos comportamientos como parte del ritmo de trabajo.

Mediante una encuesta de análisis sociométrico se identificaron ocho trabajadores con alta credibilidad informal en las cuatro líneas de producción. Tras una formación de un día completo en habilidades comunicativas, estos *Influencer*s comenzaron a integrar microintervenciones diarias: breves conversaciones sobre el uso correcto de guantes específicos para cada tarea, pausas activas de dos minutos para ejercicios de movilidad de muñeca, y notificación de situaciones de riesgo a través de un sistema de tarjetas simplificado diseñado en codiseño con los propios trabajadores.

El resultado en los doce meses siguientes

fue una reducción del 34% en lesiones de manos y muñecas, un aumento del 280% en la notificación de situaciones de riesgo leves (cuasiaccidentes) y una mejora significativa en el índice de clima de seguridad medido en la encuesta anual.

La lección aprendida tiene que ver con el sistema de tarjetas de notificación. Fue adoptado de forma masiva precisamente porque no parecía "oficial". La estética y el lenguaje lo hacían propio. Un formulario corporativo con el mismo contenido habría generado la misma resistencia que ya provocaron los anteriores.




## 5.4. Sector de la construcción

**Constructora mediana — obras de entre 40 y 120 trabajadores — Euskadi**



La alta rotación de personal en obra y la presencia habitual de subcontratas hacían muy difícil construir una cultura de seguridad estable. Los trabajadores con más antigüedad en la empresa tenían poca influencia sobre los subcontratados, que representaban entre el 40% y el 60% de la plantilla en cada tajo.

Se desarrolló un programa de *Influencer*s específicamente diseñado para el contexto de la subcontratación: además de los *Influencer*s propios de la empresa principal, se identificó y formó a un trabajador referente de cada una de las subcontratas habituales. Estos *Influencer*s "externos" recibieron exactamente la misma formación que los internos y fueron integrados en el sistema de *Toolbox Talks* y notificaciones. La empresa principal asumió el coste de su formación como condición de contratación.

La tasa de incidentes en obras con el programa activo fue un 38% inferior a la de obras sin él durante el mismo período. El índice de frecuencia con baja cayó por debajo de la media del sector por primera vez en siete años. Y tres de las subcontratas participantes decidieron extender el programa a sus propias obras.

Extender el programa a las subcontratas fue la decisión más difícil y, paradójicamente, la más rentable. La resistencia inicial fue económica ("¿quién paga la formación?") pero también cultural ("no voy a permitir que mi subcontrata lidere o audite a mis trabajadores de plantilla"). Ambas resistencias se superaron con datos y con mucha paciencia. Que son, a fin de cuentas, los dos argumentos más sólidos que existen en prevención.

# 5.5. Pequeñas y medianas empresas

Las pymes representan la mayor parte de nuestro tejido empresarial y, al mismo tiempo, el segmento donde los programas de *Influencer*s internos tienen mayor potencial de impacto relativo. Con menos recursos formales de PRL, el peso de la red informal es proporcionalmente mayor. Y la distancia física entre las personas, menor.

La EU-OSHA ha documentado varios patrones comunes en organizaciones de menos de cincuenta trabajadores que han implementado enfoques similares con éxito. La informalidad es una ventaja, no un obstáculo: en empresas pequeñas, la red social informal y la formal prácticamente coinciden, lo que hace más sencillo identificar al *Influencer* pero también más visible cualquier disfunción del programa. El compromiso visible del gerente o del único mando existente es condición necesaria, prácticamente imprescindible: no basta con no obstaculizar el programa, hay que apoyarlo activamente. Y los programas más exitosos en pymes son los más simples: un trabajador identificado informalmente, una conversación al inicio del día, un sistema de notificación de papel. La complejidad no es aliada de la efectividad cuando los recursos son limitados.




### Empresa de fabricación de mueble — 18 trabajadores — Valencia

El reto eran varios incidentes relacionados con el uso de maquinaria de corte de madera sin los resguardos correctamente colocados. La presión de entrega generaba una cultura de “hoy no hay tiempo para nada más que producir”. El único técnico de PRL era externo y visitaba la empresa trimestralmente.

El gerente identificó informalmente a un trabajador veterano con alta autoridad moral entre sus compañeros. En una conversación privada, le explicó la situación y le pidió su ayuda. Sin programa formal, sin formación específica, con una única herramienta: una pequeña libreta donde anotar las situaciones de riesgo que pudiera observar. El técnico de PRL externo comenzó a reunirse con él en cada visita, antes que con el gerente, para recoger sus observaciones.

Cero incidentes relacionados con maquinaria de corte en los dieciocho meses siguientes. El trabajador identificó tres situaciones de riesgo graves que el técnico externo no había detectado en sus visitas. Dos de ellas se corrigieron con inversiones inferiores a 200 euros.

A veces el programa más efectivo no tiene nombre, no tiene documentos y no tiene presupuesto. Tiene una persona que se siente escuchada y a quien se le da una libreta.

## 5.6. Testimonios directos

Más allá de los datos, son las voces de quienes han vivido estos programas desde dentro las que mejor capturan su esencia. Los testimonios que siguen han sido recogidos entre técnicos de PRL, mandos intermedios e Influencers internos de organizaciones que han participado en iniciativas similares, y se presentan anonimizados con el permiso de sus autores.

**"Al principio pensé que me estaban poniendo de policía de mis compañeros. Tardé tres semanas en entender que no era así: me estaban pidiendo que fuera yo mismo, pero con un objetivo mucho más definido hacia la seguridad de todos."**

Influencer interno, sector logístico, 9 años de antigüedad.

**"Lo que más me sorprendió fue que los propios trabajadores me pidieron que el programa continuara cuando acabó el piloto. Eso no había pasado nunca con ninguna iniciativa de prevención."**

Técnica de PRL, empresa agroalimentaria.

**"Mi encargado me miró diferente desde que empecé. No sé si es bueno o malo, pero sí noto que cuando digo algo sobre seguridad, él lo anota. Antes no pasaba eso."**

Influencer interna, sector manufactura, turno de noche.

**"El error que cometimos al principio fue elegir a los más entusiastas. Eran los que se apuntaban siempre a todas las formaciones voluntarias. Creo que sus compañeros los veían como los 'amigos' de la dirección y no funcionó bien. Tuvimos que empezar de nuevo con personas más grises, más del montón. Y ahí sí funcionó mucho mejor".**

Responsable de RRHH y PRL, empresa química.

Los casos recogidos en este módulo, diversos en sector, tamaño y contexto, comparten un patrón: el éxito no depende de los recursos invertidos sino de la autenticidad del proceso. Cuando se elige bien a los Influencers, se les forma adecuadamente y la organización los respalda de verdad, el impacto es consistente y medible. Cuando alguna de esas tres condiciones falla, el programa se convierte en una iniciativa más que se apaga sola.

# MÓDULO 6. Hoja de ruta, indicadores clave y cómo evitar que el programa muera con su impulsor


**6.1. Hoja de ruta: las cuatro fases**

**6.2. Indicadores clave de seguimiento**

**6.3. Sostenibilidad: cómo evitar que el programa muera con su impulsor**

**6.4. Celebración de logros y comunicación interna**


Llegar hasta aquí significa tener ya una comprensión sólida de por qué los *Influencer*s internos funcionan, cómo seleccionarlos, cómo formarlos y cómo reconocer su labor. Este módulo responde a la pregunta más práctica: ¿por dónde empezamos y cómo sabemos si el programa está funcionando?

Implementar un programa de estas características no es un proyecto con fecha de caducidad. Al contrario, es un proceso de cambio cultural que tiene una fase de arranque, una de consolidación y, si se hace bien, una de integración en la que el programa deja de ser "el programa" para convertirse simplemente en "la forma en la que se hacen las cosas aquí". Ese es el objetivo de este módulo.

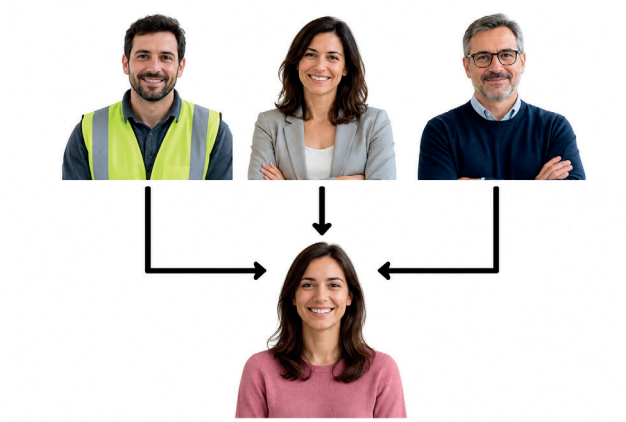


# 6.1. Hoja de ruta: las cuatro fases

### Fase 0 — Diagnóstico y preparación (1 a 2 meses)

Antes de arrancar el programa es imprescindible conocer el punto de partida. Un diagnóstico riguroso evita el error de diseñar soluciones para problemas que no son los más relevantes en esa organización concreta.

Los elementos del diagnóstico son cuatro. El análisis de siniestralidad: revisión de los últimos tres años de datos de accidentalidad, identificando los tipos de incidente más frecuentes, los departamentos o turnos con mayor índice y los factores de comportamiento más recurrentes en los informes de investigación. El mapeo de la red informal, aplicando las técnicas descritas en el Módulo 2 para identificar los candidatos a Influencer en las áreas prioritarias. La encuesta de clima de seguridad: una medición de referencia del clima percibido por los trabajadores que servirá para evaluar el impacto del programa en el futuro (existen cuestionarios validados disponibles a través de EU-OSHA e INSST). Y el alineamiento con la representación sindical, que como señalamos en el Módulo 2 es determinante para la legitimidad del programa desde el primer momento.



Al final de esta fase, la organización debe tener claro tres cosas: quiénes son los candidatos a Influencer, en qué áreas arranca el piloto y qué indicadores de seguimiento se van a utilizar.

Ojo, porque somos un país donde la "sabiduría popular" nos puede hacer propender hacia la improvisación en detrimento de la planificación. Empero, recomendamos encarecidamente prestar la atención y el tiempo adecuados a esta fase, por muy preparatoria y casi implícita que nos parezca porque nos va a facilitar enormemente que el programa se consolide a corto y medio plazo.

### Fase 1 — Piloto en área controlada (3 a 6 meses)

El piloto es el corazón del proceso. Permite aprender con un margen de error acotado antes de comprometer recursos y credibilidad en un despliegue general.

Las condiciones de un buen piloto son estas. El área debe ser representativa pero no la más crítica: suficientemente parecida al resto de la organización pero sin la mayor presión operativa ni el peor historial de accidentalidad. Fallar el piloto en el área más problemática genera un efecto de descrédito muy difícil de revertir. Entre dos y cuatro Influencers: suficientes para generar aprendizaje comparativo y masa crítica, pero manejables en términos de seguimiento. Acompañamiento intensivo del técnico de PRL durante el piloto (disponibilidad semanal o bisemanal, no para supervisar sino para apoyar y escuchar). Y documentación sistemática de todo lo que ocurre: qué acciones realizan los Influencers, qué reacciones generan, qué dificultades encuentran, qué adaptan sobre la marcha. Esta documentación es el recurso que nos ayudará al ajuste metodológico previo al despliegue.

### Fase 2 — Despliegue progresivo (6 a 18 meses)

Superado el piloto con aprendizajes incorporados, el programa se extiende de forma progresiva al resto de la organización. La velocidad del despliegue debe calibrarse en función de la capacidad de acompañamiento del equipo de PRL y de la disponibilidad de mandos intermedios comprometidos.

El despliegue por oleadas, incorporando nuevas áreas o departamentos cada dos o tres meses, permite mantener la calidad del proceso sin saturar los recursos de coordinación. Cada nueva oleada se beneficia de los aprendizajes de la anterior y de la credibilidad que los primeros Influencers han construido ya en la organización.

En esta fase es especialmente importante gestionar las expectativas. Los resultados en indicadores de siniestralidad no serán visibles de inmediato. Los primeros cambios observables son de comportamiento y de clima, no estadísticos. La dirección debe estar preparada para sostener el programa sin resultados numéricos durante al menos los primeros seis meses de despliegue general. Quien no esté dispuesto a asumir esa espera, probablemente no esté dispuesto a hacer prevención de verdad.

### Fase 3 — Consolidación e integración (a partir del año 2)

Un programa maduro de Influencers internos deja de necesitar una gestión activa intensiva para sostenerse. En esta fase, el objetivo es integrarlo en los sistemas y procesos habituales de la organización para que su continuidad no dependa de la energía de una persona ni de la vigencia de un proyecto específico.

Las señales de que un programa ha alcanzado la fase de consolidación son inequívocas: los propios Influencers identifican y proponen a sus sucesores cuando anticipan que van a dejar el rol; los mandos intermedios incorporan la labor del Influencer en la planificación habitual del turno sin necesidad de recordatorio; los nuevos trabajadores que se incorporan reciben información sobre el programa y sobre quiénes son los Influencers de su área como parte del proceso de incorporación estándar; y el sistema de gestión de SST incluye el programa con sus indicadores propios y su revisión periódica.

Para organizaciones de menos de 50 trabajadores, las cuatro fases pueden comprimirse: el diagnóstico se reduce a una conversación estructurada y una revisión de datos, el piloto equivale al primer mes de programa completo, y el despliegue es inmediatamente global. La lógica es la misma aunque la escala sea distinta.



# 6.2. Indicadores clave de seguimiento

Un programa que no se mide no se está gestionando correctamente porque no sabemos de dónde viene y cómo avanza. Pero un programa de cambio cultural que solo se mide con indicadores de resultado estadístico (tasa de accidentes) corre el riesgo de ser abandonado antes de que esos resultados sean visibles. La batería de indicadores debe combinar medidas de proceso, de comportamiento y de resultado.

Los **indicadores de proceso** miden si el programa se está ejecutando como estaba previsto: número de Toolbox Talks realizadas por período, observaciones de comportamiento registradas por los Influencers, tasa de participación de los trabajadores del área, situaciones de riesgo notificadas a través de los canales del programa. Son los más inmediatos y los más controlables.




Los **indicadores de comportamiento y clima** miden si el programa está generando el cambio de actitudes que es su objetivo real. Requieren instrumentos específicos: la encuesta de clima de seguridad (aplicada semestral o anualmente, comparada con la referencia del diagnóstico inicial), las observaciones de conductas seguras realizadas de forma independiente por el técnico de PRL, y la tasa de notificación de incidentes leves y cuasiaccidentes. Este último merece un apunte: un aumento en la tasa de notificación es, aunque parezca lo contrario, una señal positiva. Indica que la cultura de reporte está mejorando. Presentarlo a la dirección sin ese contexto es garantía de un malentendido importante.

Los **indicadores de resultado** son los más tardíos en aparecer y, al mismo tiempo, los más visibles para la dirección: índice de frecuencia de accidentes con baja, índice de gravedad y coste económico de la siniestralidad. Deben interpretarse siempre en el contexto de otros factores que puedan influir en ellos.

Nuestra recomendación es presentar a la dirección desde el inicio un panel de control (o cuadro de mando) donde aparezcan los tres tipos de indicadores. Esto permite gestionar las expectativas de que los indicadores de resultado tardarán en moverse, mientras se muestra evidencia de avance a través de los de proceso y los de comportamiento. Si juzgamos un programa solo por los datos de siniestralidad casi nunca superaremos ese examen en su primer año de vida. Y por un buen motivo: el cambio cultural real no opera en esos plazos.

Conocemos el caso de una fundición (75 personas, localizada en Asturias) en la que el director general no tenía claro (a dos años de comenzado el programa) por qué motivo no habían bajado ya a cero los accidentes con baja. Y “apretaba la tuerca” para que se ofrecieran resultados con rapidez bajo la amenaza de cerrar el programa de inmediato (él lo consideraba un “lucro cesante” sin retorno de la inversión justificado). De ahí la importancia de ajustar desde el comienzo una expectativa adecuada a unos plazos de ejecución realistas...

# 6.3. Sostenibilidad: cómo evitar que el programa muera con su impulsor

El mayor riesgo de los programas basados en personas es la dependencia que adquieren respecto de quienes los iniciaron. Cuando el técnico de PRL que impulsó el programa se va de la empresa, cuando el Influencer estrella asciende a encargado o cuando el directivo que lo apoyaba es sustituido por uno más escéptico, ¿qué queda? La respuesta depende de cuánto se haya hecho para que el programa no dependa de nadie en particular.

Hay cuatro palancas de sostenibilidad que deben activarse desde el principio, no cuando el riesgo de abandono ya es visible.

La primera es la **rotación planificada y el relevo generacional**. El programa debe contemplar desde el diseño un mecanismo de rotación de Influencers. No porque los que están lo hagan mal, sino porque la permanencia indefinida en el rol genera dos problemas: agotamiento del Influencer, que acumula una responsabilidad no remunerada sobre su labor habitual, y dependencia organizativa de una persona que tarde o temprano dejará el puesto o la empresa. La rotación recomendada es de entre dos y tres años por ciclo, con un período de solapamiento de tres a seis meses en el que el Influencer saliente acompaña al entrante. Este período de mentoría entre Influencers es, en sí mismo, uno de los mecanismos más potentes de transmisión de la cultura de seguridad informal.

Los Influencers que concluyen su período deben recibir un reconocimiento específico por su contribución y mantener un vínculo con el programa en un rol de apoyo o consulta, no de responsabilidad activa. Perder ese capital humano completamente es un desperdicio que ninguna organización debería permitirse.

La segunda palanca es la **integración en el sistema de gestión de SST**. Un programa que existe solo como iniciativa de un departamento o de una persona es frágil por definición. Para que sea sostenible, debe estar integrado formalmente: recursos asignados en el presupuesto anual, responsabilidades definidas en los procedimientos, indicadores incluidos en las revisiones periódicas y referencia explícita en la política de SST. Esta integración no significa burocratizar el programa ni hacerlo más pesado. Significa asegurar que tiene un lugar en la estructura que sobrevive a las personas que lo impulsan.

La tercera es el rol de **la dirección como garante a largo plazo**. El compromiso de la dirección no puede ser puntual ni meramente decorativo. La alta dirección que firma la política de SST y aparece en la foto del lanzamiento, pero que no pregunta por el programa en las revisiones trimestrales ni destina recursos a su mantenimiento, está enviando un mensaje muy claro a toda la organización: no lo consideran una prioridad real. El compromiso directivo que ha sostenido los programas más duraderos tiene cuatro características: es visible, es coherente con las decisiones operativas, es continuo (no solo al principio) y es genuino. Ningún técnico de PRL puede sustituir ese compromiso, por excelente que sea en su trabajo.

La cuarta palanca no es una acción concreta: es el **horizonte al que apunta todo lo anterior.** Un programa de Influencers internos bien implementado no tiene como objetivo final tener un buen programa de Influencers. Tiene como objetivo que la organización ya no lo necesite como programa, porque los comportamientos y valores que promueve se han convertido en la norma cultural. Cuando un trabajador nuevo adopta comportamientos seguros no porque se lo digan, sino porque observa que así se hacen las cosas aquí, el programa ha cumplido su función más profunda.

Este horizonte puede parecer ambicioso para organizaciones que parten de una cultura de seguridad débil. Pero los datos de las que llevan más de cinco años con programas de *Influencer*s maduros sugieren que es alcanzable: no como destino final, sino como rumbo sostenido y consciente.



## 6.4. Celebración de logros y comunicación interna

Un elemento frecuentemente subestimado en la gestión del programa es la comunicación de sus avances y logros. No la comunicación corporativa genérica sobre la importancia de la seguridad, sino la comunicación específica, honesta y cercana sobre lo que el programa está consiguiendo y quiénes son las personas que lo hacen posible.

Las prácticas más efectivas en los programas maduros incluyen informes trimestrales breves (una página, no un dossier) distribuidos a todos los trabajadores del área, con datos de proceso y comportamiento en lenguaje accesible; el reconocimiento nominal de los Influencers y de acciones concretas que hayan tenido impacto en los canales de comunicación interna habituales; la presentación anual de resultados del programa en la reunión del comité de seguridad y salud, con participación de al menos un Influencer interno que pueda hablar desde su experiencia directa; y la celebración de hitos colectivos (el primer año sin accidentes con baja, la mejora del índice de frecuencia, el décimo Influencer incorporado al programa). La celebración colectiva refuerza el sentido de pertenencia y el significado del esfuerzo compartido.

Resumimos: un programa que arranca bien pero no se mide, no hace rotar a sus personas clave y no está integrado en el sistema de gestión tiene fecha de caducidad asegurada. Porque la sostenibilidad no es una fase final sino una decisión que se toma en el momento del diseño y que se reafirma en cada decisión de gestión que se toma después.



# Glosario de términos

## Bibliografía y referencias

- ***Behavior-Based Safety -BBS* (Seguridad basada en la conducta).** Enfoque de gestión de la seguridad basado en la observación y el refuerzo de comportamientos seguros entre trabajadores, con énfasis en la búsqueda de conocimiento latente e intervención entre iguales.
- **Canal informal.** Vía de comunicación, influencia o transmisión de normas que opera al margen de la estructura organizativa oficial. Incluye conversaciones entre compañeros, redes de confianza y liderazgo no jerarquizado.
- **Codiseño.** Proceso de diseño participativo en el que los usuarios finales de un programa o herramienta se involucran activamente en su creación, validación y ajuste.
- **Cultura de seguridad.** Conjunto de valores, actitudes, percepciones y comportamientos compartidos por los miembros de una organización en relación con la seguridad y salud en el trabajo.
- ***Design Thinking* (Pensamiento de diseño*).*** Metodología de resolución creativa de problemas centrada en las personas, que organiza el proceso en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testar.
- **EU-OSHA.** Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Organismo de la Unión Europea con sede en Bilbao que produce y difunde información, investigación y buenas prácticas en materia de SST.
- **Gamificación (ludificación).** Aplicación de elementos propios del diseño de juegos (puntos, insignias, retos, clasificaciones) a contextos no lúdicos con el objetivo de aumentar la motivación y el compromiso.
- ***Influencer* interno.** Trabajador que, sin tener un cargo directivo, ejerce una influencia significativa sobre las actitudes y comportamientos de sus compañeros en materia de seguridad, basada en la credibilidad y el respeto que le reconoce su grupo.
- **INSST.** Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Organismo científico-técnico español especializado en SST.
- **Liderazgo informal.** Influencia ejercida por una persona dentro de un grupo no derivada de su posición jerárquica formal, sino de la credibilidad, el respeto y la confianza que le reconocen sus iguales.

# Glosario de términos



- **Motivación intrínseca.** Motivación que surge del propio interés, satisfacción o sentido de la actividad, sin dependencia de recompensas externas.
- **Red social informal.** Estructura de relaciones, flujos de información y vínculos de confianza que existe en una organización al margen de su organigrama oficial.
- ***Safety Champion* / Embajador de seguridad.** Denominaciones alternativas para el *Influencer* interno en SST, utilizadas en la literatura anglosajona y en programas corporativos de grandes organizaciones.
- **Teoría del Aprendizaje Social (Bandura).** Teoría psicológica según la cual los seres humanos aprenden observando e imitando el comportamiento de otros, especialmente de aquellos que perciben como competentes, similares a ellos y con resultados positivos.
- ***Toolbox Talk*.** Charla breve de seguridad (típicamente de cinco minutos) realizada en el puesto de trabajo o punto de reunión del equipo, centrada en un riesgo o comportamiento específico y diseñada para generar conversación, no solo información.

## Bibliografía

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

# ANEXO

## Plantillas y herramientas

Este anexo contiene 9 plantillas agrupadas en tres bloques:

### A — Identificación y selección

- Plantilla A1 — Encuesta sociométrica para mapeo de red informal.
- Plantilla A2 — Ficha de selección y perfil del candidato a *Influencer*.
- Plantilla A3 — *Checklist* de validación de candidatos (criterios de selección del Módulo 2).

### B — Herramientas del Influencer

- Plantilla B1 — Estructura de *Toolbox Talk*.
- Plantilla B2 — Biblioteca básica de *Toolbox Talks* por tipo de riesgo (incluye 10 charlas prediseñadas).
- Plantilla B3 — Ficha rápida de notificación de observación de seguridad.

### C — Seguimiento y evaluación

- Plantilla C1 — Encuesta de clima de seguridad (20 ítems).
- Plantilla C2 — Panel de indicadores de seguimiento del programa.
- Plantilla C3 — Informe trimestral de resultados.

# Plantilla A1 — Encuesta sociométrica de red informal

Instrucciones: Esta encuesta es anónima y tiene como único objetivo identificar a las personas de tu equipo que son referentes naturales en materia de seguridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Complétala de forma individual y depositala en el buzón habilitado para ello.

Área / Departamento: _____ Turno: _____ Fecha: _____

| Nº | Pregunta |
|---|---|
| 1 | Cuando tienes una duda sobre cómo realizar una tarea de forma segura, ¿a quién sueles preguntar primero? (puedes indicar hasta 2 nombres) |
| | |
| | |
| 2 | ¿Quién crees que es el mejor ejemplo de trabajo seguro en tu turno o equipo? (puedes indicar hasta 2 nombres) |
| | |
| | |
| 3 | Si observaras una situación de riesgo y quisieras comentarla con alguien de confianza antes de decidir qué hacer, ¿a quién acudirías? |
| | |
| | |
| 4 | ¿Hay alguna persona en tu área que, cuando habla sobre seguridad, los demás realmente la escuchan? ¿Quién es? |
| | |
| | |
| 5 | (Opcional) ¿Hay algo sobre la seguridad en tu área que te gustaría que alguien abordara? ¿Qué es? |
| | |
| | |

**Nota de uso**

Tabulación: registrar las menciones recibidas por cada persona en una matriz simple. Las personas con 3 o más menciones en las preguntas 1-4 son candidatos prioritarios. Las respuestas a la pregunta 5 son material directo para el codiseño del programa.

# Plantilla A2 — Ficha de perfil del candidato

Uso interno del equipo de PRL. Una ficha por candidato identificado. Completar antes de la conversación de invitación.

| DATOS DEL CANDIDATO | | |
|---|---|---|
| Nombre completo | | |
| Área / Departamento | | |
| Turno habitual | | |
| Antigüedad en la empresa | | |
| Método de identificación | ☐ Encuesta sociométrica<br>☐ Observación directa<br>☐ Propuesta de mando intermedio | |
| **VALORACIÓN DE CRITERIOS** | | |
| Credibilidad técnica entre iguales | ☐ Sí | ☐ No |
| Actitud auténtica hacia la prevención | ☐ Sí | ☐ No |
| Habilidades comunicativas | ☐ Sí | ☐ No |
| Estabilidad en el puesto (baja rotación prevista) | ☐ Sí | ☐ No |
| Disponibilidad para asumir el rol | ☐ Sí | ☐ No |
| **SEÑALES DE ALERTA (marcar si aplica)** | | |
| Actitud conflictiva o reactiva ante la dirección | ☐ Detectada | |
| Cumplimiento inconsistente de procedimientos | ☐ Detectada | |
| Propuesto exclusivamente por dirección, sin respaldo de iguales | ☐ Detectada | |
| Alta rotación previsible (traslado, jubilación próxima, etc.) | ☐ Detectada | |
| **Observaciones adicionales:** | | |
| **Valoración final** | ☐ Candidato idóneo<br>☐ Candidato con reservas<br>☐ Desestimado | |
| **Técnico/a de PRL responsable** | | |
| **Fecha de valoración** | | |

# Plantilla A3 — *Checklist* de validación de candidatos

Este *checklist* consolida la evaluación de todos los candidatos identificados en un área o despliegue. Permite comparar perfiles y tomar decisiones de selección de forma sistemática.

| Candidato / Área | Cred. técnica | Actitud prev. | Habil. comun. | Estab. puesto | Sin alertas | Acepta rol | Decisión |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |
| 2. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |
| 3. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |
| 4. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |
| 5. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |
| 6. _____ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ Sí ☐ No ☐ Pdte. |

**Instrucción de uso**

Marcar con  cada criterio cumplido. Solo deben avanzar al programa los candidatos con al menos 4 de 5 criterios positivos y sin alertas detectadas. La casilla ‘Acepta rol’ debe completarse únicamente tras la conversación de invitación.

# Plantilla B1 — Estructura de *Toolbox Talk* (formato en blanco)

El Influencer completa esta ficha antes de cada charla. No es un guion que leer en voz alta: es un apoyo para estructurar la conversación. La charla no debe superar los 6 minutos.

| TOOLBOX TALK — FICHA DE PREPARACIÓN | |
|---|---|
| **Fecha y turno** | |
| **Influencer que la dirige** | |
| **Área / Equipo** | |
| **Nº de participantes** | |

**1. EL TEMA DEL DÍA (¿De qué vamos a hablar? — 1 minuto)**

**Riesgo o comportamiento concreto:**

**¿Por qué es relevante hoy? (situación reciente, dato, época del año...):**

**2. PREGUNTAS PARA EL GRUPO (¿Qué ha vivido el equipo? — 2-3 minutos)**

**Pregunta de apertura:**

**Si hay silencio, puedo decir / preguntar:**

**3. COMPORTAMIENTO OBJETIVO ¿Qué pedimos al equipo? — 1 minuto)**

**Una cosa concreta y observable que haremos diferente esta semana:**

**4. CIERRE POSITIVO (¿Qué ya hacemos bien? — 30 segundos)**

**Reconocimiento de algo que el equipo ya hace bien en relación con este tema:**

**Notas poscharla (¿qué funcionó? ¿qué cambiaría la próxima vez?):**

# Plantilla B2 — Biblioteca de *Toolbox Talks* prediseñadas

Las siguientes 10 charlas están listas para usar. El *Influencer* puede adaptarlas al lenguaje y la realidad de su equipo. Cada una sigue la estructura de la Plantilla B1.

| TT-01 | El cuasiaccidente que no contamos |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Infradeclaración de incidentes leves |
| **Pregunta de apertura** | ¿Alguna vez ha pasado algo que 'por poco' acaba mal y no lo hemos contado? ¿Por qué no lo contamos? |
| **Comportamiento objetivo** | Esta semana: si pasa algo, por pequeño que sea, lo contamos. Sin consecuencias, con aprendizaje. |
| **Cierre positivo** | Este equipo ya está demostrando que le importa la seguridad. Contar lo que pasa es la mejor prueba de eso. |
| **TT-02** | **Las prisas y los atajos** |
| **Riesgo que aborda** | Comportamientos inseguros bajo presión de tiempo |
| **Pregunta de apertura** | ¿Cuándo es más probable que nos saltemos algo de seguridad? ¿Qué situaciones nos empujan a eso? |
| **Comportamiento objetivo** | Identificar juntos una situación de 'atajo habitual' en nuestra área y proponer una alternativa realista. |
| **Cierre positivo** | Conocemos los riesgos mejor que nadie. Eso nos convierte en las personas más capaces para gestionarlos. |
| **TT-03** | **El EPI que no usamos bien** |
| **Riesgo que aborda** | Incumplimiento en el uso de equipos de protección individual |
| **Pregunta de apertura** | ¿Hay algún EPI que nos cueste usar? ¿Por qué nos cuesta? ¿Es solo incomodidad o hay algo que podría mejorarse? |
| **Comportamiento objetivo** | Si hay un EPI que no encaja bien o que dificulta el trabajo, lo comunicamos al técnico de PRL esta semana. |
| **Cierre positivo** | Usar el EPI correcto no es obedecer una norma. Es decidir que llegamos a casa enteros y sin daños. |
| **TT-04** | **Orden y limpieza: el riesgo invisible** |
| **Riesgo que aborda** | Caídas al mismo nivel, golpes y tropiezos por desorden |
| **Pregunta de apertura** | ¿Hay zonas en nuestra área donde el desorden es habitual? ¿Qué lo provoca: falta de tiempo, falta de espacio, costumbre? |
| **Comportamiento objetivo** | Al final de cada turno esta semana: cinco minutos de orden en el puesto antes de salir. |
| **Cierre positivo** | Un puesto ordenado es un puesto que respeta a quien llega después. Ya lo hacemos muchas veces. Hagámoslo siempre. |
| **TT-05** | **Fatiga: el riesgo que no se ve** |
| **Riesgo que aborda** | Accidentes relacionados con fatiga y pérdida de atención |
| **Pregunta de apertura** | ¿En qué momento del turno somos más propensos a cometer errores? ¿Lo notamos? ¿Qué hacemos cuando lo notamos? |
| **Comportamiento objetivo** | Si notas fatiga o pérdida de concentración, para un momento. Dos minutos de pausa activa previenen más que ninguna formación. |
| **Cierre positivo** | Conocer nuestros límites no es debilidad. Es inteligencia aplicada a la seguridad. |

| TT-06 | La comunicación entre turnos |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Accidentes por falta de información en el cambio de turno |
| **Pregunta de apertura** | ¿Qué información crítica puede perderse en el cambio de turno? ¿Ha pasado alguna vez que alguien del turno siguiente no sabía algo que debería saber? |
| **Comportamiento objetivo** | Definir juntos una información mínima que siempre se traslada en el cambio de turno. |
| **Cierre positivo** | La seguridad no tiene turno. Lo que hacemos al salir protege a quien entra. |

| TT-07 | Maquinaria y resguardos |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Uso de maquinaria sin protecciones o con resguardos retirados |
| **Pregunta de apertura** | ¿Hay alguna máquina o equipo en nuestra área cuya protección quitamos a veces para trabajar más cómodo o rápido? ¿Por qué? |
| **Comportamiento objetivo** | Si hay un resguardo que dificulta el trabajo de forma real, lo comunicamos. La solución no es quitarlo: es mejorarlo. |
| **Cierre positivo** | Nadie quita un resguardo porque quiera hacerse daño. Pero el daño puede ocurrir igualmente. Hagámoslo saber para que se pueda arreglar. |

| TT-08 | Carga y manipulación manual |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Lesiones musculoesqueléticas por manipulación incorrecta de cargas |
| **Pregunta de apertura** | ¿Cuáles son las tareas de nuestra área que más nos cargan físicamente? ¿Tenemos algún truco para hacerlas con menos esfuerzo? |
| **Comportamiento objetivo** | Esta semana, en las tres tareas más pesadas, aplicamos conscientemente la técnica correcta de carga. Y si alguien no la conoce bien, nos ayudamos entre nosotros. |
| **Cierre positivo** | Las lesiones de espalda no duelen el día del accidente. Duelen años después. Prevenirlas hoy es cuidarnos a largo plazo. |

| TT-09 | Los nuevos y los temporales |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Mayor siniestralidad en trabajadores con poca experiencia o recién incorporados |
| **Pregunta de apertura** | ¿Recordáis vuestro primer día aquí? ¿Qué sabíais sobre los riesgos reales de este puesto? ¿Qué hubierais deseado que alguien os contara antes? |
| **Comportamiento objetivo** | La próxima vez que llegue alguien nuevo a nuestro equipo, al menos una persona del equipo le hace una acogida de cinco minutos sobre los riesgos del puesto. |
| **Cierre positivo** | Los que llevamos tiempo aquí somos los más capaces de proteger a los que acaban de llegar. Esa es una responsabilidad que nadie nos ha asignado, pero que todos podemos asumir. |

| TT-10 | ¿Qué mejorarías tú? |
|---|---|
| **Riesgo que aborda** | Participación y proactividad en la mejora continua de la seguridad |
| **Pregunta de apertura** | Si pudieras cambiar una cosa de cómo trabajamos para que fuera más seguro, ¿qué cambiarías? (Ronda rápida: cada uno dice una cosa.) |
| **Comportamiento objetivo** | Recoger todas las ideas de la ronda y hacerlas llegar al técnico de PRL esta semana. Al menos una debe recibir respuesta antes de la próxima charla. |
| **Cierre positivo** | Las mejores ideas para mejorar la seguridad en este puesto están en esta sala. Solo hay que preguntar. |

# Plantilla B3 — Ficha de notificación de observación de seguridad

Formato de bolsillo para que el *Influencer* registre observaciones en el terreno y las traslade al técnico de PRL. Diseñada para completarse en menos de 2 minutos.

| FICHA DE OBSERVACIÓN DE SEGURIDAD | |
|---|---|
| **Influencer / Observador** | |
| **Fecha y turno** | |
| **Área / Puesto** | |
| **Tipo de observación** | ☐ Comportamiento seguro destacado ☐ Situación de riesgo<br>☐ Cuasiaccidente ☐ Propuesta de mejora |
| **Urgencia** | ☐ Inmediata (parar la tarea) ☐ Alta (comunicar hoy)<br>☐ Normal (esta semana) |

**DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO**

¿Qué observaste exactamente? (sin nombres de personas, céntrate en la situación):

¿Qué consecuencia podría tener (o tuvo)?:

¿Intervención realizada en el momento? (sí/no y cómo):

¿Qué propones para evitar que se repita?:

**SEGUIMIENTO (a completar por el técnico de PRL):**

Fecha de respuesta al Influencer: _____ ☐ Acción tomada ☐ En estudio ☐ No procede (motivo: _____)

**Garantía de uso**

Toda ficha entregada recibirá respuesta en un plazo máximo de 5 días laborables. Si la urgencia es inmediata, contactar directamente con el técnico de PRL o el mando de turno. La identidad del observador es confidencial y no se comunicará sin su consentimiento.

# Plantilla C1 — Encuesta de clima de seguridad

Versión validada de 20 ítems. Aplicar en modo línea base (antes del programa) y con periodicidad semestral o anual. Escala de respuesta: 1 (muy en desacuerdo) a 4 (muy de acuerdo). Encuesta anónima.

Área: _____ Turno: _____ Fecha: ____ ¿Primera vez que la completas? □ Sí □ No

| Afirmación | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 De acuerdo | 4 Muy de acuerdo |
|---|---|---|---|---|
| **DIMENSIÓN 1 — Compromiso de la dirección y mandos** | | | | |
| La dirección de esta empresa demuestra con sus acciones que la seguridad es una prioridad real. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Mi mando directo apoya activamente los comportamientos seguros en el día a día. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| En esta empresa, los problemas de seguridad se toman en serio y se actúa sobre ellos. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Cuando hay conflicto entre producción y seguridad, la seguridad gana. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| **DIMENSIÓN 2 — Normas y comportamiento del grupo** | | | | |
| En mi equipo, trabajar de forma segura es la norma, no la excepción. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Si alguien de mi equipo observa un riesgo, lo dice sin miedo a posibles consecuencias. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Mis compañeros me ayudan a trabajar de forma más segura. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| En mi equipo se habla con naturalidad sobre seguridad y no solo tras un accidente. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **DIMENSIÓN 3 — Comunicación y participación** | | | | |
| Me siento libre de reportar un incidente o situación de riesgo sin temor a represalias. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Cuando reporto algo, recibo información sobre qué se ha hecho al respecto. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Se nos consulta y se tiene en cuenta nuestra opinión para mejorar la seguridad. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| La información sobre seguridad que recibo es clara, útil y llega a tiempo. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| **DIMENSIÓN 4 — Competencia y formación** | | | | |
| Me siento formado y preparado para realizar mi trabajo de forma segura. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Conozco los riesgos específicos de mi puesto y sé cómo gestionarlos. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| La formación en seguridad que he recibido es práctica y aplicable a mi trabajo real. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| **DIMENSIÓN 5 — Valoración global** | | | | |
| En general, el nivel de seguridad en mi área de trabajo es bueno. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Recomendaría esta empresa a un familiar como un lugar seguro donde trabajar. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 |
| Si pudiera mejorar una sola cosa de la seguridad en mi puesto, sería: _____ | | | | |

# Plantilla C2 — Panel de indicadores de seguimiento

Registro mensual de los indicadores del programa. Completar por el técnico de PRL responsable. Sirve como base para el informe trimestral (Plantilla C3).

| Indicador | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Trimestre | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|
| **A — INDICADORES DE PROCESO** | | | | | |
| Nº de Toolbox Talks realizadas | | | | | |
| Nº de Influencers activos | | | | | |
| Nº de fichas de observación entregadas | | | | | |
| Nº de fichas respondidas en plazo (≤5 días) | | | | | |
| % trabajadores del área con contacto con el Influencer | | | | | |
| **B — INDICADORES DE COMPORTAMIENTO** | | | | | |
| Nº de incidentes leves y cuasiaccidentes notificados | | | | | |
| % comportamientos seguros en observación independiente | | | | | |
| Puntuación media encuesta de clima (semestral) | | | | | |
| **C — INDICADORES DE RESULTADO** | | | | | |
| Índice de frecuencia (accidentes con baja / millón h.) | | | | | |
| Índice de gravedad (jornadas perdidas / millón h.) | | | | | |
| Nº de accidentes sin baja | | | | | |
| Días de baja acumulados en el período | | | | | |

**Nota de interpretación**

Un aumento en los indicadores de notificación (fichas entregadas, incidentes leves reportados) en los primeros meses es una señal positiva, no negativa. Indica que la cultura de reporte está mejorando. No alarmar a la dirección por este dato sin contextualizarlo adecuadamente.

# Plantilla C3 — Informe trimestral de resultados

Formato de una página para comunicar el avance del programa a la dirección, al Comité de Seguridad y a los propios Influencers. Directo, sin tecnicismos, orientado a la acción.

| PROGRAMA DE INFLUENCERS INTERNOS EN SST — INFORME TRIMESTRAL | |
|---|---|
| Empresa / Área | |
| Período | |
| Responsable del informe | |

**¿QUÉ HEMOS HECHO ESTE TRIMESTRE?**

Influencers activos: _____ Toolbox Talks realizadas: _____ Observaciones reportadas: _____

Resumen narrativo (3-4 líneas máximo):

**¿QUÉ HA MEJORADO? (dato + interpretación breve)**

**¿QUÉ DEBEMOS AJUSTAR? (sin buscar culpables, buscando soluciones)**

| COMPROMISOS PARA EL PRÓXIMO TRIMESTRE | |
|---|---|
| Acción 1 | Descripción: _____ Responsable: _____ Fecha límite: _____ |
| Acción 2 | Descripción: _____ Responsable: _____ Fecha límite: _____ |
| Acción 3 | Descripción: _____ Responsable: _____ Fecha límite: _____ |

**RECONOCIMIENTO DEL TRIMESTRE**

*Influencer* o acción destacada: _____ Motivo: _____

| Firma técnico/a PRL | Firma dirección o mando responsable |
|---|---|
| | |

Edita:
Foment del Treball Nacional

con el apoyo de:
a la feina cap risc
Generalitat de Catalunya