AIDES A LA REFLEXION

Liderazgo en seguridad

Prácticas industriales

Grupo de trabajo Icsi « Leadership in safety »

Redacción coordinada por Caroline Kamaté y Jean-Michel Pesteil

n° 2015-07

TEMÀTICA

Factores humanos y organizativos de la securidad

Les Cahiers de la sécurité industrielle

ICSI Institut pour une culture de sécurité industrielle

El *Institut pour une culture de sécurité industrielle* (Instituto para la cultura de la seguridad industrial, ICSI) es una organización sin ánimo de lucro que tiene por vocación promover una cultura de la seguridad en Francia. El instituto se creó en 2003 a iniciativa de ocho socios fundadores (Airbus, ArcelorMittal, CNRS, Communauté d'agglomération du Grand Toulouse, EDF, Institut National Polytechnique de Toulouse, Región Midi-Pyrénées y TOTAL), a los que rápidamente se unieron otras organizaciones de diversos ámbitos, desde institutos especializados, escuelas y universidades a actores de la sociedad civil (asociaciones de alcaldes y organizaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales).

Así, la originalidad del ICSI radica en el hecho de que federa a **todas las partes implicadas** en la seguridad industrial.

Este instituto tiene tres objetivos fundamentales:

- Investigar, para una mejor comprensión mutua y de cara a la elaboración de un compromiso duradero entre las empresas de riesgo y la sociedad civil, las condiciones y la práctica de un debate abierto que tenga en cuenta las diferentes dimensiones del riesgo.
- Contribuir a la mejora de la seguridad en las empresas industriales de todos los tamaños, de todos los sectores de actividad, mediante la consideración del riesgo industrial en todos sus aspectos.
- Favorecer la familiarización de todos los actores de la sociedad con la problemática del riesgo y la seguridad.

ICSI
Institut pour une culture de sécurité industrielle

Editor
Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle
Asociación conforme a la Ley 1901

http://www.icsi-eu.org

6, allée Émile Monso – BP 34038
31029 Toulouse cedex 4
Francia

Teléfono: +33 (0) 534 32 32 00
Fax: +33 (0) 534 32 32 01
E-mail: contact@icsi-eu.org

En la misma colección

Los Cuadernos de la Seguridad Industrial están disponibles para su descarga gratuita en el sitio web del ICSI: www.icsi-eu-org.

- 2014-03, *Fattori umani e organizzativi della sicurezza industriale, stato dell'arte.* François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, enero 2014.
- 2014-02, *Compétences en sécurité.* Grupo de intercambio «Competencias en seguridad» del ICSI, abril 2014.
- 2014-01, *Quelques bonnes questions à se poser sur son dispositif de REX: recueil d'aide à la réflexion.* Grupo de trabajo REX de la FONCSI, coordinado por Éric Marsden, marzo 2014.
- 2013-12, *Case studies in uncertainty propagation and importance measure assessment.* Enrico Zio, Nicola Pedroni, diciembre 2013.
- 2013-11, *A field study of group decision-making in health care.* Juliane Marold, Ruth Lassalle, Markus Schšbel, Dietrich Manzey, noviembre 2013.
- 2013-10, *Introduction à la résilience territoriale: enjeux pour la concertation* Antoine Le Blanc, Irénée Zwarterook, diciembre 2013.
- 2013-09, *La concertation sur les risques industriels: 10 pistes d'amélioration* Antoine Le Blanc, Nicolas Grembo, Christophe Gibout, Irénée Zwarterook, diciembre 2013.
- 2013-08, *Les PPRT dans le Dunkerquois: des artifices d'une concertation obligée à la construction de compromis* Nicolas Grembo, Antoine Le Blanc, Irénée Zwarterook, diciembre 2013.
- 2013-07, *Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial, um estado de arte.* François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, septiembre 2013.
- 2013-06, *Leadership in safety, industrial practice.* Working group «Leadership in safety», julio 2013.
- 2013-05, *La prise en compte des facteurs humains et organisationnels dans le projet de conception d'un système à risques.* François Daniellou, julio 2013.
- 2013-04, *Factores humanos y organizativos de la seguridad industrial, un estado del arte.* François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, julio 2013.
- 2013-03, *Literature review of methods for representing uncertainty.* Enrico Zio, Nicola Pedroni, abril 2013.
- 2013-02, *Mise/remise à disposition d'équipements, pratiques industrielles de consignations électriques, mécaniques, de fluides et voies de circulation* Grupo de intercambio «Consignación/desconsignación» del ICSI, abril 2013.
- 2013-01, *Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle, état de l'art et illustration dans l'aéronautique.* Colin Lalouette, marzo 2013.
- 2012-10, *Risk analysis: an overview of risk-informed decision making processes.* Enrico Zio, Nicola Pedroni, noviembre 2012.
- 2012-09, *La concertation: 10 questions.* Marie-Gabrielle Suraud, octubre 2012.

- 2012-08, *L'épreuve de la décision. Le PPRT ou l'art de concilier les enjeux de sécurité et de développement.* Emmanuel Martinais, junio 2012.
- 2012-07, *Uncertainty characterization in risk analysis for decision-making practice. Enrico Zio,* Nicola Pedroni, mayo 2012.
- 2012-06, *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises.* Hervé Laroche, Véronique Steyer, mayo 2012.
- 2012-05, *Decision-making in groups under uncertainty.* Juliane Marold, RuthWagner, Markus Schšbel and Dietrich Manzey, abril 2012.
- 2012-04, *REX et données subjectives: quel système d'information pour la gestion des risques ?* Céline Tea, abril 2012.
- 2012-03, *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser.* François Daniellou, abril 2012.
- 2012-02, *La démocratie pratique raisonnable, nouveau dispositif de concertation: guide d'aide à la mise en oeuvre.* Odile Piriou y Pierre Lénel, marzo 2012.
- 2012-01, *La conférence riveraine de Feyzin: évaluation d'un dispositif original de concertation sur les risques industriels* Odile Piriou y Pierre Lénel, marzo 2012.
- 2011-09, *Control and accountability in highly automated systems.* Éric Marsden and NeTWork'2011 participants, noviembre 2011.
- 2011-08, *Résilience et management de la sécurité: pistes pour l'innovation en sécurité industrielle.* Éric Rigaud, noviembre 2011.
- 2011-07, *Leadership en sécurité: pratiques industrielles.* Grupo de trabajo «Leadership In Safety» del ICSI, octubre 2011.
- 2011-06, *Approches de l'incertitude et son impact sur la decisión.* Equipos del programa «Pratiques de la décision en situation d'incertitude» de la FONCSI, octubre de 2011.
- 2011-05, *Industries à risques technologiques: un enjeu de société à négocier?* Grupo de intercambio «Hacia un contrato social negociado» del ICSI, octubre de 2011.
- 2011-04, *Les PPRT: où en sommes-nous? Point de vue des élus.* Amaris/ICSI, octubre de 2011.
- 2011-03, *L'ouverture au public: vers un changement des pratiques du REX?* Éric Chauvier, Irène Gaillard y Alain Garrigou, julio de 2011.
- 2011-02, *Coûts et bénéfices de l'usage des nanoparticules d'argent dans les réfrigérateurs.* Rémy Tello, Éric Marsden, Nicolas Treich, julio de 2011.
- 2011-01, *Human and organizational factors of safety: state of the art.* François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, junio de 2011.
- 2010-09, *Externalisation de la maintenance et sécurité: une analyse bibliographique.* Dounia Tazi, diciembre de 2010.
- 2010-08, *La Conférence Riveraine de Feyzin: un modèle pratique de démocratie participative.* Odile Piriou y Pierre Lénel, noviembre de 2010.
- 2010-07, *Les risques et pollutions industriels sur le territoire dunkerquois: des perceptions à la «concertation».* Colectivo Irénée Zwarterook, julio de 2010.
- 2010-06, *Impact d'une catastrophe sur l'avenir d'un site industriel urbain. Les cas de Lyon et Toulouse.* Marion Cauhopé, François Duchêne y Marie-Christine Jaillet, julio de 2010.
- 2010-05, *Analyse comparée des pratiques de REX entre l'industrie chimique et l'industrie nucléaire.* Safiétou Mbaye, septiembre de 2010.

- 2010-04, *La Conférence Riveraine de Feyzin: conception et mise en place.* Odile Piriou y Pierre Lénel, mayo de 2010.
- 2010-03, *Le partage social du risque comme impératif de gestion? Le cas de l'industrie à risque aux portes de Marseille.* Stephan Castel, Pierrick Cézanne-Bert y Mathieu Leborgne, mayo de 2010.
- 2010-02, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art.* François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, marzo de 2010.
- 2009-10, *Les relations professionnelles de la sécurité industrielle: le REX comme outil de médiation?* Patrick Chaskiel, septiembre de 2009.
- 2009-09, *Fréquence des événements initiateurs d'accident.* Grupo de intercambio «Frecuencia de los sucesos iniciadores de accidentes y disponibilidad de barreras de prevención y protección» del ICSI, agosto de 2009.
- 2009-08, *Le retour d'expérience: processus socio-cognitifs dans l'explication des dysfonctionnements.* Safiétou Mbaye, Rémi Kouabenan y Philippe Sarnin, septiembre de 2009.
- 2009-07, *Débats lors du forum IFIS 2008.* René Amalberti, Laurent Magne, Gilles Motet y Caroline Kamaté, julio de 2009.
- 2009-06, *Analyse coût-bénéVces: guide méthodologique.* Valérie Meunier y Éric Marsden, diciembre de 2009.
- 2009-05, *La norme ISO 31000 en 10 questions.* Gilles Motet, abril de 2009.
- 2009-03, *La Concertation: changements et questions.* Marie-Gabrielle Suraud, Françoise Lafaye, Mathieu Leborgne, abril de 2009.
- 2009-02, *Études de dangers et ouverture au public.* Grupo de intercambio «Apertura y estudio de los peligros» del ICSI, mayo de 2009.
- 2009-01, *Évaluation du «juste besoin» en matière de maîtrise du risque incendie.* Grupo de intercambio «Incendios» del ICSI, enero de 2009.
- 2008-05, *Facteurs socio-culturels du REX: sept études de terrain.* Equipos del programa de investigación REX de la FONCSI, noviembre de 2008.
- 2008-04, *À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter?* Grupo de intercambio «Subcontratación» del ICSI, enero de 2009.
- 2008-03, *L'Analyse Coût-BénéVces en 10 questions.* Nicolas Treich, abril de 2006.
- 2008-02, *État des pratiques industrielles de REX.* Olivier Gauthey, noviembre de 2008.
- 2008-01, *Analyse bibliographique des facteurs socio-culturels de réussite du retour d'expérience.* Irène Gaillard, febrero de 2008.

Prólogo

Con la intención de relanzar la dinámica de mejora de la seguridad en las empresas ya avanzadas en este ámbito, el Instituto para la cultura de la seguridad industrial ha establecido un grupo de intercambio sobre los «Factores Humanos y Organizacionales de la Seguridad» (GI FHOS).

De los encuentros del mismo se extrae que, en términos de factores humanos y organizacionales, el desarrollo del **liderazgo por parte de la dirección en materia de seguridad** es un objetivo imprescindible dado que:

- el comportamiento de la dirección es el que más influye en el comportamiento del personal;
- la dirección tiene un papel crucial en la articulación de la seguridad con las demás actividades;
- la seguridad de una instalación no puede ser responsabilidad únicamente de los especialistas en SSMA.

Ahora bien, el GI FHOS ha puesto de manifiesto la dificultad de hacer **recomendaciones concretas** para asentar dicho liderazgo. A fin de profundizar en las condiciones que lo conforman, el GI FHOS ha iniciado la creación de un grupo de trabajo sobre el tema, el GT LIS (grupo de trabajo «Leadership in Safety»). En primer lugar, se ha decidido centrarse en determinadas profesiones para las que la importancia del liderazgo es evidente: director de fábrica, jefe de proyecto en la construcción, jefe de mantenimiento, responsable de SSMA (Seguridad, salud y medio ambiente). A continuación, los miembros del GI FHOS consideraron indispensable completar esta primera aproximación con una visión más amplia y más cercana al terreno, dando prioridad a la toma en consideración del punto de vista de los equipos de supervisión locales y de los sindicatos: jefes de equipo y miembros de los CHSCT (Comité de higiene, seguridad y condiciones de trabajo).

En una primera fase, el grupo de trabajo seleccionó unos **principios generales del liderazgo transversales a todas las profesiones o funciones.** En una segunda fase, se buscaron **ejemplos de dichos principios** en seminarios de intercambio por profesión o función, reuniendo a profesionales reconocidos en sus empresas. El objetivo era obtener **testimonios concretos,** tanto sobre **buenas prácticas** de eficacia probada como sobre las **dificultades encontradas** que nos permitiesen definir los escollos que han de evitarse.

Este cuaderno de seguridad industrial presenta una **síntesis de estos intercambios.** Ofrece **orientación práctica** a los responsables convencidos de la importancia de la materia pero que carecen de elementos concretos para progresar. Se trata de la segunda edición de un primer cuaderno publicado en 2010 en el que todavía no se había incluido el punto de vista de los jefes de equipo y de los miembros de los CHSCT.

Toulouse, 6 de septiembre de 2011
Ivan Boissières, ICSI

Agradecimientos

El ICSI quiere expresar su agradecimiento a los integrantes del Grupo de trabajo «Leadership in Safety» (GT LIS):

- Ivan BOISSIÈRES, ICSI
- Damien BURBAN, AIR LIQUIDE
- Christophe de BLIGNIÈRES, TOTAL
- Didier FAUCON, EDF
- Roger GACHOT, AIR LIQUIDE
- Caroline KAMATÉ, FONCSI[1]
- Guy MIGAULT, Solvay-Rhodia
- Jean-Michel PESTEIL, ICSI
- Bernard PETITPAIN, TOTAL
- Michèle PLANEIX, Saipem, S.A.

El ICSI agradece igualmente su colaboración a las personas que han acudido a compartir sus buenas prácticas en los distintos seminarios y eventos:

Nombre	Apellido	Empresa
André	ABAD	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DIN[2]
Michel	ARRAOU	Sanofi-Aventis Sanofi Química/Producción
Jean-Michel	BAR	Rhodia Servicios/Rhodia Operaciones
Alain	BARRABÈS	FO, TOTAL Exploración y producción Francia
Jean-Jacques	BLANC	Federación de la industria química de FO, Arkema
Catherine	BLANCHER	Médico de empresa en TOTAL
Stéphane	BROCQ	CFDT-Distribution Gaz, GRDF
Jean-Noël	COIRAULT	CGT, SNCF
Patrick	COUDERC	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPN[3]
Marc	DELAUNAY	TOTAL, Proyectos y construcción
André	DELCOR	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPIH[4]
Jean-Bruno	DELRUE	SNCF, Mantenimiento LGV
Jérôme	DEZOBRY	GDF Suez Storengy (anteriormente Dirección grandes infraestructuras)
Pierre	DUPUIS	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPN
Loïc	DOGUET	AIR LIQUIDE, SEPPIC[5]
Christian	ETCHEVERRY	Airbus, Dirección
Marc	FAYET	TOTAL, Exploración y producción
Lydie	FEIDT	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPN
Dominique	FRANÇOIS	Arkema, Producción
Jean-Raphaël	GOMEZ	Bouygues Bâtiment Île-de-France
Patrick	GUERARD	TOTAL, Sede (anteriormente TOTAL, Refino)

[1] *Fondation pour une culture de sécurité industrielle*, Fundación para la cultura de la seguridad industrial.
[2] División de ingeniería nuclear.
[3] División de producción nuclear.
[4] División de producción de ingeniería hidráulica.
[5] Actividad en el campo de la investigación y la ingeniería química biológica.

Thierry	HEMERY	TOTAL, Refino y marketing
Gérard	JAMMES	GDF Suez Elengy (anteriormente Dirección de grandes infraestructuras)
Philippe	JANNETEAU	SIAAP, Dirección de grandes obras
Jean-Paul	JOLY	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPN
Eric	KOFFI	AIR LIQUIDE, SEPPIC
Sylvie	LAZURE	AIR LIQUIDE, Centro de investigación Claude Delorme
Alain	LAVERROU	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPIH
Savino	LEONE	Rhodia Operaciones
Bernard	LEVY	Arkema, Servicio de Cloro/Clorato de sodio/Fluidos generales
Thierry	LILLO	EDF, Dirección de producción-ingeniería/DPN
Hervé	LONGE	TOTAL, Marketing Francia
Christophe	LOTON	CFDT-Petróleo, TOTAL
Jacques	MIGNARD	Ex AZF Grande Paroisse
Pascal	MINART	CFDT, Papel y cartón, Georgia Pacific
François	MORISSE	CFDT, Distribución de gas, GRDF
Jean-Michel	OGEZ	Cray Valley
Patricia	PIOVAN	TOTAL, Exploración y producción Francia
Christian	RAULT	CFDT, Química, Exxon Mobil
Michel	ROCHIER	PONTICELLI Frères
Didier	ROCRELLE	Rhodia, Operaciones
Bruno	ROUX-FOUILLET	AIR LIQUIDE, Servicio de gas industrial
Stéphano	RUSSO	SNCF Tecnocentro sudeste europeo
Grégoire	VILLET	AIR LIQUIDE, Construcción
Philippe	VILAIN	Technip Francia, Dirección regional A[6]

Por último, el ICSI quiere agradecer también a la Mutual de Seguridad - CChC (Chile) por su colaboración en la preparación de la versión en castellano de este cuaderno.

¡Nos interesa su opinión! Para cualquier comentario o información destinada a mejorar este documento, envíenos un correo electrónico a cahier@icsi-eu.org.

Para citar este documento:

Grupo de trabajo «Leadership in Safety» ICSI. (2011). *Liderazgo en seguridad: prácticas industriales.*

Número 2011-07 de los *Cuadernos de la Seguridad Industrial*, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, Francia (ISSN 2100-3874). Disponible gratuitamente en http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/

[6] Europa Occidental, África y Oriente Medio.

Índice de contenidos

Prólogo IX

Agradecimientos XI

Introducción 1

1. Los principios del liderazgo en seguridad 5

1.1 Preámbulo ... 5

1.2 Tabla general ... 5

1.3 Lista de testimonios ... 9

2. Los directores de fábrica 11

2.1 Los participantes ... 11

2.2 Lo esencial de los debates ... 11

2.3 Testimonios ... 13

3. Los jefes de proyecto de construcción 21

3.1 Los participantes ... 21

3.2 Lo esencial de los debates ... 21

3.3 Testimonios ... 23

4. Los jefes de mantenimiento 29

4.1 Los participantes ... 29

4.2 Lo esencial de los debates ... 29

4.3 Testimonios ... 31

5. Los responsables de SSMA 37

5.1 Los participantes ... 37

5.2 Lo esencial de los debates ... 37

5.3 Testimonios ... 39

6. Los jefes de equipo 43

6.1 Los participantes ... 43

6.2 Lo esencial de los debates ... 43

6.3 Testimonios ... 46

7. Los miembros del CHSCT **53**

7.1 Los participantes 53

7.2 Lo esencial de los debates 53

7.3 Testimonios 58

8. Anexo: tablas por profesión **65**

Abreviaturas

AdC	Árbol de Causas
ARACT	*Association regional pour l'amélioration des conditions de travail,* Asociación regional para la mejora de las condiciones de trabajo
BBS	*Behaviour Based Safety,* seguridad basada en el comportamiento
BP	Buena práctica
CARSAT	*Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail,* fondo de pensiones y salud
CDD	Contrato de duración determinada
CHSCT	Comité de higiene, seguridad y condiciones de trabajo
CMR	Cancerígeno mutágeno y tóxico para la reproducción
CODIR	Comité de dirección
OR	Ordenante
DRIRE	*Directions regionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement,* Direcciones generales de la industria, la investigación y el medioambiente
DU	Documento único
EE	Empresa exterior
EPI	Equipamiento de protección individual
ETT	Empresa de trabajo temporal
EU	Empresa usuaria
FHOS	Factores humanos y organizacionales de la seguridad
GI	Grupo de intercambio
GT LIS	Grupo de trabajo «Leadership in safety»
SSMA	Salud, seguridad y medioambiente
ISRS®	*International safety rating system,* sistema internacional de evaluación de la seguridad, marca registrada de DNV
PO	Promotor de la obra
DO	Director de obra/contratista
OHSAS	*Occupational health and safety assessment series,* Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional
OPPBTP	*Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics,* Organismo profesional de prevención de riesgos laborales en la construcción y las obras públicas
OS	Organización sindical
OSRDE	*Observatoire sûreté radioprotection disponibilité environnement,* Observatorio de seguridad, radioprotección, disponibilidad y medio ambiente
PAS	Plan de acción de seguridad
PDP	Plan de prevención
POI	Plan de operación interna
PPI	Plan particular de intervención
PUI	Plan de urgencia interna
COM	Cuestionario de opción múltiple
REACH	*Registration, evaluation, authorization and restriction of chemical substances,* Registro, evaluación, autorización y restricción de sustancias químicas
REX	Retorno de la experiencia
SGS	Sistema de gestión de la seguridad
TME	Trastorno músculoesquelético
VJS	Visita jerárquica de seguridad

Introducción

Este documento

Este documento está destinado a proporcionar ayuda tanto a los responsables de las unidades operativas como a los miembros de los CHSCT para desarrollar su liderazgo en el campo de la seguridad. Su objetivo es ofrecer principios sencillos y ejemplos prácticos que puedan trasladarse y adaptarse fácilmente a los contextos individuales.

Sus destinatarios

En primer lugar, se dirige directamente a las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Director de fábrica
- Jefe de proyecto en el sector de la construcción
- Jefe de mantenimiento
- Responsable de salud, seguridad y medio ambiente
- Jefe de equipo
- Secretario o miembro de CHSCT

De manera más general, también puede ser utilizado por cualquier otra persona interesada en la seguridad dentro de una instalación industrial, e incluso en una empresa de servicios. Puede resultar de especial interés en las actividades de formación inicial o continua.

Su campo

El campo de la «seguridad» que tratamos aquí se centra en la prevención de los accidentes relacionados con las actividades de la empresa, ya sean susceptibles de afectar a las instalaciones, al personal de la empresa (incluido el personal subcontratado), al medio ambiente y/o a la población general.

La importancia de los factores humanos y organizacionales para la seguridad

El control del contexto y de las disposiciones que permitan garantizar la seguridad es una preocupación esencial para los directivos, por razones de ética, pero también por tratarse de un ámbito en el que la seguridad es una responsabilidad legal.

Con el fin de mejorar la seguridad de las personas y controlar los riesgos tecnológicos, las empresas que se dedican a actividades industriales llevan muchos años estableciendo medidas centradas en la optimización de las instalaciones y de las actividades y en la implementación de sistemas de gestión de la seguridad. No obstante, comprobamos que actualmente los resultados en materia de seguridad parecen encontrarse en una situación de estancamiento que, para ser superada, requiere tener más en cuenta los factores humanos y organizacionales, más allá de las gestiones y procedimientos técnicos.

Una buena organización permite establecer una planificación satisfactoria y una coherencia en las acciones, pero la consideración de los factores humanos, sobre todo si se produce desde la concepción de la organización, es esencial para garantizar la pertinencia y la adecuada realización de las acciones.

Esta problemática de los FHOS se trata en profundidad en uno de los Cuadernos de la Seguridad Industrial (n.º 2010-02), en el que se ofrece un estado de la cuestión sobre los factores humanos y organizacionales de la seguridad industrial. Este documento está disponible en el sitio web del ICSI[8].

¿Por qué interesarse en el liderazgo?

Si la consideración de los factores humanos y organizacionales pretende, en última instancia, favorecer el desarrollo de comportamientos individuales y colectivos más seguros en todos los niveles de la empresa, esta evolución no puede darse sin un fuerte compromiso de la dirección de la misma en este sentido.

Efectivamente, la función tradicional de un director es la de **gestionar,** es decir, realizar su tarea de la mejor manera posible, planificar las actividades o dirigir. Conviene, no obstante, añadir a estas funciones una voluntad de **influir,** de guiar u orientar a sus colaboradores. Es esta última aptitud la que convierte al director en líder. Es fundamental para progresar en materia de seguridad, puesto que también dentro de este campo la movilización colectiva pasa obligatoriamente por la existencia de cierto liderazgo por parte de la dirección, entendido este como la capacidad del director de influir en los comportamientos para que se vuelvan más seguros (figura 1).

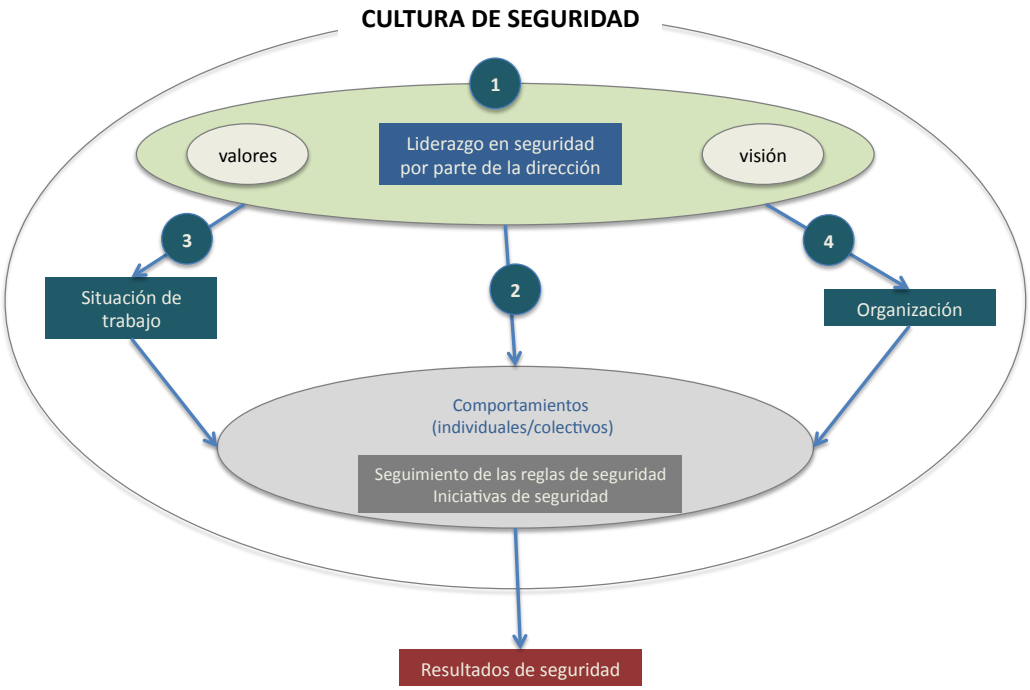

Figura 1: *El liderazgo en seguridad*

Pero el liderazgo no incumbe exclusivamente a la dirección de la empresa. Los líderes como, por ejemplo, los delegados sindicales o determinados expertos o veteranos, ejercen también una influencia en los comportamientos del personal. Esta influencia es distinta y complementaria de la ejercida por la jerarquía, pero no por ello es menos determinante para las condiciones de seguridad. Naturalmente, nos hemos interesado por el liderazgo de los delegados de personal en los CHSCT, que desempeñan un papel institucional en el ámbito de la seguridad.

[8] http://www.icsi-eu.org

El liderazgo de la dirección (figura 1) puede ejercerse a través de distintos canales, ya sean relativos a las propias actitudes y comportamientos de la dirección (1), a la acción directa del director sobre los comportamientos individuales o colectivos de los colaboradores (2) o a su acción indirecta a través de los factores que favorecen comportamientos más seguros, como las situaciones de trabajo (3) o la organización (4). En lo que a los miembros del CHSCT se refiere, el liderazgo se ejercerá principalmente por la vía 1, e incluso por las vías 3 y 4, con los medios previstos por la ley.

El comportamiento de la dirección es lo que más influye en el comportamiento de los agentes sobre el terreno.

Por una parte, cada uno gestiona sus prioridades en función de su contexto de trabajo y de los mensajes que recibe. Por lo general, uno presta atención a lo que le preocupa a su jefe, aunque este no le exija rendir cuentas explícitamente; en otras palabras: si el jefe no muestra interés por un campo, hay pocas posibilidades de que sus colaboradores tengan interés en él.

Por otra parte, el hecho de que la seguridad de las personas afecte naturalmente a cada individuo, a su integridad, a su salud, no supone que su movilización sea forzosamente espontánea. Para ello cada uno debe tener claro qué está en juego y estar convencido de los objetivos. Además, el movimiento debe estar coordinado.

En resumen: los propios comportamientos con respecto a la seguridad de la dirección son mensajes que pesan mucho más que los distintos eslóganes que se cuelgan en la empresa. Demuestran el valor que realmente se atribuye a la seguridad dentro de la empresa y determinan en gran medida el grado de motivación del personal para actuar en este ámbito.

El director es el actor de la empresa que tiene el margen de maniobra para actuar sobre los factores que facilitan el desarrollo de comportamientos de seguridad.

Un líder en seguridad procura actuar directamente sobre los comportamientos de los empleados estando presente sobre el terreno y desarrollando sistemáticamente un contacto de seguridad centrado en el reconocimiento de las buenas prácticas, el diálogo y la investigación de las causas profundas de los comportamientos de riesgo. Pero puede igualmente influir indirectamente en estos comportamientos actuando sobre factores humanos y organizacionales que también son determinantes en la obtención de una buena cultura de seguridad, a saber, situaciones de trabajo adaptadas y una organización eficiente.

La dirección tiene un papel crucial en la coordinación de la seguridad con los demás ámbitos de la empresa.

En un contexto de competencia exacerbada, los resultados de producción, así como los aspectos de calidad, costes y plazos, constituyen una preocupación esencial. Los progresos en materia de seguridad pasan pues obligatoriamente por una implicación visible, concreta y permanente de la dirección. A esta corresponde tomar decisiones que tengan en cuenta el conjunto de los objetivos dentro del marco de las políticas y la ética de la empresa. Esta integración o síntesis de intereses y objetivos, con una necesaria jerarquización, forma parte de las competencias de la dirección. Es indispensable para guiar a todos los actores y coordinar actividades que en ocasiones entran en conflicto. Los responsables de seguridad, sin obviar la importancia de su liderazgo, no pueden cumplir esta función solos.

El proceso de redacción

Hemos adoptado un proceso en varias etapas:

- Definición de la forma y de un esbozo de contenido de los puntos clave del liderazgo por parte de los miembros del GT «Leadership in Safety», formado por responsables de seguridad o SSMA de grandes grupos industriales, a fin de establecer un marco de referencia compuesto por siete puntos que se entregó a los expertos.
- Organización de una jornada de intercambio por cada una de las funciones elegidas, con la participación de representantes de dichas funciones dentro de empresas reconocidas por su saber hacer, a fin de enriquecer el documento con sus experiencias y consejos.
- Redacción de síntesis por función y de una síntesis general de los principios de liderazgo por parte de los responsables del ICSI Caroline Kamaté y Jean-Michel Pesteil, trabajo de consolidación y de puesta a punto con los miembros del GT LIS, consulta con los participantes en las jornadas para la validación y profundización de algunos de los testimonios.
- Finalización del documento sobre liderazgo (compilando todas las fichas de función de las jornadas de intercambio) por parte de los responsables de ICSI y del GT LIS y presentación al GI FHOS.

La estructura del documento

Esta segunda edición presenta, en un primer capítulo, una tabla general de los **principios del liderazgo** transversales a las profesiones y funciones estudiadas.

A continuación, se incluyen seis capítulos, uno por cada seminario de función, compuesto por un primer párrafo en el que se presenta el **perímetro de la función** (incluidos los perfiles de los participantes). En una segunda sección se presenta una recapitulación de lo **esencial de los debates** que tuvieron lugar en la reunión. Finalmente, la última parte propone algunos ejemplos más o menos detallados de **testimonios de buenas prácticas** de los profesionales que participaron en el proyecto y que ponen en práctica uno o varios de los principios del liderazgo.

Este documento se organiza, por tanto, en siete capítulos y un anexo:

1. Los principios del liderazgo en seguridad.
2. Los directores de fábrica.
3. Los jefes de proyecto de construcción.
4. Los jefes de mantenimiento.
5. Los responsables de SSMA.
6. Los jefes de equipo.
7. Los miembros de los CHSCT.

En el anexo figuran las tablas de recomendaciones (síntesis de la clasificación de los principios del liderazgo en buenas prácticas para cada función). Para facilitar su lectura, estas recomendaciones producto de las experiencias compartidas se presentan en tablas organizadas en siete principios, de los cuales todos (o una parte) son aplicables para cada una de las seis funciones.

1

Los principios del liderazgo en seguridad

1.1 Preámbulo

El punto de vista adoptado para la formulación de las recomendaciones es el de los responsables de las entidades operacionales a las que este documento se dirige.

Los conceptos de **visión, política** y **estrategia** utilizados son, por tanto y salvo mención en contrario, los de la entidad operacional. No obstante, los márgenes de maniobra son diferentes si la entidad es una pyme independiente, si posee una misión particular que se integra en una gran empresa o si pertenece a una familia de entidades homólogas dentro de una gran empresa o de una administración. Por ejemplo, para las unidades de los grandes grupos industriales, las iniciativas locales deben respetar un cierto marco de coherencia fijado a nivel del grupo, de la empresa o incluso del departamento o división. En todos los casos se debe poder desarrollar una visión, definir políticas, elaborar una estrategia y, por supuesto, construir y poner en práctica planes de acción a nivel local, pero cuando la entidad operacional pertenece a un conjunto más amplio tendrá que respetar o articular las políticas o estrategias de nivel superior.

En todos los casos, el liderazgo en materia de seguridad de los diferentes actores mencionados en este documento (las seis funciones) desempeña un papel determinante en la obtención de resultados, pero según el contexto se ejercerá dentro de un marco de limitaciones diferente. El lector deberá por tanto interpretar en ocasiones ciertas recomendaciones producto de la experiencia de los diversos participantes para trasladarlas a su propio contexto.

1.2 Tabla general

Así pues, los miembros del GT LIS han seleccionado y desarrollado siete principios generales del liderazgo desde el ángulo de la seguridad. Estos principios se inspiran en tipologías ya utilizadas en sus empresas de origen.

A partir de esta base y del análisis de los resultados de las reuniones de intercambio profesional que se presentan más adelante, cada uno de los siete principios generales se ha dividido en siete ejes más concretos, en los que se resumen buenas prácticas que deben compartirse y principios de acción dirigidos al conjunto de los líderes en materia de seguridad.

	Principio de liderazgo en seguridad	Ejes
PRINCIPIO 1	**Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)**	• Interiorizar y aplicar la política de seguridad de la empresa. • Colocar la seguridad en el lugar que merece con respecto a los demás intereses. • Imaginar la situación futura que se desea alcanzar a partir del diagnóstico de seguridad. • Establecer objetivos específicos, medibles y alcanzables. • Construir la visión colectivamente. • Definir, a partir de la visión, los principios de responsabilidad y las expectativas en términos de comportamiento.
PRINCIPIO 2	**Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día**	• Integrar la seguridad en todos los niveles de la organización. • Definir claramente las funciones y atribuciones de cada uno (funciones de SSMA y operacionales) con un objetivo de eficacia colectiva y rendimiento global. • Definir un plan de acción en el que se desarrolle la visión. • Referenciar sistemáticamente los obstáculos que dificultan alcanzar los objetivos de seguridad y eliminar trabas. • Asegurar los medios adaptados. • Llevar la seguridad al primer plano de las preocupaciones cotidianas y protegerla de elementos perturbadores. • Implicar y responsabilizar a los prestatarios de servicios y al personal, vincularlos al seguimiento.
PRINCIPIO 3	**Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores**	• Recordar regularmente los objetivos y las expectativas de comportamiento. • Renovar los mensajes destinados a reforzar la vigilancia, la motivación y la implicación. • Comunicar con claridad y pertinencia: utilizar un lenguaje accesible y adaptado y asegurarse de que se comprende; aligerar la cantidad de información. • Organizar y promover la observación y detección de situaciones de riesgo, incluida la detección de indicios débiles. • Instaurar un clima de confianza y privilegiar la transparencia, prestando atención a las dificultades de la puesta en práctica, en especial a los conflictos con otros objetivos. • Hacer que surjan buenas prácticas; estimular y acompañar las iniciativas. • Recordar que la seguridad es cosa de todos.

Principio de liderazgo en seguridad	Ejes
PRINCIPIO 4 **Ser creíble: ejemplaridad y coherencia**	• Garantizar una competencia suficiente de todos los actores para permitir la interiorización de los objetivos de seguridad. • Ser competente, equitativo e íntegro a la hora de juzgar la seguridad. • Ser ejemplar en el respeto de las exigencias de seguridad y de sus compromisos, también en las situaciones de crisis. • Demostrar diariamente la importancia y el cuidado que se concede a la seguridad y las condiciones de trabajo a través de la escucha, la actitud, las decisiones y la capacidad de reacción. • Implicarse personalmente en la implementación del Plan de Acción de Seguridad y velar por su carácter pragmático y adaptado a las necesidades del terreno. • Ser capaz de cuestionarse tanto a uno mismo como las actitudes ajenas, incluidas las de los superiores. • Argumentar las decisiones y procurar que nuestros actos se entiendan.
PRINCIPIO 5 **Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal**	• Desarrollar los intercambios, el trabajo en grupo, para resolver los problemas de seguridad y compartir las buenas prácticas. • Garantizar la existencia de medios de coordinación que permitan una visión global de los riesgos, en especial en las interfaces, y una articulación óptima de las contribuciones de cada uno. • Favorecer que se compartan herramientas y métodos. • Acercar a los responsables de seguridad y de los operativos sobre el terreno. • Velar porque todo el mundo se sienta integrado y porque los diferentes componentes se sientan solidaria y colectivamente responsables de la seguridad. • Cruzar objetivos (responsabilizar a los equipos de los resultados de sus compañeros). • Asegurarse de que las prácticas tradicionales de grupo no se oponen a la transparencia y al progreso colectivo.

	Principio de liderazgo en seguridad	Ejes
PRINCIPIO 6	**Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente**	• Organizar visitas al terreno y formar a los participantes; definir un referente de exigencias de seguridad. • Organizar encuentros regulares con los diferentes profesionales para intercambiar información sobre las problemáticas de seguridad. • Vincular a las empresas prestatarias a las visitas al terreno; estimular y favorecer el acceso al mismo para la dirección de las empresas prestatarias. • Subrayar lo que va bien, recordar las enseñanzas extraídas de los accidentes pasados, corregir las malas prácticas, cuestionar las prácticas tradicionales a la luz de los objetivos de seguridad. • Detectar las dificultades para poner en práctica las consignas y buscar soluciones con los actores. • Informar a los actores implicados de las observaciones sobre el terreno. • Reunirse con las víctimas de los accidentes.
PRINCIPIO 7	**Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas**	• Destacar las buenas prácticas y las buenas iniciativas en materia de seguridad a fin de reforzarlas y propagarlas. Valorar el comportamiento de los actores implicados. • Elegir momentos clave para recompensar a dichos actores y así sensibilizar al mayor número de actores posible. • Saber celebrar los éxitos colectivamente. • Seleccionar a las empresas prestatarias en función de su compromiso con la seguridad (mejor oferta, listado de contratistas). • Discutir en frío los comportamientos inaceptables y las normas sancionadoras (eventualmente graduales) que de ellos se derivan. • Analizar cuidadosamente el contexto (entorno técnico y organizacional, responsables) antes de aplicar cualquier sanción y velar por mantener una actitud equitativa y justa. • Saber utilizar la sanción con total transparencia con respecto a reglas inviolables y comportamientos inaceptables.

1.3 Lista de testimonios

En el curso de las reuniones con los profesionales, ciertas buenas prácticas, llevadas a cabo por los distintos participantes en el ejercicio de sus funciones, nos resultaron particularmente interesantes para ser presentadas en mayor detalle. Estas ilustran generalmente varios de los siete principios del liderazgo seleccionados para este proyecto y se expondrán en forma de testimonios al final de cada sección profesional, con una referencia al principio o principios aplicados. Se han seleccionado los siguientes testimonios.

Para los **directores de fábrica:**

T1 Plan de avance.

T2 Vídeo de acogida sobre seguridad.

T3 Observatorio de análisis de decisiones.

T4 «Vive mi vida».

T5 Diez reglas de oro

T6 Visita jerárquica de seguridad (VJS).

Para los **jefes de proyecto de construcción:**

T7 Tarjeta mnemotécnica.

T8 Incentivos por cumplimiento de objetivos compartidos entre PO y DO.

T9 Coordinarse mediante una estrategia basada en la seguridad.

Para los **jefes de mantenimiento:**

T10 Programa SHMA semanal.

T11 Reto de seguridad.

T12 Estudio de puestos de trabajo con un organismo especializado.

T13 Firma de un «contrato de seguridad» con los proveedores.

T14 Patrocinio de un área (subproyecto) por parte de un miembro de la dirección integrado en el equipo (proyecto) de mantenimiento.

Para los **responsables de SSMA:**

T15 Participación en el Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

T16 Sistema de sugerencias con recompensa.

T17 Reportaje fotográfico.

T18 «El hombre de la quincena».

Para los **jefes de equipo:**

T19 Formación específica para las actividades sensibles previa a la incorporación.

T20 Visita desde una nueva perspectiva.

T21 Campaña participativa con fotos.

T22 Redactar los procedimientos operativos con la participación de los responsables de su ejecución.

T23 Ficha de señalización de indicios débiles.

Para los **secretarios de los CHSCT:**

T24 Implicación del CHSCT en la elaboración del documento único.

T25 Implicación del CHSCT en la implantación de un plan de prevención del consumo de alcohol y otras sustancias adictivas.

T26 Comité de riesgos psicosociales.

T27 Implicación del CHSCT en los planes de prevención.

2

Los directores de fábrica

2.1 Los participantes

La mayor parte de los participantes han desarrollado una carrera técnica en la industria antes de ejercer responsabilidades de dirección. Los efectivos a los que dirigen van desde unas cuantas personas a cientos de ellas, y recurren a la subcontratación en mayor o menor grado. Sus medidas son producto de sus experiencias tanto técnicas como de gestión. A lo largo de sus carreras, varios de ellos han vivido accidentes graves. Las personas implicadas en las medidas que se exponen a continuación son directores de unidad de grandes empresas o jefes de PMI.

2.2 Lo esencial de los debates

Hacerse garante de la protección de las personas

La primera responsabilidad del director es garantizar la protección de los empleados y del público frente a los riesgos generados por la actividad de su unidad. Es uno de los principios éticos fundamentales de toda empresa:

> *La seguridad es más que una prioridad, es un deber.* [Un participante]

El director debe mostrar públicamente su compromiso con la preservación de la salud del personal y de las partes potencialmente afectadas.

Comprometerse colectivamente con la seguridad

El trabajo colectivo del CODIR (Comité de dirección) permite construir una visión compartida de la meta que se desea alcanzar. El compromiso personal del director debe formalizarse rápidamente al tomar posesión de su cargo (carta, declaración, etc.). Es importante recordar que la prevención de los accidentes graves es una condición de supervivencia, sin embargo, hay que establecer un vínculo entre el riesgo de accidente grave y la seguridad en el día a día. La seguridad debe ser un componente totalmente integrado en la gestión del rendimiento global.

Definir claramente las funciones y responsabilidades

Los primeros responsables de la seguridad son los operativos, la sección de SSMA tiene un papel de apoyo y control. Es necesario velar por que la preocupación por la seguridad se

tenga en cuenta en todos los niveles de la organización y por marcar objetivos unificadores con el fin de crear una dinámica común.

Luchar contra la banalización y la rutina

Es esencial recordar los grandes accidentes y renovar los mensajes de prevención, en especial cuando la tasa de frecuencia es baja y es importante mantener el nivel de vigilancia.

El afianzamiento de los reflejos con respecto a la seguridad pasa por la repetición y la renovación de los mensajes clave.

Impulsar comportamientos positivos

El director es el primer garante de la transparencia y del clima de confianza indispensable para una buena gestión de la seguridad: se implica personalmente y de manera ejemplar en la gestión de la seguridad; impulsa una dinámica positiva de la seguridad para salir de la dinámica de explotación (punitiva y/o culpabilizadora) de los incidentes negativos; sabe detectar y destacar lo que va bien, recompensar las iniciativas más que los resultados (como la tasa de frecuencia, por ejemplo); favorece la retroalimentación de información (indicación de las desviaciones, propuestas de mejora), garantizando su tratamiento.

Comprender la realidad y las dificultades del terreno

La gestión de la seguridad en las industrias complejas requiere la adhesión de todos y, por tanto, la comprensión de dicha complejidad. Esto exige saber explicar, simplificar y ponerse al nivel de cada uno de los implicados. La verificación de la capacidad de los actores del terreno para asimilar las consignas, para interiorizar las herramientas a fin de que se sientan guiados y apoyados, pero también responsables, debe ser una prioridad. Es esencial que la persona responsable esté presente sobre el terreno y exija también de la dirección una presencia significativa sobre el mismo.

Saber recompensar y, en el peor de los casos, sancionar

Es necesario que los directivos sean evaluados por su comportamiento y su inversión en seguridad (contratación, remuneración…). El debate ha revelado divergencia de prácticas en lo relativo al ejercicio de la sanción. No obstante, nos quedaremos con que se sancionan la mala fe, la negligencia recurrente y la violación deliberada. En todos los casos, la sanción debe hacerse explícita para ser aceptada.

> En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de directores de fábrica.

2.3 Testimonios

T1 Plan de avance

¿Qué? ¿Por qué?

- Este plan de SSMA se integra en una estrategia global de desarrollo permanente con una proyección a 3 años (seis ámbitos: Higiene/Seguridad/Condiciones de trabajo, Medio ambiente, Satisfacción del cliente, Competitividad, Desarrollo social, Comunicación externa).
- Este plan de acción se compone de seis ejes:
  - Gestión
  - Seguridad e higiene
  - Riesgos vinculados al producto
  - Medio ambiente
  - Seguridad de los procedimientos
  - Seguridad del transporte
- Este plan permite definir los objetivos y las acciones que han de llevarse a cabo en cada uno de los ejes.

¿Cómo?

- El director redacta la política: Desarrollo duradero e Higiene/Seguridad/Condiciones de trabajo y Medio ambiente.
- Definición de la visión en cada uno de estos ámbitos con el CODIR.
- Examen de los datos de entrada del plan de avance.
- Elaboración de objetivos a 3 años en cada uno de estos ámbitos.
- Se organiza un seminario temático de SSMA anualmente, con una representación de todos los niveles jerárquicos (alrededor del 10% de la población de la sede). Este seminario permite establecer metas concretas y el plan de acción de seguridad para 3 años.
- A continuación, este seminario es seguido por reuniones de equipo en cada taller de producción o servicio funcional a fin de definir la contribución de los mismos a los objetivos de la unidad.
- Divulgación a través de boletines informativos.
- El seguimiento del avance del plan se realiza mediante reuniones de los grupos de trabajo.

Enseñanzas y resultados

- La eficacia del plan de acción se ve reforzada por la amplia integración de los diferentes puntos de vista del personal y de los directivos.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 3 y 5 del liderazgo

Este plan de avance aplica directamente el principio 1 del liderazgo en seguridad (crear la visión de seguridad en consonancia con los principios de la dirección). Contribuye igualmente al principio 3 en la medida en que se implica a un gran número de personas (hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y favorecer la transmisión de información a las instancias superiores). La fórmula del seminario favorece el trabajo transversal y la cooperación; el trabajo en equipo favorece la dinámica de grupo sobre el tema de la seguridad (principio 5: favorecer el espíritu de equipo y la cooperación transversal).

T2 Vídeo de acogida sobre seguridad

¿Qué? ¿Por qué?

- Este vídeo sobre seguridad se muestra a todas las personas que acceden a las instalaciones (salvo, eventualmente, a visitantes acompañados). Está disponible en varias lenguas según el contexto y dura unos diez minutos.
- Presenta las normas elementales de seguridad de las instalaciones (conducta que ha de seguirse en caso de urgencia, utilización de los EPI, consignas específicas relativas a las características particulares de la instalación, etc.).
- La interiorización de estos puntos clave, evaluada mediante un COM, es un requisito de acceso a la instalación, en particular para el personal de las empresas externas.

¿Cómo?

- Se ha realizado internamente, en el servicio de comunicación, pero puede ser realizado por un becario de alguna escuela de comunicación, por ejemplo.
- Ejemplo de estructuración del vídeo:
    - Comienza con una introducción de 1,5 minutos del director de la instalación, donde se pone énfasis en la importancia de la seguridad, el deber, la responsabilidad, la implicación, el rigor, la exigencia y el compromiso individual.
    - A continuación presenta:
        * La naturaleza de las actividades de la instalación (20 segundos).
        * El principio del cuestionario de evaluación que lo seguirá (25 segundos).
        * Las normas de acceso a las instalaciones para peatones y vehículos y la videovigilancia (1 minuto).
        * Las normas de utilización de los EPI (1 minuto).
        * Las normas generales de seguridad (tabaco, alcohol, normas de circulación interna para peatones y vehículos, teléfono, etc.) (1 minuto).
        * La reacción frente a incidentes y accidentes (1,30 minutos).
        * Las señales de alerta (alerta de gas, POI, PPI) (1 minuto).
        * Los permisos de obra, las habilitaciones especiales y las consignaciones (2 minutos).
        * Los peligros que implican los productos, el etiquetado (30 segundos).
        * Orden y limpieza, separación de residuos (30 segundos).
        * Conclusión del director del establecimiento (30 segundos).
- El vídeo va seguido de un cuestionario electrónico. En caso de no aprobar el cuestionario, el vídeo se visiona una segunda vez para que el resultado del siguiente test sea positivo. La superación del test es requisito obligatorio para obtener una tarjeta de acceso a las instalaciones.

Enseñanzas y resultados

- El vídeo debe actualizarse regularmente para renovar el mensaje de la dirección, adaptándose a la actualidad y a las prioridades del momento.
- Las autorizaciones de acceso para las intervenciones de larga duración suelen renovarse todos los años, por lo que es deseable renovar igualmente la sensibilización en materia de seguridad a través del vídeo.
- La combinación vídeo-cuestionario es requisito imprescindible para una mejor interiorización de las consignas.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 3, 4 y 7 del liderazgo

El vídeo es una herramienta potente para demostrar el compromiso del Director y de toda la dirección y para dar a conocer los peligros de las instalaciones y las normas de seguridad. Es importante velar por su calidad y puesta al día (cambio de personal, evolución de las unidades y/o de la organización, etc.) para mantener la credibilidad del principio 2 (lugar de la seguridad y gestión en el día a día) y del principio 4 (ejemplaridad, coherencia).

El vídeo permite visualizar el compromiso de la dirección aun cuando esta no se encuentre presente. Es útil complementarlo con la presencia de un representante de la dirección (principio 3: hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y favorecer el intercambio de información). Esta herramienta permite presentar las normas de seguridad imprescindibles y responsabilizar de las mismas a toda persona que acceda a las instalaciones. Contribuye a la correcta implementación de una política de aplicación de las normas de seguridad (principio 7: reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas).

T3 Observatorio de análisis de decisiones (OSRDMA[8])

¿Qué? ¿Por qué?

- Se trata de un proceso de retorno de la experiencia (REX) sobre la toma de decisiones, destinado a verificar que las cuestiones de seguridad industrial, seguridad de las personas y de protección del medio ambiente no se han supeditado a las cuestiones de rendimiento económico.

¿Cómo?

- El observatorio debe activarse especialmente cuando se perciben dificultades de comprensión de ciertas decisiones relativas a la articulación de diferentes aspectos.
- Este dispositivo no está destinado a juzgar *a posteriori* la decisión ni a las personas que la han tomado, sino a verificar el buen funcionamiento del proceso de toma de decisiones.
- La instrucción del análisis suele confiarse a personas independientes de las instancias de decisión, por ejemplo, a consultores de recursos humanos.
- El análisis se presenta en una comisión de nivel directivo para debatir las modalidades de toma de decisiones, la calidad y la exhaustividad de la información a disposición de las personas responsables de la decisión e investigar ejes de mejora de los procesos de toma de decisiones.

Enseñanzas y resultados

- La herramienta es delicada porque cuestiona el comportamiento de los directivos, por lo que es importante abstenerse de emitir juicios sobre comportamientos individuales para preservar la aceptabilidad del proceso.
- Este tipo de herramienta favorece la transparencia y la objetividad en la toma de decisiones y evita malentendidos en la justificación de los arbitrajes.
- La práctica de este tipo de REX conduce a reforzar la comunicación para acompañar la toma de decisiones y, por tanto, a reforzar la movilización del personal.

[8] Observatorio de seguridad, radioprotección, disponibilidad y medio ambiente.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 4 y 6 del liderazgo

La implementación de una herramienta como el OSRDMA demuestra un compromiso muy fuerte del director de la unidad con la seguridad (en este caso, la seguridad nuclear), mostrando su voluntad de cuestionamiento permanente para progresar, incluidas las cuestiones en las que sus colaboradores cercanos o él mismo pueden estar implicados personalmente.

- Se trata de una herramienta de retorno de la experiencia para la dirección que contribuye al progreso permanente de la organización y de los comportamientos directivos y mantiene la cultura de seguridad. Además, refuerza el liderazgo del director y demás responsables implicados a través del proceso de toma de decisiones objeto del análisis:
- Demostrando que la seguridad prima sobre los demás aspectos (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde dentro de la organización, etc.).
- Mostrando la capacidad de los responsables de replantearse las cosas y la voluntad de transparencia en la toma de decisiones (principio 4: ser creíble: ejemplaridad y coherencia).

Por otra parte, la promoción de la herramienta OSRDMA supone una voluntad de escuchar al personal en el terreno para detectar los malentendidos que podrían justificar la implementación de la herramienta (principio 6: estar presente sobre el terreno para observar, escuchar, etc.).

T4 «Vive mi vida»

¿Qué? ¿Por qué?

Un responsable invita a un homólogo de otra profesión a pasar con él media jornada o una jornada completa para vivir el día a día de su actividad. El objetivo es fomentar la comprensión mutua para reforzar la cooperación.

¿Cómo?

La actividad debe ser impulsada por los niveles superiores de gestión y extenderse progresivamente a los responsables de primera línea. Cada responsable ofrece a sus homólogos la posibilidad de compartir con él una jornada de trabajo. Durante dicha jornada, él se mantiene en un segundo plano pero dando apoyo a su homólogo para que este pueda ocupar su función. El intercambio se efectuará de manera recíproca. Al final del mismo, ambos responsables intercambiarán impresiones para trazar ejes de mejora de la cooperación entre sus servicios.

Enseñanzas y resultados

Los participantes consideran estos intercambios extremadamente beneficiosos. Esto les permite medir las implicaciones y las limitaciones de sus colegas y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la cooperación.

Para movilizar una participación significativa, esta práctica exige rigor organizativo y una disponibilidad importante.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra el principio 5 del liderazgo

La implantación de esta herramienta requiere una implicación clara del director de unidad, una voluntad de «derribar muros» para una mejor comprensión mutua. A través de esta iniciativa, el director manifiesta su voluntad de «fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal».

T5 Diez reglas de oro (figura 2.1)

¿Qué? ¿Por qué?

Se trata de expresar unos principios de acción ineludibles sobre los que el comportamiento de todo el personal será evaluado. Estos constituyen, a la vez, el hilo conductor de las exigencias de seguridad y la línea roja que no ha de cruzarse.

¿Cómo?

Es un trabajo de reflexión de la dirección que le permita extraer los diez principios fundamentales que constituyen el núcleo duro de las exigencias permanentes (ejemplo: respetar y hacer respetar la utilización de EPI, respetar las reglas de habilitación reglamentaria, hacer un análisis de la seguridad antes de cualquier modificación, etc.). Estos mensajes deben transcribirse de forma clara y sintética y deben ser ampliamente difundidos y seguidos. Deben ser conocidos y respetados por todos.

Enseñanzas y resultados

Si los mensajes están bien diseñados, pueden constituir los principios fundamentales de la cultura común de seguridad. Esta referencia básica guía y enmarca las acciones del día a día. Definiendo los límites de lo aceptable, aporta visibilidad a la política de sanción.

FIGURA 2.1: *Ejemplo de diez reglas de oro*

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 3 y 7 del liderazgo

Esta iniciativa requiere un trabajo de dirección para ponerse de acuerdo sobre lo esencial, un número limitado de normas comunes (principio 1: crear la visión de seguridad en consonancia con los principios de gestión). Su objetivo es hacer que esta visión sea compartida por toda la organización (principio 3 del liderazgo: hacer compartir la visión de seguridad, influir, convencer y favorecer el intercambio de información), elaborando un mensaje claro y accesible para todo el mundo. Prepara y aclara la posibilidad de sancionar la infracción de las exigencias fundamentales (principio 7: reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas). Es recomendable elaborarlas con la participación del personal y de sus representantes, y teniendo en cuenta los análisis de riesgos, las estadísticas de accidentes y el retorno de la experiencia en general.

T6 VJS: Visitas jerárquicas de seguridad

¿Qué? ¿Por qué?

Se trata de que los miembros de la dirección de la unidad visiten el terreno con «el ojo puesto en la seguridad», de que observen las condiciones operativas e intercambien información con los operadores y los encargados sobre las prácticas de seguridad. Los objetivos de estas visitas son:

- Identificar las prácticas de los operadores y de los encargados.
- Detectar situaciones y comportamientos peligrosos (con especial atención a los indicios débiles) y sacar a la luz las desviaciones de las normas que deben considerarse graves.
- Comprobar que las reglas de base se entienden y que son aplicables y aplicadas sobre el terreno.
- Demostrar la importancia que la dirección concede a la seguridad.

Todo ello para obtener un mayor rendimiento.

¿Cómo?

- La VJS es obligatoria y se organiza de manera rotativa, con una guía metodológica y eventualmente en grupo, con la participación de varios niveles jerárquicos y especialidades (jefes de servicio, dirección, etc.) y de un representante de SSMA. El responsable directo del área o equipo en cuestión suele implicarse también en la visita. Cada visita da lugar a un informe.

Enseñanzas y resultados

- Estas visitas, cuando se realizan con una actitud de cuestionamiento y transmisión de mensajes simples y claros, permiten construir confianza, incitar a la acción, ayudar a los operadores y responsables a «ver». Esta herramienta permite una mejora permanente de las reglas a través del análisis de las dificultades de aplicación. Hay que tener cuidado de no transformar las visitas en «auditorías» formales de las condiciones materiales, en discusiones informales ni en foros de debate. En caso de observar prácticas no seguras, hay que recordar la política general, pero sin mencionar únicamente las reglas; hay que saber escuchar, implicar y motivar a las personas. Esta visita es un elemento esencial para instaurar una dinámica de SSMA en la unidad.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 3, 6 y 7 del liderazgo

Esta presencia sobre el terreno demuestra el compromiso con la seguridad de los niveles más altos de la jerarquía para reforzar el rigor y la implicación sobre el terreno (principio 6 del liderazgo: estar presente sobre el terreno). Requiere un fuerte compromiso del Director para movilizar a la jerarquía durante la visita, respetando el equilibrio adecuado entre control, escucha y apoyo.

Al entrar en contacto directo con los agentes sobre el terreno, la jerarquía da fe de la atención que presta a sus problemas, acompaña la implementación de las prescripciones de la dirección y fomenta la indicación de las dificultades de aplicación de las mismas (principio 3 del liderazgo: hacer compartir la visión de seguridad, influir, convencer y favorecer el intercambio de información). La identificación y estimulación de las buenas prácticas y, en caso de comprobar la existencia de desviaciones con respecto a las normas, el hecho de discutirlas con las personas implicadas y de hacer un seguimiento de la eventual sanción, ilustran el principio 7 del liderazgo (reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas).

3

Los jefes de proyecto de construcción

3.1 Los participantes

Los participantes son jefes de proyecto del sector de la construcción o de renovación de instalaciones industriales, o bien responsables de nivel directivo de unidades en las que se realizan estas actividades. Algunos tienen o han tenido responsabilidades en el campo de la SSMA. La mayoría cuentan con una gran experiencia en la construcción, tanto a nivel nacional como internacional. El presupuesto de los proyectos puede alcanzar miles de millones de euros. Estas recomendaciones se dirigen, por tanto, a todos los responsables de proyectos de construcción o renovación de instalaciones industriales o de grandes proyectos. Algunos de ellos representan a industriales propietarios e inversores (promotores de la obra, PO) y otros pertenecen a las empresas encargadas de la realización de la obra (directores de obra, DO).

3.2 Lo esencial de los debates

Integrar la seguridad desde el inicio, desde la concepción del proyecto, y luego saber adoptar soluciones que den prioridad a la misma

Es primordial concebir la ejecución de las obras de forma «práctica»: optimizar la logística, organizar las fases de trabajo para reducir la coactividad... Desde un principio, una gestión rigurosa de la obra permite dar una imagen de ejemplaridad, por ejemplo, preparando el terreno para no tener que iniciar las obras «con los pies en el barro». Durante el transcurso del proyecto, se adoptará una actitud de cuestionamiento continuo de lo establecido para controlar los riesgos, por ejemplo, haciendo revisiones antes de arrancar la jornada (o el proyecto) para identificar las modificaciones necesarias y tratar los nuevos riesgos que pueden conllevar.

Vincular a todos los equipos a la visión de la empresa

En un proyecto de construcción, ya se trate de una obra nueva o de una unidad ya existente en funcionamiento, se trabaja siempre con contratistas (empresas externas). Al arrancar el proyecto, es importante definir juntos las normas basándose en valores comunes. Lo ideal

es hacerlo a través de un taller previo, especialmente en proyectos de duración media o larga. Para proyectos de corta duración puede ser buena idea comunicar los elementos fundamentales a los equipos en la propia instalación, entregando a cada uno de los participantes una tarjeta mnemotécnica.

Definir bien las funciones de cada uno en lo relativo a la seguridad

Más allá de la responsabilidad «legal», el reparto de responsabilidades en términos de seguridad entre los responsables de la actividad y los profesionales de la seguridad (coordinadores, técnicos de seguridad…) debe estar bien definido: el profesional de SSMA tiene una función de «asesoramiento» sobre la que el encargado se apoya para tomar decisiones que influyen en la seguridad de las personas que están trabajando. Este tándem solo puede funcionar si ambos intercambian pareceres con frecuencia. La creación de un «comité de seguridad» puede contribuir a la toma en consideración de la seguridad al ser un foro de intercambio, de resolución de problemas y de seguimiento de los indicadores de actividades de prevención.

Concebir un «equipo de proyecto integrado»

Hay que superar la relación cliente-proveedor para integrarse en una colaboración basada en el respeto y la cooperación entre equipos de construcción y SSMA, entre promotor y director de obra y contratistas. Un «comité de seguridad» abierto a todas las partes interesadas puede también servir de punto de encuentro, obligando a encontrar un compromiso para satisfacer los valores comunes del proyecto, establecidos al inicio.

Ejercer una tolerancia cero con las infracciones, formar en la detección de las mismas y realizar visitas regulares y estructuradas

Para garantizar un nivel de exigencia homogéneo, es deseable organizar un curso de formación para el equipo de supervisión local. Esta formación debe comprender una sensibilización con los riesgos en general y otra con los riesgos específicos del proyecto, así como formación en herramientas de gestión de dichos riesgos y en la observación de las obras. Debe establecerse un programa de visitas para todos los supervisores, a ser posible acompañados de personas muy experimentadas (responsables de SSMA, por ejemplo). Cada supervisor, sea cual sea su nivel (del director de la sede central al supervisor de una actividad) se responsabilizará de la adecuada ejecución de su programa.

Reconocer las buenas prácticas más que sancionar, reservando la sanción para el incumplimiento de reglas fundamentales

Este reconocimiento se apoya en una comunicación estructurada: organizar «retos de seguridad», utilizar revistas internas o tablones de anuncios para publicar los resultados o las buenas prácticas mencionando a sus autores. La sanción se reserva para los comportamientos inaceptables, como fumar en una zona donde hay gas, por ejemplo, y que deben ser definidos, comunicados y explicados al inicio.

> En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de jefes de proyecto de construcción.

3.3 Testimonios

T7 Tarjeta mnemotécnica (figura 3.1)

¿Qué? ¿Por qué?

- La tarjeta mnemotécnica retoma las consignas de seguridad elemental de la instalación: conducta a seguir en caso de urgencia, uso de los EPI, prohibición de utilizar teléfono móvil, prohibición de fumar, etc. Cabe en el bolsillo.
- Se dirige esencialmente a las empresas encargadas de realizar la obra y les permite localizar rápidamente las principales consignas aplicables a todas sus intervenciones en el terreno.

¿Cómo?

- Se entrega al acceder a la instalación, en el momento de realizar el test de seguridad; se presenta de nuevo cuando se establecen los planes de prevención.
- Los participantes y, en todo caso, el jefe de equipo de la empresa contratista deben llevarla siempre consigo.
- Incluye un plano simplificado de la instalación, con datos para orientarse y con los distintos puntos de encuentro designados en caso de alerta.

Enseñanzas y resultados

- Los participantes usan realmente la tarjeta, como se ha comprobado, en particular, en los distintos ejercicios POI. Las auditorías internas confirman que la tarjeta raras veces se olvida en las obras.
- Esta tarjeta resulta particularmente útil para el personal que permanece poco tiempo en la obra y tiene que interiorizar consignas específicas.

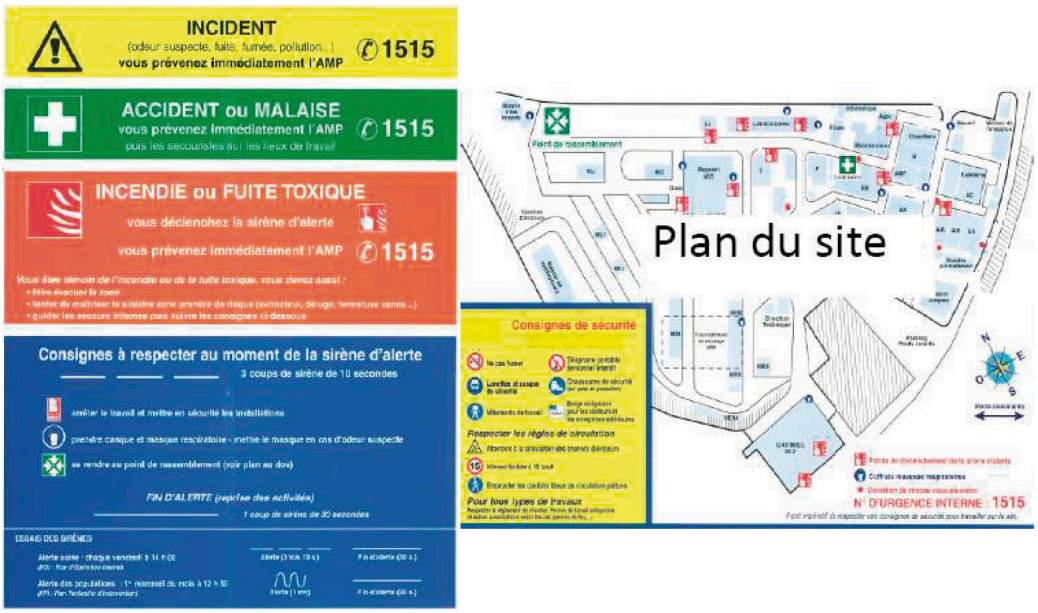

FIGURA 3.1: *Ejemplo de tarjeta mnemotécnica de una empresa francesa.*

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra el principio 3 del liderazgo

La tarjeta mnemotécnica ilustra perfectamente el mensaje que debe transmitir la dirección de la obra para hacer que «la visión de seguridad se comparta». Habida cuenta de la gran diversidad de personal que se moviliza en la obra y del tiempo de estancia extremadamente variable del mismo, el jefe de proyecto debe definir desde el inicio de la obra los mensajes esenciales de manera que puedan ser comprendidos y memorizados por todos.

La difusión sistemática de esta tarjeta al acceder a la instalación y el control de su interiorización por parte del personal durante las visitas al terreno recuerdan la exigencia de la dirección con respecto al cumplimiento de las normas de seguridad.

T8 Incentivos por cumplimiento de objetivos compartidos entre PO y DO

¿Qué? ¿Por qué? (figura 3.2)

- En el contrato de renovación/ampliación de una instalación se ha incluido un sistema de bonificación/penalización. La experiencia demuestra que las diversas penalizaciones usadas tradicionalmente en los contratos no son demasiado efectivas. Este sistema de promoción del cumplimiento de objetivos se articula en cinco ejes: costes-plazos-calidad-seguridad de las personas-gestión de la seguridad industrial (de acuerdo con el nivel 7 del ISRS® 7).
- Los objetivos son definidos conjuntamente por el PO y el DO en una lógica de beneficio mutuo. En función de los resultados obtenidos en los 5 ejes, el DO recibirá una penalización o una bonificación de hasta un 5% del contrato.

¿Cómo?

- Este sistema fue propuesto por el jefe de proyecto de construcción y el DO se adhirió rápidamente.
- Por cada eje, se define un solo indicador de resultado entre los indicadores de control de ese campo.
- Para cada eje, se define un rendimiento mínimo garantizado, así como un rendimiento óptimo, correspondiente a la máxima bonificación.
- La contribución de cada eje a la bonificación es proporcional al resultado obtenido; la bonificación consiste en la media de los 5 ejes.
- Todo valor para un eje inferior o igual al rendimiento mínimo garantizado anula la bonificación final. Además, los ejes «costes» y «plazos» pueden dar lugar a penalizaciones.

Enseñanzas y resultados

- Este dispositivo es demasiado reciente para extraer un REX completo. De entrada, la opinión de las dos partes es positiva. Este sistema favorece una mejor visión global para el DO y da a las relaciones entre PO y DO un carácter más colaborativo. Se han creado condiciones interesantes para el diálogo y el intercambio y se han iniciado estrategias de sensibilización con la seguridad. Se ha comprobado una mayor comunicación y, por tanto, cooperación en el progreso del proyecto.
- Es evidente que esto requiere cierta movilización, un esfuerzo de escucha y de comprensión de las limitaciones de la otra parte. Además, habría que esperar a contar con un REX más completo para saber si es pertinente aplicar igualmente las penalizaciones sobre los ejes relativos a la seguridad.

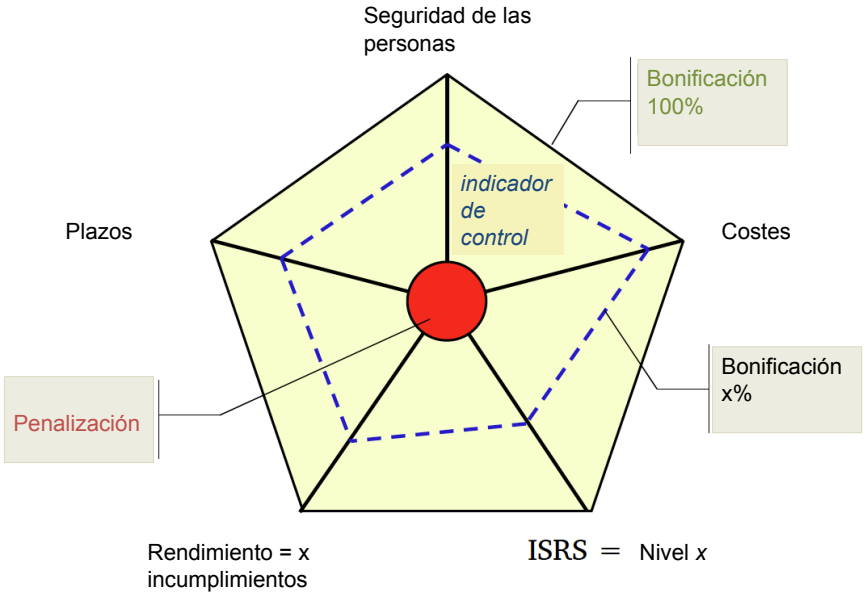

FIGURA 3.2: *Ejemplo de remuneración por cumplimiento de objetivos compartidos entre PO y DO*

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 3, 5 y 7 del liderazgo

Con esta herramienta, el jefe de obra inicia, desde los primeros pasos del proyecto, una visión de seguridad compartida entre PO y DO (principios 1 y 3). Esto favorece una cierta solidaridad entre los diferentes actores (principio 5: fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal) y permite reconocer el rendimiento de las diferentes empresas participantes (principio 7: reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas).

Es necesario considerar una remuneración justa y proporcional al resultado y a la puesta en práctica de las acciones de prevención.

T9 Coordinar mediante una estrategia basada en la seguridad

¿Qué? ¿Por qué?

- Construir una estrategia con todo el equipo de dirección y los responsables de las subcontratas para compartir los objetivos, organización y medios para garantizar la seguridad de la obra.

¿Cómo?

- Al arrancar el proyecto, después de que la dirección valide los objetivos generales, el jefe de proyecto de construcción organiza un taller con su equipo de supervisión y con las empresas subcontratadas bajo el principio VMVSW descrito a continuación:
    - **Visión:** ¿dónde queremos encontrarnos al final del proyecto, especialmente en términos de Tf[9] y Tg[10]?
    - **Gestión:** definición de las funciones y responsabilidades de cada uno: PO, DO y subcontratas.
    - **Valores:** establecer un código de conducta en línea con lo que se cree y que sirva como elemento cohesionador.
    - **Estrategia:** definir las 10 líneas de acción fundamentales que determinarán el éxito del proyecto utilizando el REX y el *benchmark*.
    - **Win:** establecer la correlación entre seguridad y rendimiento, demostrando que ganar en seguridad consolida el rendimiento operacional.
- Algunas líneas de acción:
    - *«design to build easily»:* diseñar para que la construcción resulte fácil. Pensar en la logística: acceso a la obra, vestuarios, tiempo de trayecto, etc.
    - utilizar el balance de seguridad como indicador de éxito
    - formar al personal para que detecte los peligros
    - implantar estándares de seguridad que se alineen con las prácticas más efectivas
    - establecer un programa de comunicación multisoporte, estructurado y homogéneo sea cual sea el origen de los participantes.

Enseñanzas y resultados

- La seguridad es la base de la solidaridad entre diferentes poblaciones.
- La experiencia demuestra que los mejores resultados operacionales suponen buenos resultados en materia de seguridad.
- Implicar a los prestatarios desde un inicio los responsabiliza por completo en la gestión de la seguridad de la obra.
- Atención, la seguridad no es coartada para descuidar el rendimiento, la seguridad debe permanecer en el centro de nuestras preocupaciones.

[9] Tasa de frecuencia de accidentes.
[10] Tasa de gravedad de accidentes.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 2, 3, 4 y 5 del liderazgo

Este es probablemente uno de los mejores ejemplos del ejercicio del liderazgo de un jefe de proyecto de construcción. Si bien la estrategia es clásica, su originalidad reside en la utilización de la seguridad como base fundamental y catalizador para la obtención de un buen rendimiento global. El principio de esta estrategia es que si se alcanza el nivel óptimo de seguridad, todos los demás ejes de rendimiento la seguirán.

La estrategia comienza con la definición de la visión (principio 1). La seguridad es el hilo conductor que sirve para optimizar la organización y la acción (principio 2). La estrategia genera una movilización sobre el tema de la seguridad y desarrolla completamente el principio 3, hacer que se comparta la visión de seguridad. A través de esta iniciativa de situar la seguridad en el primer plano de sus preocupaciones, el jefe de proyecto demuestra su ejemplaridad (principio 4). Al asociar a todas las partes interesadas, el jefe de proyecto refuerza la cohesión y el espíritu de equipo (principio 5).

4

Los jefes de mantenimiento

4.1 Los participantes

Los participantes son responsables de operaciones de mantenimiento pesado (fuera de producción), son jefes de proyecto, directores de unidades especializadas en esta actividad e incluso responsables de empresas proveedoras de servicios. Tienen experiencia en la industria química, en la industria nuclear, en el transporte, en la siderurgia... y algunos de ellos han vivido incidentes graves. Las recomendaciones que se describen a continuación se dirigen a todos los responsables a cargo de paradas de mantenimiento de instalaciones o unidades de producción.

4.2 Lo esencial de los debates

Adaptar y divulgar los objetivos de la unidad

Generalmente, no hay una visión de seguridad específica a la parada de mantenimiento: la limitada duración de dicha tarea no lo permite. Por el contrario, es deseable adaptar la visión de seguridad de la unidad a la especificidad de la parada y es necesario garantizar la divulgación de los objetivos y principios de acción para que sean accesibles a todo el mundo, en particular al personal de las empresas proveedoras.

Implicar a la rama de SSMA en la fase de preparación

Todo el mundo coincide en afirmar que la seguridad se decide, primero, en la fase de preparación. Es esencial que los especialistas en seguridad se integren muy temprano en el equipo de la parada de mantenimiento y colaboren estrechamente con los responsables técnicos y el equipo de supervisión de la parada, muy especialmente en el ámbito de la logística.

Garantizar una información de calidad y una buena acogida de los participantes

La acogida de las empresas proveedoras, la presentación de la parada y de sus riesgos específicos sobre el terreno es una etapa esencial. Una práctica original y efectiva consiste en confiar la responsabilidad de esta presentación a los responsables de las empresas

proveedoras a partir de los elementos proporcionados por los responsables de la operación. Las condiciones logísticas sobre el terreno y las condiciones de alojamiento son determinantes para la seguridad y la motivación del personal.

Vincular a los proveedores a la preparación de decisiones y responsabilizarlos en el seguimiento

La cohesión del equipo es importante para la seguridad y ha de construirse con mucha previsión, para lo que se requiere anticipación en los contratos.

La comunicación con los proveedores no debe limitarse a la mera información, aunque sea recíproca, sobre los objetivos, riesgos, paradas o medios logísticos. Las empresas proveedoras deben poder transmitir sus experiencias y su saber hacer, discutir propuestas para que las decisiones de los responsables de la operación y las opciones técnicas elegidas favorezcan lo más posible la calidad y la seguridad. Hay que optimizar la utilización de las competencias de los proveedores en lugar de pretender imponerles métodos optimizados sin su participación. Así, los proveedores se sentirán más responsables e implicados en la implementación y control.

Volver a dar sentido a los gestos reglamentarios

La visita previa y el plan de prevención deben explotarse como una oportunidad de intercambio de impresiones y de debate del análisis de riesgos y no como formalidades administrativas.

Organizar una presencia regular sobre el terreno, implicando a la dirección y a los proveedores

La presencia del jefe de mantenimiento y de sus colaboradores es esencial, pero debe complementarse y reforzarse con la implicación de representantes de la dirección de la unidad y de las empresas proveedoras. Las exigencias en términos de comportamiento del personal y del estado de las instalaciones deben ser compartidas y comunicadas solidariamente a los participantes.

Ser irreprochable y proteger a los participantes frente a la presión

El posicionamiento natural del jefe de mantenimiento es el control de plazos y costes, su credibilidad en el ámbito de la seguridad exige particular atención a todas las visitas al terreno y un rigor personal en el cumplimiento de las normas. Ha de ser inflexible en el respeto de la legislación laboral, por ejemplo, con respecto a la duración del trabajo, y ha de saber liberar tiempo para tratar los problemas de seguridad.

El jefe de mantenimiento ha de ser igualmente ejemplar por su actitud interrogativa y por su capacidad para replantearse las cosas e interpelar a sus colaboradores. Llegado el caso, hay que saber dar marcha atrás en posiciones firmes en la preparación para salvaguardar la seguridad, adaptándose a la realidad de la operación.

Crear la emulación a través de la recompensar

La recompensa de las empresas y equipos de intervención de los proveedores se practica habitualmente bajo la forma de reto de seguridad. Los criterios de evaluación deben ser compartidos y conocidos por todos. La recompensa individual por parte del responsable de la operación es más infrecuente.

La recompensa financiera de la empresa ocasionalmente practicada según el modelo bonificación/penalización es considerada peligrosa por algunos de los participantes puesto que, en caso de mal rendimiento, puede generar un pánico reflejo. En cambio, hay acuerdo sobre el hecho de que el rendimiento en materia de seguridad o la inversión en el ámbito de la seguridad debe ser un criterio de selección de las empresas; seguimos centrándonos demasiado en la capacidad técnica y los costes.

La sanción directa (prohibición de acceso) de un empleado de una empresa proveedora por parte de la empresa contratante debe reservarse a las situaciones de puesta en peligro voluntaria o consciente. En caso de infracción, la llamada al orden se dirigirá inicialmente a los superiores de dicho empleado.

Vigilancia sobre el mantenimiento de las competencias

Varios participantes han expresado temores con respecto al riesgo de pérdida de competencias. Este riesgo viene dado por la conjunción de la jubilación de una generación muy numerosa, con la transferencia de personal de las empresas proveedoras a las empresas contratantes, y una tendencia a la externalización de la coordinación a través de empresas proveedoras principales o de prestaciones integradas (agrupamiento de operaciones de mantenimiento adyacentes y logística asociada).

En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de jefes de mantenimiento.

4.3 Testimonios

T10 Programa SHMA (Seguridad, Higiene y Medio Ambiente) semanal

¿Qué? ¿Por qué?

- Este programa coordina el conjunto de acciones relativas a la seguridad y se actualiza cada semana.
- El objetivo es dar al SHMA una dimensión legítima de «proyecto» en la organización de la parada de mantenimiento, es decir, identificar las actividades de gestión y promoción de la seguridad dentro del proyecto de parada.

¿Cómo?

- Este programa es construido por todas las partes interesadas (dirección, jefe de mantenimiento, preparación, jefes de obra, jefes de equipo, servicio SHMA, CHSCT) al iniciar la operación, en un momento acordado entre empresa usuaria (EU) y empresa externa (EE).
- Se trata de un programa que define las auditorías, las charlas, las reuniones de trabajo (obras, SHMA, gammagrafía, elevación…), las acciones específicas ligadas a la actualidad de la obra y a los acontecimientos clave (accidentes, cuasi accidentes, situaciones peligrosas…).
- Está gestionado por la EU: nóminas de EU y EE, informes, seguimiento de las acciones…

Enseñanzas y resultados

- Este tipo de herramienta debe utilizarse con rigor; se trata de responsabilizar a los operarios de las diferentes profesiones implicadas en la gestión de la seguridad.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra el principio 2 del liderazgo

Mediante este estrecho seguimiento de las acciones y la actualización regular del programa, el jefe de mantenimiento demuestra la prioridad que concede al ámbito de la seguridad y refuerza el control de los objetivos (dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la gestión y controlarla en el día a día).

T11 Reto de seguridad

¿Qué? ¿Por qué?

- Este reto recompensa a los equipos y/o individuos por su comportamiento ejemplar en materia de seguridad.
- Se dirige a los trabajadores externos y ocasionalmente a los equipos de intervención del jefe de obra.
- Se trata de mantener la sensibilización y de fomentar la emulación en el respeto de las normas de seguridad, la organización de las obras y las iniciativas originales y eficaces.

¿Cómo?

- Un equipo de auditores (personal a cargo de la prevención de riesgos, representantes de las distintas profesiones, miembros del CHSCT) realiza una evaluación de cada obra.
- Esta evaluación se efectúa sobre la base de una tabla común a todas las profesiones y con criterios específicos en función de los riesgos particulares.
- La clasificación depende de un jurado compuesto por el director, el jefe de mantenimiento, un miembro del CHSCT y expertos en seguridad.
- La frecuencia de la evaluación es semanal.
- Un primer tipo de recompensa se dirige a la obra o a la empresa, cuyo responsable recibe lotes para repartir entre su personal (si es posible, objetos relacionados con la seguridad).
- Un segundo tipo de recompensa se dirige a los individuos cuyo comportamiento ejemplar ha llamado la atención de los auditores. La recompensa se justifica mediante un argumentario.
- La entrega de estas recompensas va acompañada de un amplio despliegue de comunicación: actas de la reunión, diario de la parada de mantenimiento, red de vídeo o intranet.
- Se reserva una última recompensa para la empresa que haya obtenido los mejores resultados de seguridad durante toda la operación. Los lotes pueden consistir en bonos de compra para todos los empleados.

Enseñanzas y resultados

- El personal de las empresas participantes suele apreciar este reto y aceptar mejor el control.
- Hay que saber promover los esfuerzos de los equipos que tienen una dinámica real de seguridad, aun cuando otra empresa domine a nivel de resultados.
- Atención a los criterios utilizados: deben ser representativos del esfuerzo real en materia de seguridad (estrategia global y profunda) y no deben conformarse con un despliegue superficial y efímero.

RETO DE SEGURIDAD
PARADA XXXX

– Entrega de las recompensas de la semana –

del ..... al .....

Sociedad contratada:

Efectivos sobre el terreno: ..... personas-gestión

Tareas de: .....
.....

Auditada: ..... veces esta semana, sin observaciones

Comportamiento en materia de seguridad:

➥ **M..... durante las operaciones de ..... (riesgo químico elevado)**

Muy sensibilizado con el uso de los EPI (lleva gafas de protección + pantalla facial + guantes de protección frente a químicos + combinación antiácido)

➥ **M.....**

Adecuada consideración de las recomendaciones de seguridad y, en particular, de la relacionada con la apertura de circuitos

➥ **M..... consideración del entorno**

Adecuada identificación de los puntos de primeros auxilios

Figura 4.1: *Reto de seguridad*

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 3 y 7 del liderazgo

Al organizar este reto, el jefe de mantenimiento refuerza la movilización de los responsables de la empresa, de los jefes de obra y de los empleados implicados (principio 7: reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas). Por otra parte, al implicarse personalmente en el reto demuestra que la seguridad es un objetivo prioritario y que la planificación no es su única preocupación (principio 3: hacer que se comparta la visión de seguridad).

T12 Estudio de los puestos de trabajo de los participantes

¿Qué? ¿Por qué?

- Se trata de confiar a un organismo especializado la evaluación de los riesgos de un puesto de trabajo y de reforzar la confianza en las medidas de prevención.
- El objetivo de estos estudios es objetivar los riesgos y permitir adaptar las medidas de prevención. Un exceso de medidas de prevención puede generar otros riesgos. Esto permite además explicar a las empresas proveedoras la justificación y la coherencia de las medidas de protección tomadas.

¿Cómo?

Se hace en varias etapas:

- El Jefe de mantenimiento inicia, de común acuerdo con el médico de la empresa y la dirección, estudios de puesto de trabajo para analizar la naturaleza de los riesgos (químico, radiológico, CMR, biológico, polvos…).
- Se realiza una sesión de preparación con los participantes para explicarles el método y los medios de medición que se utilizarán.
- Finalmente, se presentan los resultados de las mediciones efectuadas y se definen las medidas de protección que se aplicarán en función de estos resultados. En la mayoría de los casos, el uso de los EPI que hoy se aplican en estas zonas garantiza una protección satisfactoria. Sin embargo, pueden plantearse adaptaciones y, en ciertos casos, se recomienda una reducción de ciertos EPI.

Enseñanzas y resultados

- Un mejor conocimiento del riesgo permite adaptar la protección y minimizar los efectos perversos.
- Además, esto permite restaurar la confianza en las disposiciones tomadas y dar credibilidad al posicionamiento de la dirección y del Jefe de mantenimiento.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2 y 4 del liderazgo

Esta acción, al ir más allá de las exigencias reglamentarias, combina la objetivización del riesgo recurriendo a un tercero independiente (principio 2) y la ejemplaridad, al poner los medios necesarios para garantizar la seguridad (principio 4: ejemplaridad y coherencia).

T13 Firma de un contrato de seguridad con las empresas proveedoras

Se trata de formalizar el compromiso de las partes implicadas con los objetivos SSMA de la parada de mantenimiento. Si bien es cierto que a menudo existen «contratos» de este tipo a nivel de empresa, estos merecen ser desarrollados más correctamente para cubrir las problemáticas de las operaciones de mantenimiento.

Este contrato es producto de un encuentro formal entre las empresas participantes y el responsable de la operación para validar en común los desafíos de la parada y las normas de seguridad que se aplicarán sobre el terreno. Se trata de un compromiso asumido por el conjunto de los actores. Este contrato ha de difundirse ampliamente, ser visible para todos.

Garantiza una coherencia entre objetivos y disposiciones concretas y una mejor adhesión de las empresas implicadas.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 2 y 3 del liderazgo

Esta herramienta permite que PO y DO se pongan de acuerdo sobre los objetivos de seguridad de la parada (principios 1 y 3). Si la relación contractual tiende *a priori*zar el rendimiento técnico y económico, este «contrato» marca formalmente el compromiso de los directivos de las entidades correspondientes con la seguridad. La visibilidad de un compromiso realista y solidario de los socios crea un contexto que influye favorablemente en las actitudes de los actores del terreno al tiempo que responsabiliza a los jefes de proyecto y a los responsables de la toma de decisiones. Este compromiso mutuo y público permite situar la seguridad en el primer plano dentro de la gestión (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la gestión y controlarla en el día a día).

T14 Apadrinamiento de un área por parte de un miembro de la dirección

Se trata que un miembro de la dirección integrado en el equipo de parada «apadrine» un sector de actividad. Los miembros de la dirección se integran en el equipo de parada y se vinculan al control de un sector. La finalidad es dar visibilidad a la implicación de la dirección en la operación y, en consecuencia, reforzar los objetivos y la movilización del conjunto del personal.

Se movilizan miembros de la dirección, al margen de sus funciones habituales, para la parada dentro del equipo de control organizada por el jefe de mantenimiento. Forman un binomio con un adjunto técnico garante de la competencia. Cada miembro de la dirección desempeña así un papel de supervisión sobre el terreno en el día a día, papel que no habría podido ejercer con la misma eficacia mediante simples visitas jerárquicas de seguridad.

Esta práctica facilita, gracias a la proximidad, el diálogo entre el jefe de mantenimiento, los miembros de la dirección y los diferentes actores de la parada.

Requiere capacidad de adaptación por parte de los miembros de la dirección y una especial vigilancia del jefe de mantenimiento en cuanto al respeto de las funciones dentro del equipo (evitar que las responsabilidades permanentes choquen con las responsabilidades establecidas durante la parada).

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 4 y 6 del liderazgo

A través de esta herramienta, el jefe de mantenimiento participa en la demostración de ejemplaridad de la dirección (principio 4). Una acción de este tipo no puede llevarse a cabo sin una fuerte implicación del director de unidad. Al posicionarse como dinamizador de un equipo parcialmente constituido por miembros de la dirección, el jefe de mantenimiento refuerza su credibilidad, especialmente a través de su capacidad para implicar a los miembros de la dirección en el ámbito de la seguridad. Su liderazgo puede consolidarse mediante la adhesión de la dirección a sus indicaciones, dado que este posicionamiento constituye asumir un riesgo para su evaluación por parte de la jerarquía.

Al organizar la presencia de la dirección en la operación, el jefe de mantenimiento también fomenta el principio 6 (estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar con eficacia).

5

Los responsables de SSMA

5.1 Los participantes

Los participantes son responsables de SSMA en unidades industriales o en grandes grupos industriales del sector energético, aeronáutico y químico. Han ejercido responsabilidades de mantenimiento o explotación dentro de la industria y muchos de ellos han presidido CHSCT. Las recomendaciones se dirigen a los responsables de SSMA de las unidades operacionales.

5.2 Lo esencial de los debates

Asesorar y asistir a la dirección

La función natural del responsable de SSMA es apoyar a la dirección y mover a la reflexión colectiva para construir la visión de seguridad. Garantiza la formación y el acompañamiento de la dirección en el control de la seguridad, llama la atención sobre las responsabilidades de los supervisores. Vela por el carácter pragmático de las acciones y por dar sentido a las decisiones a través de una comunicación adaptada. Informa y propone mejoras sobre las problemáticas que van surgiendo (reglamentación, progreso sobre el conocimiento de los riesgos y paradas).

Consolida la retroalimentación sobre terreno y ofrece regularmente un diagnóstico actualizado a la dirección.

Establecer una comunicación continua sobre los riesgos y la prevención

Si bien el responsable de SSMA no suele formar parte de la jerarquía, puede influir en los comportamientos a través de un plan de comunicación metódico y de la formación. Debe diseñar mensajes sencillos y fáciles de memorizar, apoyos prácticos eficaces (carteles, tarjetas mnemotécnicas). Hay que saber jugar con la repetición para forzar la memorización al tiempo que se renuevan los mensajes para evitar la banalización. Mantiene la vigilancia recordando los riesgos principales.

Detectar las desviaciones, modificar los hábitos

Está constantemente alerta, es capaz de detectar las desviaciones con respecto a las normas de comportamiento o al programa de acción y recuerda los objetivos de seguridad y los principios de acción. Aclara las situaciones peligrosas tradicionalmente aceptadas. Garantiza la correcta percepción y jerarquización de los riesgos.

Fomentar la integración del REX

El responsable de SSMA es garante del correcto funcionamiento del bucle del retorno de experiencia (REX). Debe poner a disposición del personal herramientas prácticas de recogida, análisis y restitución de las enseñanzas de los accidentes u otros sucesos. Se asegura de la calidad de los análisis y de la difusión de las enseñanzas. Utiliza reuniones y soportes informativos variados para llamar la atención sobre los acontecimientos internos o externos más ricos en enseñanzas. Se asegura de que el REX se tiene en consideración (plan de acción, seguimiento de la implementación y de la eficacia,...), proponiendo, si es necesario, un acompañamiento de los equipos con dificultades.

Vela igualmente por la coherencia de las prácticas de los diferentes grupos a fin de fomentar la dinámica colectiva.

Ayudar a la dirección a tomar perspectiva, a moderar su impulsividad

Interviene en la fase de preparación de las decisiones para explicar los objetivos con respecto a la seguridad a corto plazo y a su dinámica de progreso. Vela porque no se tomen decisiones precipitadas, en especial en lo relativo a eventuales sanciones en caso de infracción de las normas; se asegura de que se toman en consideración el contexto y los aspectos socio-organizacionales. Está atento a la percepción de las decisiones y, cuando parecen rechazadas o mal entendidas, propone analizar las causas.

> En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de responsables de SSMA.

5.3 Testimonios

T15 Participación en el Día Mundial de la Salud y la Seguridad en el Trabajo

¿Qué? ¿Por qué?

- Cada año, el 28 de abril, se organiza una jornada de intercambio y reflexión sobre el tema de la seguridad con ocasión de un «Día Mundial de la Salud y la Seguridad en el Trabajo» instituida en 2003 por la Organización Internacional del Trabajo. Se trata de movilizar en torno a la seguridad a todo el personal, de todas las especialidades y niveles jerárquicos, a fin de reforzar una cultura común de seguridad y de facilitar así la comprensión de las problemáticas, la investigación y la implantación de soluciones adaptadas al terreno.

¿Cómo?

- Se organizan reuniones de intercambio de unos 40 minutos de duración en torno a los responsables de SSMA, de manera que todo el mundo pueda participar. Los grupos, de unas 10 personas, se componen preferentemente de personas que trabajan juntas, sin distinciones jerárquicas.
- Los temas propuestos por el responsable de SSMA para iniciar la discusión, como la vigilancia, la prevención, la implicación o la intervención, se sacan de la realidad de la instalación velando porque los temas elegidos afecten a todos los participantes. Previamente, los responsables preparan ejemplos de cuestiones abiertas a título indicativo para generar el diálogo y el intercambio de opiniones.
- El responsable de SSMA transmite una «síntesis» (sugerencias, propuestas, comentarios salidos del grupo de intercambio) con el objetivo de extraer un elemento de progreso fácilmente realizable.

Enseñanzas y resultados

- Esta estrategia completa y refuerza los canales habituales de gestión de la seguridad (dinámica de supervisión, plan de acción de seguridad, CHSCT, SSMA…). En especial, permite que salgan a la luz preocupaciones sobre el terreno a veces ignoradas y responsabilizar a los equipos en la resolución de los problemas.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 3 y 5 del liderazgo

Con esta iniciativa, el responsable de SSMA fomenta a un tiempo la toma de conciencia y la creatividad (principio 3: hacer que la visión de seguridad se comparta, influir, convencer y favorecer la retroalimentación de información). Al organizar una movilización general sobre el tema de la seguridad, fomenta el espíritu de equipo y la cooperación transversal (principio 5) y demuestra que la seguridad puede ser un valor consensual que reúna a las diferentes partes de la instalación.

T16 Sistema de sugerencias con recompensa

¿Qué? ¿Por qué?

- Se trata de un dispositivo de promoción de las iniciativas colectivas y/o individuales para mejorar la seguridad, recompensadas mediante bonos de compra.

¿Cómo?

- En lo relativo a las iniciativas colectivas, se trata de seleccionar durante un período (por ejemplo, cada trimestre) un reto en cada equipo de trabajo. Si se alcanza el objetivo, se obtiene una recompensa fijada previamente y repartida entre todos los miembros del equipo de forma homogénea.
- En las iniciativas individuales (o en grupos pequeños), una primera etapa consiste en recompensar las mejores iniciativas y la segunda en recompensar el éxito de su puesta en práctica.
- La selección y evaluación de estas acciones de progreso se efectúa a través de un jurado compuesto por miembros de la dirección, del departamento de SSMA y del CHSCT.
- Las iniciativas recompensadas son objeto de una comunicación interna.

Enseñanzas y resultados

- Este modo de recompensa, contrariamente a los dispositivos de remuneración por resultados (como la tasa de frecuencia de accidentes), no presenta el riesgo de no declaración de accidente y es más eficaz.
- También es más igualitario, puesto que todas las profesiones se exponen de la misma manera.
- Si combinamos la recompensa colectiva e individual, jugamos a la vez con la emulación y la solidaridad.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 3, 5 y 7 del liderazgo

Con esta herramienta, el responsable de SSMA favorece la iniciativa de los actores del terreno con respecto a acciones de mejora de la seguridad. Ilustra el principio 3 del liderazgo (Hacer que la visión de seguridad se comparta…).

Además, fomenta las iniciativas de grupo y la movilización colectiva para alcanzar los objetivos negociados. Responde, por tanto, al principio 5 (Favorecer el espíritu de equipo y la cooperación transversal).

El liderazgo del responsable de SSMA se expresa igualmente por su capacidad para relacionar a los actores de todos los ámbitos e instaurar una dinámica de refuerzo de la seguridad con la dirección y la adhesión de los interlocutores sociales. El sistema de sugerencias es un buen ejemplo de dicho liderazgo, tanto por su puesta en práctica, que requiere un trabajo de coordinación importante para llegar a un acuerdo entre todos los interlocutores, como por su funcionamiento, que supone una actividad de dinamización del departamento de SSMA y la implicación del CHSCT.

Finalmente, constituye una aplicación directa de la primera parte del principio 7 (reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas).

T17 Reportaje fotográfico

Se trata de ofrecer a los operarios del terreno la posibilidad de informar de las infracciones en materia de seguridad en formato fotográfico. Se asigna una cámara de fotos a un equipo de trabajo o a un departamento. Las fotografías van acompañadas de informes formales con el fin de ilustrar de manera impactante cada uno de ellos y favorecer que se tengan en consideración. Se utilizan durante las reuniones periódicas.

Este tipo de herramienta facilita la reacción ante las infracciones, así como la interpretación por parte de quienes tendrán que ocuparse de ellas. Es interesante dar cuenta de las acciones correctivas también con fotografías (un antes/después), en particular para comunicar la eficacia del REX. También ofrece una buena ocasión para hacer valer la importancia de una mejor escucha en materia de seguridad por parte de todos.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra el principio 3 del liderazgo

La utilización de fotos para informar de las dificultades permite una interpretación más eficaz, fomenta una retroinformación más rápida y acelera su tratamiento (principio 3: hacer que la visión de seguridad se comparta; influir, convencer y favorecer la retroinformación). En particular, permite eliminar dificultades de comprensión escrita u oral, por ejemplo, cuando en una instalación coexisten distintas nacionalidades. Es un buen ejemplo de herramienta sencilla y accesible a todos.

T18 El hombre de la quincena

¿Qué? ¿Por qué?

- Por turnos, se designa a un miembro del equipo como evaluador de las prácticas del mismo durante dos semanas.
- El objetivo es fomentar el flujo de información desde el terreno, implicar a los participantes e invitar a una actitud de vigilancia compartida.

¿Cómo?

- Dentro de sus funciones habituales, el hombre de la quincena es invitado por sus superiores a lanzar una mirada de «seguridad» crítica y positiva sobre su entorno de trabajo, sus colegas, su jerarquía, los representantes del cliente o de las otras empresas…
- En función de sus observaciones, y siempre que sea posible, el hombre de la quincena dirige una acción inmediata y directa. Si no es posible, al final de la jornada o al final de la quincena, informa a sus superiores directos.

Enseñanzas y resultados

- Esta práctica contribuye a responsabilizar a todos los actores sobre el terreno y permite que surjan soluciones más adaptadas a la situación real de la instalación.
- Esta estrategia contribuye igualmente al reconocimiento de los participantes sobre el terreno, en la medida en que el hombre de la quincena se siente apoyado por sus superiores cuando estos asimilan y transmiten los «ejes de progreso» que él ha identificado.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 3 y 7 del liderazgo

La estrategia propuesta es original, ilustra la necesidad de mantener la creatividad en este campo. Se trata de mantener permanentemente la capacidad de disponer de puntos de vista siempre renovados para evitar la banalización y la habituación a las infracciones.

Al proponer este sistema, el responsable de SSMA fomenta la vigilancia en el día a día (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la gestión y controlarla en el día a día).

Esto permite mejorar la detección de infracciones o dificultades. La repetición de los encuentros entre el responsable de equipo y el hombre de la quincena refuerza la eficacia de su tratamiento (principio 3: hacer que la visión de seguridad se comparta, convencer y favorecer la retroinformación).

El hecho de responsabilizar a los operarios del terreno contribuye al reconocimiento de sus competencias en materia de seguridad (principio 7: reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas).

6

Los jefes de equipo

6.1 Los participantes

Los participantes en esta reunión de «jefes de equipo» del proyecto «Liderazgo en seguridad» son miembros de los equipos de dirección de grandes empresas del sector químico, petroquímico, energético, del transporte, de la construcción... Dirigen de una a varias decenas de personas. Sus responsabilidades pueden ser más o menos extensas según el contexto, en especial en el campo de los RR.HH., pero siempre se responsabilizan del control operacional del equipo para responder a los objetivos fijados dentro de una misión. Son los responsables cotidianos del proceso de gestión de la seguridad. Estos supervisores de proximidad están dotados de un poder real de influencia en las decisiones y de reconocimiento del rendimiento de los miembros de sus equipos.

6.2 Lo esencial de los debates

Promover la seguridad en el seno del equipo

El jefe de equipo debe utilizar sistemáticamente los encuentros periódicos (diarios, semanales) e incluso los informales para evocar las cuestiones de seguridad. Asimismo, debe ser inflexible con respecto a los elementos básicos de seguridad y, durante las sesiones informativas previas y posteriores a los proyectos, debe hacer hincapié en el tema de la seguridad. Es responsabilidad suya recordar las exigencias, jerarquizar las prioridades, sin ignorar las dificultades de puesta en práctica y volcándose en resolverlas. La continuidad, la coherencia de su discurso y la repetición de los mensajes esenciales son condiciones indispensables para ser comprendido.

Hay que responsabilizar e implicar a los actores del equipo. Es importante confiar a los operarios acciones de mejora de la seguridad que se adapten bien a su nivel de responsabilidad, como, por ejemplo, fomentar la detección de indicios débiles promoviendo la curiosidad. El jefe de equipo también tiene como misión mantener un alto nivel de vigilancia entre los miembros de su equipo. Para ello, puede utilizar imágenes que les resulten sugerentes:

> *Encontrar indicios de riesgo es como recoger setas... unas se ven inmediatamente y otras están cubiertas por las hojas...* [Un participante]

La acción del jefe de equipo debe inscribirse en una estrategia de mejora continua, en particular:

- analizando todos los accidentes y cuasi accidentes en presencia de los actores que los hayan vivido;
- integrando las enseñanzas del retorno de experiencia;
- animando al personal y manteniendo su movilización, en particular mediante estímulos a las instalaciones ejemplares en términos de seguridad;
- apoyándose en una política de comunicación eficaz (cartelería, logos...).

Para ir más lejos, el jefe de equipo puede apoyarse en la presencia del personal no directamente responsable de una actividad para efectuar la evaluación de las prácticas. De hecho, la implicación del personal en esta evaluación, en especial en la de las empresas proveedoras, le permite interiorizar mejor las exigencias por sí mismo.

Transformar la crítica en propuesta de acción

Algunos equipos pueden ser particularmente críticos sobre el plan de seguridad, e incluso sobre las decisiones tomadas por la dirección, sin proponer soluciones alternativas. El jefe de equipo debe velar por explotar la mirada crítica sobre el terreno para formar propuestas realistas de mejora de la seguridad.

Su función es incitar a los operarios a analizar las causas de las disfunciones observadas y a buscar con ellos soluciones según su nivel de responsabilidad (principio de subsidiaridad). Una solución construida al nivel del terreno y posteriormente, si es necesario, validada por la jerarquía, a menudo será la más apropiada.

Ser el «vínculo de unión» entre la jerarquía y los equipos

El jefe de equipo garantiza el vínculo entre los imperativos del terreno y los objetivos o exigencias fijados por la dirección. Se apoya en el conocimiento, las competencias de sus agentes en el ámbito de la seguridad para explicar a sus superiores la realidad percibida en el terreno y hacer propuestas argumentadas para que esta sea tenida en cuenta. Analiza las observaciones y expectativas del personal ejecutivo con respecto a las órdenes u objetivos de los directivos y hace llegar a estos últimos las dificultades de integración y adaptación de los mismos. Los participantes no se consideran meros intermediarios, facilitadores de la realización de los objetivos, sino que también quieren implicarse en la elaboración de las decisiones con la dirección.

Por otra parte, el jefe de equipo debe considerar legítimas las preguntas y objeciones de sus operarios. Es parte de su responsabilidad analizarlas, tratarlas a su nivel o transmitirlas al nivel superior. En todo caso, deberá informar de manera argumentada del seguimiento dado o no a estas demandas.

Más que dedicar demasiadas energías a la implantación o gestión de herramientas no siempre adaptadas al terreno, el jefe de equipo debe privilegiar la proximidad a su equipo y trabajar en el acompañamiento y la confianza. Por el contrario, puede hacer del documento único reglamentario de exposición de los asalariados a los riesgos profesionales un verdadero punto de apoyo para el progreso y una herramienta de prevención.

Muchos de los participantes consideran que han tenido un papel esencial en la elaboración del mensaje para que pueda ser comprendido e interiorizado por el equipo. Hay que velar por la claridad y la sencillez de los objetivos e indicaciones y estar atento a las dificultades planteadas por un volumen excesivo de prescripciones y procedimientos. Habrá que tratar de simplificar y reducir el volumen de documentos para facilitar su toma en consideración.

Se ha considerado importante hacer que el operario del terreno pueda, por una parte, reconocer que sus preocupaciones se tienen en cuenta y, por otra, tomar conciencia de la importancia de su papel en la integración de la seguridad en las operaciones.

Saber dar prioridad a la seguridad cuando choca con los objetivos

Entre los objetivos de producción y el control de los riesgos los arbitrajes necesarios son numerosos. Como enlace entre directivos y ejecutivos sobre el terreno, el jefe de equipo a menudo tiene la obligación de conciliar mandatos concurrentes cuando no contradictorios. En esos casos le corresponde velar porque las exigencias de seguridad se tengan siempre en cuenta en la decisión y que las medidas tomadas sean eficaces y cuenten con la adhesión de los miembros del equipo.

Asentar su credibilidad para obtener confianza

La posición jerárquica no es condición suficiente. El estatus del jefe de equipo se gana en primer lugar ya sea mediante el conocimiento del terreno (reconocimiento de pares), ya sea mediante el reconocimiento de la competencia técnica producto de la experiencia o de la formación. El liderazgo del jefe de equipo se mantiene en el día a día mediante la plusvalía aportada al funcionamiento del equipo.

Es importante fomentar un clima de confianza, de serenidad, para garantizar la seguridad. Hay que mantener posibilidades de intercambio sobre el terreno con la libertad suficiente para facilitar la transmisión de la información hacia las instancias superiores. En determinadas situaciones, se establecerá confianza suprimiendo la idea de sanción para favorecer la expresión de las dificultades encontradas. En todos los casos, el jefe de equipo debe estar disponible y a la escucha de las dificultades individuales del día a día, adaptando la actividad, en consecuencia, para no poner al personal en peligro. Para ello, el jefe de equipo no debe dudar en solicitar a sus superiores la integración de las limitaciones y propuestas del terreno.

Los jefes de turno (o equivalentes) suelen tener la responsabilidad de coordinar las acciones de los miembros de equipo en situaciones críticas. Deben prepararse para ello y entrenarse con los miembros del equipo para ganarse su confianza y garantiza que ese pilotaje (autoridad, coordinación) sea eficaz en condiciones de urgencia.

Implicarse personalmente en la formación

El jefe de equipo se hace cargo del seguimiento de cada nuevo empleado. Desde el momento de su llegada, le corresponde precisar el nivel de exigencia con claridad, pues los malos hábitos son muy difíciles de cambiar. Por otra parte, debe saber utilizar los conocimientos aportados por los diferentes miembros del equipo para la autoformación del grupo.

Tiene la capacidad para reaccionar ante las situaciones excepcionales o degradadas. Debe vincular los escenarios de accidentes y las fichas mnemotécnicas para dar sentido a las acciones a realizar en situaciones críticas. Además, es en las situaciones reales como mejor se aprende; de ahí el interés por organizar ejercicios de simulación.

Visibilizar su papel en el reconocimiento de los operarios

Si bien los jefes de equipo son los mejor situados para apreciar el trabajo de sus colaboradores, algunos de ellos raras veces tienen la capacidad de generar reconocimiento, es decir, decidir sobre salarios y carreras, aunque desearían estar vinculados o tener alguna responsabilidad en la evaluación del personal que dirigen.

La implicación del jefe de equipo en el proceso de evaluación varía según la empresa, pero el vínculo entre dicha evaluación y la remuneración debe ser transparente. El personal debe poder percibir que el juicio de su responsable jerárquico inmediato se ha tenido debidamente en cuenta.

En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de jefes de equipo..

6.3 Testimonios

T19 Sesión informativa sobre actividades sensibles al inicio de las mismas

¿Qué? ¿Por qué?

Esta práctica se aplica a actividades raras, previamente identificadas como particularmente sensibles para la seguridad (por ejemplo, aquellas con un riesgo potencial elevado y en las que solo existen líneas de defensa humanas). Como complemento a la sesión informativa diaria, el responsable de equipo reúne a los actores a cargo de la actividad para una sesión informativa específica antes de iniciar la acción.

¿Cómo?

En presencia del jefe de equipo, el responsable de las tareas (o responsable del grupo encargado de la actividad) recuerda a los demás actores las condiciones esenciales de organización y los elementos de preparación de la intervención, completando las consignas escritas:

- Los objetivos y las condiciones iniciales requeridas.
- Los principales elementos del retorno de experiencia de este tipo de actividad (enseñanzas de extraídas de los sucesos peligrosos ya observados).
- El conjunto de riesgos identificados y las respuestas correspondientes.
- La asignación de responsabilidades dentro del equipo, en especial en lo relativo a la gestión de las respuestas.
- Las normas de comportamiento, en particular en una situación imprevista.

El jefe de equipo controla la validez de la información comunicada y la completa si es necesario. Verifica la interiorización de los objetivos y la comprensión de las respuestas establecidas y de la función de cada uno de los intervinientes. Vela porque se traten todas las cuestiones con el fin de que la actividad pueda realizarse en las mejores condiciones posibles. Al final de la actividad, una sesión informativa permitirá verificar que se han alcanzado los objetivos y alimentar el retorno de experiencia para situaciones futuras.

Enseñanzas y resultados

Este método es muy eficaz para hacer más fiables las líneas de defensa humanas. No obstante, es relativamente pesado y la movilización de los actores será mayor si estas sesiones informativas específicas conservan un carácter más bien excepcional. Se reserva, por tanto, a situaciones relativamente raras y muy determinantes.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 4 y 5 del liderazgo

Esta práctica resitúa la seguridad como prioridad absoluta (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde dentro de la organización). Su carácter puntual y la sensibilidad de la actividad en cuestión refuerzan la cohesión del equipo en su objetivo de completar de manera segura las operaciones (principio 5). Con su presencia en una fase delicada y con el control de las líneas de defensa, el jefe de equipo demuestra verdaderamente su ejemplaridad y la coherencia de su acción (principio 4).

T20 Visita desde una nueva perspectiva

¿Qué? ¿Por qué?

Durante las visitas programadas a las instalaciones o las obras, el responsable va acompañado de un operario o técnico que no esté directamente implicado en el ámbito de actividad observado y que aporta una mirada nueva.

¿Cómo?

La visita sigue una matriz de observación centrada principalmente en:

- Los comportamientos.
- El estado de los equipos y del entorno.
- Los documentos, la señalética.
- La gestión de la seguridad.

Se elabora un informe conjunto:

- Las observaciones de anomalías se clasifican por tipos (acción peligrosa, situación peligrosa o mala práctica) y se detallan los riesgos que implican.
- Se mencionan las acciones correctivas inmediatas, decididas o propuestas, junto con un responsable de las mismas y estableciendo un plazo de ejecución.

Enseñanzas y resultados

La implicación de los actores del terreno ofrece una evaluación más pertinente, más eficaz que el simple control jerárquico y a menudo mejor aceptada y tenida en cuenta por las personas observadas.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 5, 6 y 7 del liderazgo

Esta práctica refuerza la toma de conciencia de los desafíos y la interiorización de las exigencias por parte de quienes participan en la evaluación. Genera una participación de los actores del terreno en el proceso, del diagnóstico a las acciones correctivas (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde dentro de la organización y la gestión y controlarla en el día a día). Responsabiliza a los actores del terreno, valora sus competencias y genera reconocimiento (principio 7: reconocer las buenas prácticas). La naturaleza del diálogo sobre el terreno con un operador que tiene una mirada ajena a la actividad observada hace que salgan a la luz ciertas desviaciones inscritas en los hábitos y que se replanteen ciertas prácticas (principio 6). Los intercambios con los agentes procedentes de otras entidades siempre son enriquecedores (principio 5: fomentar la cooperación transversal).

T21 Campaña participativa con fotos

¿Qué? ¿Por qué?

La campaña participativa consiste, para el jefe de equipo, en:

- Hacer una visita al terreno con un operario y hacer fotografías de los puntos fuertes y los puntos que hay que mejorar en materia de seguridad.
- Implantar acciones en consecuencia.

Esta campaña tiene por objetivo provocar una reflexión de los operarios sobre las situaciones de riesgo e implicarlos en las acciones de mejora.

¿Cómo?

- Cada semana, el jefe de equipo realiza una ronda por el terreno acompañado de uno o varios operarios.
- Durante esta visita, habla con los operarios sobre su visión de la seguridad y se hacen fotos. Se inmortalizan los problemas de seguridad evidentes, así como anomalías hasta entonces banalizadas pero también determinadas situaciones que puedan servir de ejemplo positivo.
- Durante las reuniones de equipo semanales, el informe de la campaña participativa da pie a la discusión y la reflexión de todo el equipo gracias a las fotografías tomadas. Este informe se compone de dos partes:
  - «Puntos fuertes», acompañados de las fotos que los ilustran.
  - «Puntos que hay que mejorar», acompañados de las fotos de las situaciones problemáticas y, para cada una de ellas, los siguientes epígrafes elaborados de acuerdo con el equipo:
    - «¿Cuáles son los riesgos?» («¿Qué podría pasar?»)
    - «¿Qué es lo que origina este riesgo?»; las causas evidentes.
    - «¿Qué acciones correctivas pueden implantarse?»
  - El informe elaborado se envía a todos los asistentes a la reunión, así como al equipo de prevención.
  - Los puntos de mejora expuestos en el informe de campaña se retoman y comprueban en las siguientes reuniones de equipo semanales en las que, entre otras, se presentarán las fotos realizadas después de implantar las correspondientes acciones correctivas.

Enseñanzas y resultados

Esta campaña conlleva una buena participación de los operarios, que se implican a lo largo de todo el proceso: desde la indicación del problema de seguridad a la implantación de las acciones correctivas. La realización de fotografías, «lúdica» y «gratificante» (en lo relativo a los puntos fuertes), a menudo resulta de interés más allá de las personas directamente implicadas. Esta práctica incita a la vigilancia y suscita la curiosidad.

Atención: las fotografías tomadas no deben utilizarse con una óptica de sanción y, sobre todo, no deben remitirse a instancias jerárquicas superiores sin pasar primero por el equipo.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 5, 6 y 7 del liderazgo

Esta campaña participativa está arraigada al terreno, del que extrae un estado de la cuestión. Al enfrentarse al terreno a través de sus posiciones, el jefe de equipo promueve, suscita y valida ejes de mejora (principio 6: estar presente sobre el terreno). Empuja a los operarios a hacerse preguntas sobre sus prácticas en términos de seguridad, los incita a detectar situaciones de riesgo (principio 2: controlar la seguridad en el día a día). Las fotos son bases concretas para la discusión y la reflexión colectiva (principio 5: fomentar el espíritu de equipo). Además, la valoración de lo que funciona bien sobre el terreno (situaciones endógenas y acciones correctivas) forma parte del reconocimiento del trabajo e implica a los operarios y a todo el equipo (principio 7).

T22 Redactar los procedimientos operativos con la participación de los responsables de su ejecución

¿Qué? ¿Por qué?

La redacción de los procedimientos o modos de operación (conducción, mantenimiento o actualización tras la intervención) se refuerza con la contribución activa de los técnicos encargados de su puesta en práctica. Tradicionalmente, los procedimientos operativos son redactados por los directivos o por equipos especializados en la preparación. En ocasiones, la aplicación de los mismos se topa con dificultades sobre el terreno que no se han captado bien durante la redacción y pueden conducir a infracciones o arbitrajes en tiempo real, poco afortunados desde el punto de vista de la seguridad o de la calidad. Esta práctica pretende dar más responsabilidad a los intervinientes en la reducción de riesgos de infracción en la realización.

¿Cómo?

Pueden plantearse varias fórmulas para alcanzar este objetivo:

- La redacción en grupo de trabajo con la participación de varios operarios y, en caso necesario, de un preparador. El jefe de equipo garantiza la dinamización y controla que se respeten los objetivos, la validación se efectuará en la primera utilización.
- La verificación y complementación de los procedimientos existentes por parte de los operarios durante la puesta en práctica de los mismos. El control se realiza en este caso *a posteriori.*

En el caso de las actualizaciones, puede ampliarse la responsabilidad pidiendo a los participantes en una operación de mantenimiento que determinen y diseñen las pruebas necesarias tras la intervención, para comprobar la disponibilidad y rendimiento del material.

Enseñanzas y resultados

De manera global, los participantes se sienten satisfechos con esta implicación. De ella se deriva una gran motivación. Se observa una mejor interiorización de los procedimientos operativos por parte de los operarios, aun en aquellos que no han participado en la redacción.

Esta práctica lleva a enriquecer el sistema documental. Permite establecer reglas profesionales formalizando las mejores prácticas.

Atención: algunos participantes/operarios tienden a mostrarse reticentes a implicarse en una actividad suplementaria que consideran que no entra dentro de sus responsabilidades. El papel del encargado será poner de manifiesto los beneficios aportados por esta práctica, entre otros, en la facilitación de las operaciones sobre el terreno.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 5 y 7 del liderazgo

La contribución de los operarios a través de esta práctica es percibida como un gesto de reconocimiento de sus competencias (principio 7). Como la redacción de los procedimientos operativos se hace en grupo, esta práctica favorece la reflexión y el trabajo en equipo (principio 5). Al final, conduce ineludiblemente a contar con procedimientos mejor adaptados a las exigencias del terreno, lo cual forma parte del control integrado de la seguridad en el día a día (principio 2).

T23 Ficha de señalización de indicios débiles

¿Qué? ¿Por qué?

Estas fichas de señalización de las pequeñas desviaciones o de indicación de sucesos están abiertas a todos los redactores y destinadas a memorizar y capitalizar las observaciones de anomalías aun sin graves consecuencias, e incluso a recopilar sugerencias para promover acciones de mejora.

Sin ellas, con la transmisión oral o dispersa en diversos informes, la indicación de anomalías corre el riesgo de ser mal utilizada, perderse u olvidarse. La trazabilidad de las observaciones y de las sugerencias y la información sobre el seguimiento dado a las anomalías, fomenta la señalización, las propuestas y, por tanto, la vigilancia de los operarios.

El tratamiento de las pequeñas desviaciones mejora la seguridad y la calidad, además de anticipar la detección de derivas, reduciendo el riesgo de infracciones más significativas.

¿Cómo?

Para el emisor, la ficha de recogida debe ser sintética (una página), fácil de utilizar, sin instrucciones de redacción.

Entre los apartados que deben incluirse encontraremos necesariamente la siguiente información:

- Breve descripción.
- Caracterización simplificada (ámbito, gravedad), destinada a facilitar el filtrado y la orientación del tratamiento.
- Medidas inmediatas tomadas por el emisor para reducir la anomalía o el riesgo.
- Sugerencias.

El medio de recogida debe ponerse a disposición del personal más cercano al terreno para facilitar lo máximo posible que se «coja en caliente» (ficha de papel o informática).

La jerarquía debe organizar un control y validación de primer nivel para garantizar una buena calidad de la información y para verificar que se han tomado las medidas urgentes necesarias.

Debe establecerse un proceso de tratamiento de las fichas para garantizar el análisis y cumplimiento de las acciones necesarias. Este proceso puede iniciarse dentro de un equipo y luego extenderse a todas las especialidades de la entidad.

Algunas fichas requerirán una corrección particular, otras simplemente contribuirán a establecer un diagnóstico que desembocará en enseñanzas y acciones genéricas.

Para valorar el trabajo efectuado y fomentar la utilización de las fichas, el jefe de equipo promueve intercambios regulares sobre el proceso en las reuniones periódicas de equipo:

- Un examen regular (generalmente, semanal) de las anomalías observadas y de las propuestas, con un debate sobre la urgencia de su tratamiento; este trabajo contribuye a consolidar las observaciones y a orientar su tratamiento.
- Una vuelta sobre el seguimiento dado (con una frecuencia menor) destinada a mostrar los progresos efectuados pero también a tomar conciencia de las dificultades de tratamiento reales o de los problemas de priorización.

Enseñanzas y resultados

El papel del supervisor es esencial para «poner en marcha el motor», habida cuenta de la carga adicional que puede representar esta práctica y, sobre todo, de la dificultad de demostrar inmediatamente su interés con respecto al REX, cuya utilidad es evidente.

Se puede empezar por el campo de la salud, la seguridad de las personas que movilizan de manera más natural. A continuación habrá que estimular la seguridad, demostrar que tras los pequeños detalles se ocultan vetas de progreso y valorar las acciones de mejora para luego ampliar el campo de visión. A través de su actitud, del interés concedido a las observaciones y de la atención a los seguimientos, el supervisor fijará el nivel de exigencia de lo que hay que señalar. Debe demostrar la complementariedad de esta práctica con respecto a la señalización clásica de las averías o anomalías técnicas.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 3 y 7 del liderazgo

Esta práctica incita a todos los actores a la vigilancia (principio 2: controlar la seguridad en el día a día) y les garantiza un seguimiento de las anomalías comunicadas (principio 3: fomentar la comunicación de información a las instancias superiores). Lleva a enriquecer las profesiones, refuerza la responsabilidad y la motivación de los operarios y valora su implicación en la gestión de la seguridad (principio 7).

7

Los miembros del CHSCT

7.1 Los participantes

Las personas invitadas a compartir su punto de vista y sus experiencias son miembros o antiguos miembros de CHSCT en grandes compañías industriales (sector químico, energético, del transporte...). Solo un participante ha conocido el CHSCT en calidad de experto (miembro invitado encargado de la seguridad); los demás, pertenecientes a los sindicatos CFDT, CGT o FO, representan al personal.

La gran mayoría de los participantes proviene de unidades operacionales: algunos pertenecen a estructuras centrales, pero todos cuentan con bastante experiencia en el funcionamiento de los CHSCT, en ocasiones en varias unidades.

7.2 Lo esencial de los debates

Los intercambios han sacado a la luz una gran diversidad de experiencias; cada CHSCT establece su propio equilibrio de funcionamiento. Sobre este punto, Bernard Dugué, de la Universidad Victor Segalen de Burdeos, expone que:

> *El funcionamiento de los CHSCT puede analizarse a partir de la manera en que se ponen en práctica y se debaten ciertas tensiones:*
>
> - *Entre protección y prevención.*
> - *Entre el campo de acción de Higiene y Seguridad y el de Condiciones de trabajo.*
> - *Entre el tratamiento de situaciones específicas, singulares, y la emisión de reglas generales de prevención.*
> - *Entre los conocimientos necesarios en un campo extremadamente amplio y la elaboración de medidas operacionales concretas.*
> - *Entre el respeto de las normas oficiales y la manera concreta en que pueden aplicarse para resolver problemas.*
> - *Entre la voluntad de comprender, de analizar situaciones de trabajo, y la conducta que pretende buscar un «culpable».*
> - *Entre el hecho de disponer de un mandato para representar a los empleados y el trabajo sobre el terreno y la escucha para comprender las realidades del trabajo.*
> - *Entre la voluntad de reaccionar con rapidez y la necesidad de evitar razonar en términos de soluciones...*
>
> *La acción de los diferentes actores en el día a día consistirá en gestionar estas tensiones, en ocasiones contradictorias, en someterlas (o no) a discusión y en construir (o no) una acción concertada.*

Los intercambios que siguen no pretenden pues reformular las obligaciones reglamentarias ni extraer normas de buen funcionamiento del CHSCT. Cada CHSCT adapta su modo de acción a un contexto particular que le es propio y en el que el peso de la historia de la instalación o de la empresa es, en ocasiones, determinante.

En lo que respecta al papel del CHSCT citaremos de nuevo a Bernard Dugué:

> *« ... un lugar a la vez de construcción de los problemas que hay que tratar en su campo de competencia y de elaboración de pistas de trabajo para definir ejes concretos de prevención y mejora de las condiciones de trabajo.»*

El CHSCT (los miembros que representan al personal) no es únicamente el secretario

El debate concierne a todos los miembros que representan al personal dentro del CHSCT. En la mayoría de los casos, el secretario no ejerce un liderazgo específico con respecto al personal. No obstante, tiene un papel particular en el funcionamiento del CHSCT. De hecho, es interlocutor privilegiado de la dirección y mantiene relaciones con las organizaciones sindicales. El liderazgo no está ligado a la función, sino a la personalidad del secretario. Para ciertos secretarios particularmente carismáticos, el liderazgo se afianza naturalmente. En todo caso, sea cual sea el perfil del secretario, se instaura una forma de reconocimiento de su función ante la dirección.

Hay que mantener la capacidad de acción del CHSCT

El CHSCT tiene una responsabilidad ante el personal. Sus miembros tienen un mandato de representación y deben rendir cuentas de sus acciones. Tienen que "escuchar" al terreno y sus problemáticas para fundamentar su acción. La presencia, el diálogo y la búsqueda de la adhesión mayoritaria deben nutrir la reflexión. Asimismo, es necesario mantener al personal informado del seguimiento dado a sus problemas. Sin embargo, los medios para mantener este vínculo con el terreno pueden ser variables. En todo caso, no se limitarán a las visitas al terreno organizadas por la dirección.

El CHSCT tiene la misión de proteger a los empleados. Tiene un papel de salvaguarda, es decir, que tiene la obligación de comprobar que se respeta la normativa y que la dirección mantiene sus compromisos. La vía del CHSCT protege a los trabajadores frente a los riesgos vinculados a una posición crítica con respecto al funcionamiento de la organización o a las decisiones de la dirección. El CHSCT es un punto de unión entre las decisiones tomadas y el personal. Generalmente es escuchado por la inspección de trabajo, por la CRAM *(Caisse Régionale d'Assurance Maladie,* Caja Regional del Seguro de Enfermedad). Su capacidad de acción se sitúa a varios niveles. De hecho, tiene la capacidad de:

- Iniciar informes periciales en caso de riesgo grave o de que se proyecten modificaciones con un impacto en la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo. Esto se ha destacado especialmente en el ámbito de los riesgos psicosociales, poco explorado por la dirección.
- Hacer valer el derecho de denuncia y acompañar el derecho de retiro.
- Exigir una inspección de trabajo.

El CHSCT promueve y explota naturalmente los medios de acción previstos por la legislación laboral, en particular el derecho de denuncia y el derecho de retiro citados anteriormente. Sin embargo, también debe velar por la justa utilización de estos medios para no arriesgarse a restar credibilidad a su tarea.

El CHSCT tiene un papel institucional importante que, para estar garantizado, requiere un funcionamiento que responda a ciertas exigencias. Un seguimiento, una gestión rigurosa y un formalismo manifiesto son necesarios: hay que argumentar, seguir, garantizar, apoyarse en la legislación. Una reivindicación siempre será más eficaz si está bien argumentada.

El CHSCT no «dicta la visión de seguridad de la unidad», sino que debe velar por su pertinencia y su adecuada puesta en práctica

El CHSCT no elabora la visión, que sigue siendo responsabilidad de la dirección. Por el contrario, constituye una instancia de debate y puede implicarse desde el inicio en la elaboración de la política, los objetivos y los planes de acción. Sobre todo, debe alertar, actuar para que la seguridad se sitúe por encima de las demás preocupaciones, que permanezca siempre en el centro de las mismas. El CHSCT debe mantenerse particularmente vigilante frente a ciertas derivas potenciales ligadas a la evolución de la sociedad, como la banalización o el gusto por el riesgo.

El CHSCT tiene un papel de consolidación: trata, en la medida de lo posible, de hacer converger la visión de seguridad de la dirección con las problemáticas concretas del terreno. Puede verse llevado a recontextualizar las prioridades, por ejemplo:

> *«Puede haber cosas más importantes que llevar el chaleco.»* [Un participante]

Puede intervenir en la implantación de la política de seguridad para que estas problemáticas concretas sean tratadas adecuadamente.

Por más que el objetivo de seguridad sea necesariamente compartido por la dirección y el CHSCT, los desacuerdos sobre las lógicas y modos de acción pueden ser frecuentes. Además, el CHSCT debe ser más ambicioso que la dirección con respecto a los resultados en materia de seguridad, en particular en lo relativo a la Tf. Un accidente es inaceptable. Si el CHSCT percibe una voluntad real de mejorar la seguridad por parte de la dirección, debe acompañarla siempre, tomarle la palabra y exigirle cuentas. Hay que saber renunciar a la crítica sistemática para avanzar juntos de verdad.

Modalidades y posibilidades de acción dependientes del contexto

Lo que más se menciona en los intercambios entre participantes es la ausencia de homogeneidad sobre la estrategia de acción del CHSCT. Según la cultura, la historia de la entidad, el clima social, la estructura o la organización de la empresa, encontramos posiciones que van desde el enfrentamiento sistemático, recurriendo incluso a la justicia, a situaciones de cooperación con la dirección para la mejora de la seguridad.

A algunos miembros del CHSCT les gustaría implicarse lo más pronto posible en la elaboración de las políticas, del documento único (DU) y del plan de acción de seguridad (PAS), en el análisis de riesgos y no solamente en el análisis de accidentes; otros se niegan a implicarse en acciones dependientes de la dirección.

Por otra parte, el CHSCT puede tener dificultades en las entidades geográficamente dispersas. En estos casos le resulta complicado mantener el contacto con el terreno y contar con medios de acción adaptados a las problemáticas locales.

CHSCT no es el único medio de acción del personal

El recurso al CHSCT suele considerarse como la última vía para hacer avanzar las cuestiones de seguridad. Antes se prefiere la implicación personal y las vías habituales de la organización, así como la denuncia ante la jerarquía.

La posición del CHSCT no es la misma que la de los sindicatos, salvo en caso de unanimidad. La organización sindical puede querer marcar la diferencia o su liderazgo dentro del CHSCT. En todo caso, no hay confusión entre funciones.

Cuando su acción no llega a término, el CHSCT puede pasar el testigo a las organizaciones sindicales. En algunas grandes empresas, en caso de bloqueo en la dirección local,

la apelación al nivel nacional (a través de las organizaciones sindicales o las instancias representativas) puede ser un último recurso. Finalmente, en caso de ruptura del diálogo (negarse a tratar una cuestión de la orden del día del CHSCT, que la dirección ponga trabas a un informe pericial…), el CHSCT puede emprender una acción judicial.

CHSCT y SSMA: una cooperación prudente

Estas dos entidades suelen mantener relaciones técnicas directas. Su cooperación se ejerce en los análisis de accidentes y en la elaboración de planes de prevención. El CHSCT puede apoyarse en las competencias del SSMA. En cualquier caso, las relaciones con el responsable de SSMA se ven en ocasiones condicionadas por el hecho de que este último es percibido como representante de la dirección, en particular como invitado permanente en el CHSCT. Las relaciones entre SSMA y CHSCT dependen también del margen de maniobra del SSMA, de los medios de los que este último dispone. Si son muy limitados, el servicio de SSMA tendrá más dificultades para responder a las solicitudes del CHSCT.

El CHSCT no tiene que sustituir al departamento de SSMA, ni siquiera cuando este se vea muy reducido debido a una política de la dirección que pretende responsabilizar a los operativos de la gestión de la seguridad. Al contrario que el servicio de SSMA, el CHSCT no es un recurso a disposición de la dirección para dinamizar o gestionar la seguridad.

El CHSCT tiene un papel esencial en la toma en consideración del factor humano

El CHSCT debe velar porque el análisis de los acontecimientos o la interpretación de los resultados de seguridad no desemboquen en la culpabilización de los individuos en detrimento de un análisis de las causas profundas.

El CHSCT debe por tanto promover un análisis de los factores humanos y organizacionales que han llevado al accidente, pero debe rechazar un enfoque limitado al juicio superficial de los comportamientos, que llevaría a culpar a los individuos e incluso a sanciones injustificadas. También es necesario acompañar y proteger a los trabajadores implicados en este tipo de gestiones, aunque sin oponerse a ellas. El CHSCT tiene un papel de salvaguarda para evitar estas derivas. Así, puede sin duda adherirse al estudio de los comportamientos, a condición de que este no se limite a analizar el caso de los operarios.

Es importante recordar el papel preponderante del CHSCT en materia de condiciones laborales, de intervenir en el análisis y estudio de las situaciones de trabajo, en particular cuando se producen cambios en la organización. El CHSCT, junto con la medicina del trabajo, desempeña un papel primordial en la detección de los riesgos psicosociales (dar la señal de alerta). Hay que centrarse en detectar los elementos precursores, sin esperar a que aumenten indicadores como el absentismo. Las alertas del CHSCT suelen tenerse en cuenta; sus competencias o, cuando menos, la legitimidad de sus intervenciones en este campo, son reconocidas, y debe una atención especial a esta misión.

El CHSCT no debe dudar en apelar a otras competencias

Más allá de la toma en consideración del punto de vista de las personas que se enfrentan a una situación determinada, el CHSCT, si no cuenta con los conocimientos suficientes, debe en primer lugar recurrir a las competencias internas para analizar dicha situación.

En función de la complejidad de las cuestiones que haya que tratar, el CHSCT puede apelar a auditorías externas, especialmente en el caso de un diagnóstico no compartido con la dirección. El hecho de que las empresas auditoras solicitadas sean cercanas a los sindicatos no debe impedir la adecuada consideración de sus conclusiones por parte de la dirección. Una vez realizada la autoría, el CHSCT debe posicionarse y argumentar la respuesta que debe dar la dirección, expresar formalmente su opinión y difundirla (reuniones específicas, intranet, etc.).

Un posicionamiento generalmente opuesto a toda sanción, privilegiando la búsqueda de las causas profundas de los errores

El CHSCT evita implicarse en la sanción negativa; en el seno de la empresa son otras instancias las que se encargan de ello; por ejemplo, una comisión disciplinaria. Por el contrario, asumirá sistemáticamente la defensa del sancionado, exigiendo un análisis reforzado de las causas profundas: comprender por qué y cómo alguien se ha visto «llevado al error».

El CHSCT evitará igualmente implicarse en un mecanismo de «sanción positiva»[11] para no exponerse a ser asimilado a la dirección.

Finalmente, la sanción, ya sea negativa o positiva, se considera peligrosa, puesto que puede afectar a la transparencia e inducir a la manipulación de los resultados de seguridad.

La implicación del CHSCT en la seguridad de los procedimientos en el entorno sigue siendo demasiado limitada

La ampliación de las competencias del CHSCT para incluir el riesgo de accidente industrial muy grave tiene dificultad para introducirse en la cultura de la seguridad. El primer obstáculo encontrado es la complejidad técnica (estudio de los peligros) y la experiencia insuficiente de los miembros del CHSCT. Esta evolución no se producirá sin una fuerte inversión personal por parte de los miembros del CHSCT. Deben hacer un esfuerzo por formarse para poder entender todas estas cuestiones. Con todo, sigue existiendo un medio de acción a nivel de seguridad de las instalaciones en el día a día: comprobar que las anomalías detectadas se tienen en cuenta y se tratan adecuadamente.

> En el anexo se presentan en detalle las buenas ideas y advertencias mencionadas para cada uno de los principios definidos en la tabla principal por el grupo de miembros del CHSCT.

[11] Recompensa.

7.3 Testimonios

T24 Implicación del CHSCT en la elaboración del documento único

¿Qué? ¿Por qué?

La política de seguridad de la dirección de la empresa se apoya fuertemente en la validación del documento único (DU). La contribución del CHSCT a menudo se limita al examen anual de dicho documento en el CHSCT y, en el mejor de los casos, comprende algunas entrevistas en la fase de elaboración. La originalidad de esta buena práctica consiste en implicar a los miembros del CHSCT, así como a los supervisores o a los expertos en prevención, en el análisis y la elaboración del DU. Esta implicación temprana tiene por objetivo consolidar la pertinencia de la evaluación de los riesgos y la jerarquización de las prioridades.

¿Cómo?

- En un primer momento, los miembros del CHSCT se forman en los principios del DU, en la metodología utilizada para la estimación frecuencia de exposición/gravedad y en el impacto de la evaluación en la «nota» del nivel de gravedad de un suceso.
- Interiorizan las listas establecidas (por sector de actividad o grupo homogéneo de exposición) por los supervisores y/o el servicio de SSMA. Pueden enmendarlas de manera argumentada en función de los conocimientos que posean sobre los riesgos listados.
- Una discusión punto por punto de la evaluación inicial permite ajustar la estimación de los niveles de gravedad (resultados de la matriz frecuencia/gravedad) a fin de converger en una evaluación compartida por todos.
- Intervienen igualmente en la determinación de las acciones que se implantarán para reducir la gravedad de ciertos riesgos, velando por su carácter suficiente y realista.
- Una vez iniciado el proceso, los miembros del CHSCT contribuyen anualmente a la revisión del documento único. Vuelven a cuestionar sistemáticamente la exhaustividad del inventario de riesgos, en especial, en lo relativo a los riesgos emergentes. Velan también de forma especial por la eficacia de las medidas tomadas a lo largo del año pasado y, llegado el caso, proponen ajustes.

Enseñanzas y resultados

- Los miembros del CHSCT, al proceder de distintas profesiones y estar repartidos por distintos sectores de actividad, hacen que la elaboración del DU se beneficie de sus conocimientos y de su visión realista de los sucesos que hay que tener en cuenta.
- La confrontación de los puntos de vista del CHSCT y de la dirección reduce la tendencia a centrarse en los riesgos clave de cada profesión y permite tener más en cuenta los riesgos transversales.
- Gracias a las revisiones anuales, el contenido del DU se hace cada vez más pertinente y detallado en el inventario de los riesgos y en la definición de las acciones necesarias para reducirlos.
- La participación temprana del CHSCT en la elaboración del DU puede permitir limitar los posibles bloqueos relacionados con conflictos OS/dirección.
- La participación del CHSCT en la implantación y actualización del DU es una experiencia rica y difícil a la vez. Si bien es fácil llegar a un acuerdo sobre elementos objetivos como la frecuencia de exposición a los distintos riesgos, hay una gran dificultad para ponerse de acuerdo sobre la gravedad potencial de sus consecuencias.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 1, 2, y 3 del liderazgo

A falta de aportar todas las competencias técnicas necesarias a la evaluación de los riesgos, los miembros del CHSCT aportan una mirada distinta y complementaria a la de la dirección y la de los especialistas en seguridad. El CHSCT expresa y defiende el deseo de los empleados de poder ejecutar su trabajo sin riesgos (principio 2: dar a la seguridad el lugar que le corresponde y controlarla en el día a día). A este respecto, al implicarse en la elaboración del documento único, sus miembros ejercen una influencia sobre la visión global de la dirección (principio 1). Al comunicar su información sobre los sucesos, permiten a los supervisores detectar desviaciones de las que a veces no llegan a tener conocimiento. El CHSCT, y en particular su secretario, debido a sus relaciones «reglamentarias» y/o privilegiadas con la dirección, puede convencer a los supervisores de lo fundamentado de sus propuestas para la evaluación de riesgos (principio 3: convencer y promover la transmisión de información a las instancias superiores).

T25 Implicación del CHSCT en la implantación de un plan de prevención del consumo de alcohol y otras sustancias adictivas

¿Qué? ¿Por qué?

La cuestión del consumo de alcohol y drogas es particularmente preocupante en el seno de empresas con graves riesgos tecnológicos (Seveso 2, nuclear). Habida cuenta de la sensibilidad social hacia esta problemática, la implicación del CHSCT es casi indispensable para el éxito de una estrategia de prevención. Más que temer y vigilar las iniciativas de la dirección, los representantes del CHSCT deciden implicarse o pueden incluso proponer una estrategia de prevención.

¿Cómo?

- La dirección toma la iniciativa de crear un grupo de trabajo específico cuya misión es hacer propuestas para elaborar un plan de acción de prevención de los riesgos asociados a las drogas y el alcohol. Tras debatirlo en el CHSCT, solicita la participación de miembros del mismo.
- Además de ejercer cierta vigilancia con respecto a las potenciales derivas, los miembros del CHSCT tendrán un papel de verdadero motor dentro del grupo de trabajo.
- Además de por miembros del CHSCT, este grupo está compuesto por un panel voluntario y equilibrado, representativo del personal (supervisores, DP o CE, personal con jornadas rotativas y eventual). La dirección designa un jefe de proyecto (asistente social o médico del trabajo) y cuenta con el apoyo de un proveedor especializado.
- Un comité de control integrado por todas las partes interesadas (representante de la dirección, del secretario del CHSCT y del médico del trabajo) define el campo de trabajo del grupo. Este comité de control fija igualmente las normas de funcionamiento, supervisa sus tareas y determina su tiempo de existencia. Se elabora, asimismo, una carta de valores éticos del grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo de trabajo y del comité de control siguen la misma formación básica en adicciones y en responsabilidad penal antes de iniciar sus tareas.
- El grupo de trabajo se comunica directamente con el personal, independientemente de la comunicación de los supervisores.
- Las recomendaciones del grupo de trabajo se someten a la dirección, que las evaluará y comunicará aquellas que sean aprobadas.

Enseñanzas y resultados

La aceptación del plan de acción por parte de los empleados será mayor si los miembros del CHSCT y demás representantes del personal demuestran, durante las tareas del grupo de trabajo, su implicación e independencia del punto de vista de la dirección.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 3, 4 y 5 del liderazgo

El alcoholismo y otras adicciones suponen riesgos importantes a dos niveles. En primer lugar, el del incidente o accidente por las trabas al buen funcionamiento de industrias sensibles que pueden suponer y, si nos centramos más en el trabajador, pueden ser la manifestación o el origen de riesgos psicosociales. Con esta práctica, el CHSCT participa en una verdadera labor de equipo que implica a todas las partes para reducir los riesgos vinculados a las adicciones (principio 5). Esta estrategia, llevada a cabo en colaboración con los supervisores, se inscribe en una dinámica preventiva de tratamiento de los riesgos psicosociales (principio 3: fomentar la transmisión de información a instancias superiores). Al abordar sin tabúes las cuestiones sensibles, el CHSCT demuestra su implicación en beneficio de la seguridad (principio 4: ejemplaridad y coherencia).

T26 Comité de riesgos psicosociales

¿Qué? ¿Por qué?

Se observa una mayor toma de conciencia de los riesgos psicosociales en las empresas, pero esta puede ir acompañada de cierta crispación en las relaciones sociales. Las situaciones de crisis conllevan, en ocasiones, reacciones urgentes que no tratan los problemas de fondo. A fin de mantener el diálogo sobre estas cuestiones y de trabajar sobre el fondo de las mismas, se puede crear un comité de riesgos psicosociales a iniciativa de la dirección o del CHSCT, para movilizar al conjunto de las partes interesadas en acciones de detección, prevención y gestión de los riesgos psicosociales. Más que de tratar problemas puntuales, tiene la vocación de debatir acciones que implantar, definir los medios necesarios y seguir el avance de las acciones iniciadas. Es independiente, pero complementario de dispositivos de atención más centrados en dificultades individuales transitorias o permanentes, dispositivos en los que la medicina del trabajo desempeña un papel determinante y en los que las organizaciones sindicales raras veces tienen presencia.

¿Cómo?

- El comité se compone de representantes del departamento de RR.HH., el médico de empresa, un asistente social, el responsable de SSMA y varios miembros del CHSCT en representación de cada una de las filiaciones sindicales presentes.
- Se reúne periódicamente, pudiendo convocar reuniones adicionales según las necesidades del contexto local.
- Estudia y organiza, en colaboración con expertos que suelen ser técnicos en prevención de riesgos laborales:
  - El desarrollo de herramientas de diagnóstico destinadas a detectar las situaciones de riesgo (cuestionario sobre el estrés, por ejemplo).
  - Acciones preventivas; define en especial acciones de formación de los directivos y de sensibilización del personal sobre los riesgos psicosociales.
  - Acciones curativas (por ejemplo, la implantación de grupos de conversación).

Enseñanzas y resultados

- El comité contribuye a una mejor atención a los empleados con dificultades, orientándolos hacia los servicios o especialistas competentes.
- El hecho de juntar a un grupo de personas dedicadas a los riesgos psicosociales permite una acción mejor dirigida.
- La versión más evolucionada de este tipo de comité se da cuando se es capaz de analizar serenamente las causas profundas de los problemas psicosociales a nivel directivo y organizacional.
- Las acciones de formación de los directivos implicados son primordiales para ayudarles a reaccionar mejor frente a un riesgo ante el que, en ocasiones, se ven desprovistos de estrategias.
- El comité ejerce un trabajo de fondo, a largo plazo, con replanteamientos permanentes. La toma en consideración de los riesgos psicosociales es un trabajo de largo aliento, hay que persistir en la estrategia aun cuando la implantación de las acciones que salgan de ella resulte difícil y los resultados no se puedan medir inmediatamente.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 3, 5 y 6 del liderazgo

El CHSCT, junto con la medicina del trabajo, es uno de los órganos a través de los cuales se transmite la existencia de riesgos psicosociales. Si bien el CHSCT se muestra siempre reactivo frente a sucesos vinculados a este tipo de riesgos, suele estar mucho más desarmado en su prevención. Este comité dedica a paliar esa carencia (principios 2 y 3: fomentar la transmisión de información a las instancias superiores). Escuchar a los actores del terreno, facilita la detección de contextos de riesgo, la indicación de empleados con dificultades o la expresión de dificultades individuales o colectivas (principio 6). Presenta la ventaja de activar la toma de conciencia de los riesgos psicosociales al nivel del conjunto de las instancias de supervisión; además, trabajar juntos en cuestiones tan delicadas abre otras posibilidades de cooperación (principio 5).

T27 Implicación del CHSCT en los planes de prevención

¿Qué? ¿Por qué?

Un plan de prevención (PDP) suele establecerse para toda actividad de subcontratación y es absolutamente fundamental en caso de coactividad. El CHSCT de la empresa usuaria es informado obligatoriamente al menos tres días antes de la reunión de preparación de un plan de prevención e inspección común previa (Art. R 4514-1 del Código del Trabajo). Sin embargo, más que ser un mero observador aun en posición de control formal, la originalidad de esta práctica es la de implicarse en la elaboración de algunos planes de prevención para verificar su adecuado desarrollo. La buena práctica consiste en que cada miembro del CHSCT dedique una parte de sus horas de delegación a esta actividad.

¿Cómo?

- Cada miembro del CHSCT puede seleccionar en el programa de elaboración de los PDP y de las visitas previas un campo que le parezca que presenta un interés particular y autoinvitarse a la reunión de trabajo para establecer el PDP.
- En la medida de lo posible, entrará en contacto con los miembros del CHSCT de las empresas participantes.
- En el curso de esta reunión, será actor de la elaboración del PDP: comprobará que todas las empresas están presentes y hay coactividad, que la inspección previa se hace, que todos los representantes de las empresas proveedoras cuentan con la delegación de poder de su director.
- A continuación, apela a la correcta gestión de las eventuales evoluciones.

Enseñanzas y resultados

La práctica regular de la presencia de los miembros del CHSCT en la preparación de los PDP facilita la comprensión de las dificultades de la instalación y permite al CHSCT intervenir como fuerza de proposición. Previene el riesgo de rutina al que puede conducir la utilización sistemática de tablas de análisis estandarizadas. En el peor de los casos, el CHSCT puede exigir la suspensión de la elaboración de un PDP si no se respetan las exigencias reglamentarias. Es importante velar por abrirse a todas las especialidades y no centrarse en las actividades más visibles. Es necesario formar a los miembros del CHSCT para que puedan participar eficazmente en las reuniones. Este dispositivo podría completarse con la organización de balances anuales en los que participarían los CHSCT y el departamento de medicina del trabajo de la empresa usuaria y de las empresas prestatarias.

Análisis del grupo de trabajo

Ilustra los principios 2, 3 y 5 del liderazgo

Esta implicación *a priori* en el PDP siempre resulta más eficaz que un control *a posteriori* (principio 2: control en el día a día) y devuelve el sentido a una obligación normativa (principio 3: hacer que la visión de seguridad sea compartida). Fomenta el cuestionamiento y los intercambios en las reuniones y visitas y puede contribuir a coordinar las acciones del CHSCT de las empresas usuarias y prestatarias (principio 5: fomentar la cooperación).

A

Anexo: tablas por profesión

Director de fábrica. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Implantar la política de seguridad desde la llegada a la unidad (compromiso formal del director y adaptación de la política de empresa al terreno: valores de grupo y compromiso personal).
- Construir el diagnóstico y la visión colectivamente (hacer proyectos de futuro, determinar los valores colectivos y los principios de acción).
- Situar la seguridad como condición esencial del rendimiento global.
- Centrarse en los accidentes muy graves (cero errores) y establecer un vínculo entre la seguridad de las instalaciones y la seguridad de las personas.
- Ponerse de acuerdo sobre los mensajes esenciales, especialmente las expectativas en términos de comportamiento, mantener un discurso responsabilizador («la seguridad se trata de vuestra salud y de la de todas las partes implicadas»).
- Ponerse de acuerdo sobre los mensajes esenciales, especialmente las expectativas en términos de comportamiento, mantener un discurso responsabilizador («la seguridad se trata de vuestra salud y de la de todas las partes implicadas»).

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

PRINCIPIO 2

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Integrar la seguridad en todos los proyectos, no gestionarla aparte; evitar que el presupuesto de seguridad se mantenga aparte del operacional.
- Dar prioridad a la seguridad: comenzar todas las reuniones o todas las incorporaciones con un tema de seguridad; mostrarla en todas partes todo el tiempo.
- Saber salvaguardar la seguridad, sea cual sea la importancia y la urgencia de otras preocupaciones.
- Elaborar colectivamente el plan de acción de seguridad, definir los indicadores y darles seguimiento regularmente.
- Asegurar la adhesión y la implicación de todo el equipo de gestión y dirección.
- Garantizar la información inicial (acogida de seguridad) de toda persona que acceda a las instalaciones y la formación adaptada del personal.
- Definir bien las funciones: la seguridad es responsabilidad de todos; el departamento de SSMA es un servicio de apoyo y no el responsable último de la seguridad.
- Dar al departamento de SSMA poder para controlar, deber de denunciar y la función de asistir.
- Asegurarse de que el responsable de SSMA está en el CODIR, independientemente de la unidad operacional, y que participa en todas las decisiones que podrían afectar a la seguridad.
- Garantizar que toda alerta justificada pueda expresarse y ser tenida en cuenta.
- Contractualizar los objetivos de seguridad con los equipos.
- Asegurarse de que todas las declaraciones de sucesos de la instalación son puestas en conocimiento de los supervisores y que el análisis sea validado por la dirección.
- Asegurarse de que las herramientas reglamentarias se utilizan de forma constructiva y no como mera obligación (el documento único, el CHCST, etc.).
- Elegir a los supervisores en función de su aptitud para comprender y hacer evolucionar los comportamientos.

Dificultades

- Identificarse demasiado con la responsabilidad puede hacer que los cargos intermedios relaje su nivel de responsabilidad.
- La calidad puede alimentar el liderazgo en detrimento de la seguridad de las personas e instalaciones.

PRINCIPIO 3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Hacer que se compartan diagnósticos y objetivos, luchar contra las actitudes fatalistas, impulsar una dinámica de mejora común.
- Utilizar mensajes impactantes (la seguridad es más un deber que una prioridad, la prevención de los accidentes graves condiciona la supervivencia de la empresa).
- Mantener el recuerdo de los accidentes pasados.
- Clarificar el mensaje de seguridad, aligerar (no ahogar con información), repetir, supervisar el riesgo de sobreabundancia de normas.
- Privilegiar la dinámica de progreso frente a los resultados y fijar objetivos alcanzables.
- Reactivar la visión mediante acciones concretas: campañas específicas, jornada de seguridad, semana exclusivamente dedicada a la seguridad, REX externo, ejercicios, etc.
- Utilizar medios exóticos para impactar (compañía teatral, etc.).
- Recibir personalmente a los recién llegados para informarles sobre la seguridad.
- No olvidar a nadie (personal eventual, proveedores...).
- Practicar la comparación con las mejores instalaciones del grupo y el intercambio de buenas prácticas.
- Dar confianza para que se informe de toda infracción individual o de equipo.
- Poner a disposición y promover una herramienta informática que permita informar de los buenos reflejos en materia de seguridad: situación peligrosa, proposición de mejora, etc.

Dificultades

- Interferencias entre objetivos de seguridad y otras preocupaciones: cuestiones sociales o económicas, pérdida de competencia, centralización, etc.
- La ausencia de accidentes puede llevar a la desmovilización.
- La inflación de los ejercicios puede llevar a la desmovilización e incluso a la falta de toma de conciencia de la situación real.

PRINCIPIO 4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Exigir transparencia por parte de todos y aplicarla a las propias decisiones.
- Tomar la decisión de parar la producción por razones de seguridad e investir al responsable de SSMA de ese poder.
- Implicar lo máximo posible a los representantes del personal (CHSCT, delegados de personal, etc.).
- Saber conciliar capacidad de reacción y pertinencia en la toma de decisiones, reflexionar antes de actuar para evitar bloqueos y tratar las causas profundas.
- Velar por la consideración racional de cada riesgo (el riesgo más grave/probable no siempre es el que se cree; saber recolocar las cosas en su sitio).
- Saber replantearse el proceso de decisión, en particular en caso de incomprensión (OSRDE).

Dificultades

- Riesgo de vulnerabilidad si el responsable de SSMA depende del director industrial.

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Establecer objetivos comunes, federadores.
- Fomentar las estrategias de progreso de carácter transversal.
- Cruzar objetivos (ejemplo: dar a mantenimiento objetivos de producción).
- Velar por la coherencia y la homogeneidad de las exigencias (EE y DO, por ejemplo, directivos y personal del terreno, producción y mantenimiento, etc.).
- Concebir simulacros de situaciones de urgencia que impliquen a todos los equipos (POI, PUI, PPI).
- Crear acontecimientos federadores (jornada de la seguridad, semana de la seguridad).
- Organizar intercambios puntuales de personal («vive mi vida» durante una jornada).
- Apoyarse en las auditorías para activar la toma de conciencia colectiva.

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Tomarse el tiempo necesario para visitar el terreno, establecer objetivos cuantitativos para sí mismo y para los supervisores.
- Asegurarse de que las normas son asimilables al nivel del terreno, detectar las dificultades de puesta en práctica de las acciones, detectar y desactivar los contramensajes.
- Reunirse periódicamente con los equipos para hablar de seguridad.
- Hacer visitas al terreno y entrar en contacto con los operarios en sus puestos de trabajo, estar atento al flujo de transmisión de incidentes, a las cosas que no funcionan, por «pequeñas» que sean y a su recursividad; saber detectar y fomentar las buenas prácticas.
- Desplazarse a los lugares donde ha habido accidentes y reunirse con las víctimas.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los directores de fábrica:

- Dar prioridad al reconocimiento en positivo.
- Vincular la parte variable de la remuneración de los cargos de responsabilidad a la inversión en seguridad y al rendimiento global en materia de seguridad.
- Organizar retos de seguridad en las instalaciones.
- Recompensar las iniciativas y su puesta en práctica (buzón de sugerencias, etc.).
- Asegurarse de que el comportamiento en materia de seguridad de los operarios y supervisores se tiene en cuenta en la evaluación de los mismos.
- Recompensar el rendimiento colectivo mediante eventos festivos (salidas a restaurantes, invitaciones a espectáculos, eventos deportivos, etc.).
- Dar seguimiento a las infracciones más que sancionarlas; sancionar únicamente la negligencia o la violación de las normas (acto consciente y deliberado).
- Definir lo inaceptable y establecer una graduación de las sanciones.
- La sanción es el gesto último a utilizar en caso de extrema necesidad (riesgo de falta de transparencia); debe ser incontestable y hay que saber mantener la posición tomada a pesar de las resistencias.
- No individualizar la responsabilidad salvo en caso de fallo comprobado.
- Si se sospecha la existencia de un fallo, reunirse rápidamente con el autor de la infracción para tratar de entender antes de juzgar.
- Velar por tratar equitativamente a todo el personal (del terreno y de supervisión, de la empresa y de los proveedores, etc.).

Dificultades

- Si se sanciona antes de analizar las causas se corre el riesgo de provocar un bloqueo: el personal dejará de hablar.
- Importancia de comunicar adecuadamente la sanción.

Jefe de proyecto de construcción. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Definir muy pronto una política de seguridad para el proyecto en consonancia con la de la empresa y obtener la validación de la empresa.
- Trabajar en equipo para construir una visión compartida: valores, objetivos, funciones y responsabilidades, estrategia (en un taller, por ejemplo).
- Velar por la claridad de la política (ejemplo: no más de 10 fundamentos).
- Integrar los aspectos psicosociales.
- Apoyarse en el contrato de seguridad (si existe) que vincula a DO y proveedores (calidad, formación, seguridad, condiciones de trabajo).
- Utilizar el *benchmark* en SSMA para alinearse con los mejores proyectos.

Dificultades

- En las obras en funcionamiento, el ingeniero y las empresas externas deben respetar los valores de la empresa usuaria.
- Divergencia de la visión de DO y EE.
- Contrato demasiado teórico, no legible para todo el mundo.

PRINCIPIO 2

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Integrar muy pronto los objetivos de SSMA en el diseño, garantizar la coherencia de la logística (ejemplo: «el diseño más simple y menos peligroso posible»).
- Presentar la seguridad como componente esencial del éxito del proyecto.
- Cuidar la calidad de la logística y de la planificación, que condicionan el éxito del proyecto en todos los campos, incluido el de la seguridad.
- Establecer claramente las responsabilidades:
  - Cada cual debe integrar el factor seguridad en su nivel de responsabilidad.
  - Evitar diferenciar un presupuesto de seguridad, que restaría responsabilidad a los operarios (salvo, eventualmente, para la comunicación); prever en los cargos operativos todas las actividades necesarias para la seguridad.
  - Atribuir al departamento de SSMA la verificación de la toma en consideración de las necesidades y como apoyo a la gestión de los riesgos operativos.
- Designar muy pronto un responsable (o monitor) de SSMA dentro del equipo reconocido por su competencia, crear un comité en el que pueda apoyarse para aplicar el programa de acción (designar responsables por objetivos).
- Implicar al responsable de seguridad en las reuniones de coordinación-planificación, considerarlo como un asistente en la organización del trabajo (incluso un adjunto al jefe de proyecto).
- Organizar un comité semanal de seguridad para el seguimiento (indicadores, puntos fuertes, puntos débiles) e incluir en él al menos a un operario del terreno.
- Nombrar corresponsales de SSMA en todas las especialidades intervinientes y en las funciones de apoyo.
- Comenzar las reuniones de coordinación e informativas de comunicación sobre el avance del proyecto con un punto sobre seguridad.
- Realizar encuestas sobre la percepción de la seguridad de la obra por parte de los equipos del terreno y, de manera más amplia, sobre la gestión de la SSMA, y extraer enseñanzas.

Dificultades

- Atención al riesgo de contracción de los recursos a lo largo del proyecto.
- Los supervisores tienden a privilegiar la producción; es imperativo convencerlos.
- Atención a no «escatimar» en provisiones para el SSMA debido a imperativos operacionales.
- Atención a no descargar responsabilidades propias sobre el responsable de SSMA (que conserva su papel de apoyo).
- Atención a la rutina: dar comienzo sistemáticamente a una reunión con el tema de la seguridad puede convertirse en «después de la seguridad, pasamos a las cosas serias».

PRINCIPIO P3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Definir un plan de comunicación en la fase de diseño. Los primeros meses son decisivos.
- Formar al personal en la detección de peligros.
- Organizar una actividad de formación específica para los directivos sobre la identificación, el análisis de los riesgos y la gestión de la seguridad (incluidas la legislación y la responsabilidad penal) y sobre una comunicación adaptada a los interlocutores.
- Exponer la política y los objetivos en las oficinas y sobre el terreno (talleres, obras).
- Utilizar mensajes simples y reiterados (ejemplo: «terminar sin accidentes, minimizar la complejidad», utilizar más ilustraciones que texto, utilizar el humor).
- Elaborar una tarjeta mnemotécnica o un folleto de acogida para las EE (normas principales, prioridades, materialización de la política de seguridad).
- Emitir comunicaciones regulares sobre los resultados y el REX de los sucesos internos y de otras obras.
- Aprovechar las oportunidades para emitir comunicaciones sobre la seguridad (ejemplos: apoyarse en la visita de un director, jornada mundial de la seguridad...).
- Invitar a todos los jefes de equipo a recopilar las situaciones de riesgo y las buenas prácticas para compartirlas en el comité de SSMA.
- Hacer seguridad positiva: destacar lo que va bien. Comenzar por lo que va bien, abordar lo que ha progresado y terminar por lo que va mal.
- Crear un clima de confianza mediante la disponibilidad y la escucha a fin de fomentar la transmisión de información.
- Organizar la presencia en las obras de los agentes de prevención para dar seguimiento a la aplicación de los objetivos de seguridad, verificar que se respetan las consignas y su adaptación a las problemáticas locales.
- Poner a disposición del personal herramientas de recogida de observaciones accesibles para todos; organizar y tratar los datos extraídos de las mismas para mejorar los resultados.
- Poner a disposición del personal sistemas de indicación de anomalías o dificultades que protejan a los individuos (número verde).
- Apoyarse en la dinámica de grupo para difundir comportamientos de seguridad: convencer a un número suficiente (comenzar por los más receptivos y los más influyentes) facilita la generalización.
- Reunirse con la dirección de las empresas con peores resultados para discutir las dificultades a todos los niveles de responsabilidad, hasta la obra.
- Exigir a cada jefe de obra una visita sistemática al inicio de la obra (15 minutos para fijar estándares y hablar de la seguridad); cada participante debe ver a su responsable sobre el terreno todos los días.
- Exigir a cada jefe de obra una sesión informativa semanal sobre seguridad para corregir las situaciones de riesgo.
- Utilizar la pedagogía mediante pares (la gente del terreno habla con la gente del terreno).

Dificultades

- El exceso de normas para el personal.
- Muy pocas personas, en especial en las empresas proveedoras, pueden acceder a una visión global.
- Dificultad para transmitir a las instancias superiores las buenas prácticas del terreno (de lo que va bien no se tiene noticia).
- En las grandes obras, problemas ligados a la diversidad de lenguas y culturas (formación específica de los supervisores).
- No basta con copiar las exigencias normativas para elaborar los planes de acción (riesgo de no ser lo bastante concreto, pragmático).
- No hay que considerar suficiente un análisis global para cubrir todas las situaciones particulares. Por ejemplo, hay que evitar aceptar un análisis de riesgos genérico como análisis de los riesgos de una tarea que debe contar con un análisis específico.

PRINCIPIO 4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Evaluar a los supervisores sobre los resultados de seguridad.
- Demostrar en el día a día la intolerancia frente a las pequeñas infracciones.
- Demostrar que se da prioridad a la seguridad (capacidad de reacción, parada de la obra por alerta de seguridad, inversión).
- Asegurarse de que las normas son aplicables para todas las empresas, habida cuenta de la especificidad de las especialidades.
- Velar porque las condiciones de vida y alojamiento del personal sean coherentes con las normas internas de la obra. Crear condiciones de confianza respetando las especificidades culturales (Por ejemplo: norma SA8000[12]).
- Promover la indicación de las situaciones peligrosas a través de la reactividad en el tratamiento de los problemas.

Dificultades

- Dificultad para encontrar supervisores o responsables de SSMA con competencias suficientes para cubrir todos los ámbitos de riesgo.
- Atención a la infracción de las normas por parte de los responsables en caso de riesgo, de alteraciones de la planificación, situaciones complejas (ejemplo: gestión de las interfaces).

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Difundir ampliamente las herramientas de coordinación (planificación diaria, programa de trabajo semanal, plan de ocupación de los espacios).
- Organizar un foro de seguridad al inicio del proyecto y renovarlo cada 3 o 6 meses.
- Insistir en la responsabilidad colectiva por los resultados.
- Organizar grupos de trabajo sobre las problemáticas identificadas en las visitas a la obra.
- Utilizar métodos homogéneos o coherentes en todas las obras para promover la adhesión y la capitalización.
- Implicar sistemáticamente a los proveedores en los análisis de sucesos que les conciernen.
- Desarrollar la noción de familia SSMA transversal a todas las empresas (cohesión, homogeneidad).
- Fusionar puntualmente los equipos de SSMA, DO y proveedores en una obra para analizar y buscar soluciones juntos.
- Desarrollar una cooperación con las empresas proveedoras y las ETT para fidelizar a los trabajadores y así favorecer la interiorización de los métodos y objetivos.
- Gestionar el riesgo específico del personal eventual cuando su producción sobrepasa un umbral determinado.

Dificultades

- Dificultad con el personal que interviene puntualmente (intervenciones de corta duración, personal eventual).

[12] Estándar de condiciones de trabajo decentes. Consultar vínculo: http://www.sa-intl.org

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Formar a los supervisores en las visitas a las obras para obtener una visión compartida de las exigencias.
- Instaurar una reunión periódica sobre el terreno por equipos (restitución del REX y resultados, estrategias de avance, evolución de la obra y de los riesgos).
- Establecer un programa de visitas de seguridad por áreas de obra con una identificación previa de los puntos claves que hay que verificar.
- Devolver el balance de las observaciones al nivel del terreno de manera regular y pragmática.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de proyecto de construcción:

- Organizar retos, dar recompensas concretas y útiles adaptadas al personal implicado (ejemplo: tarjeta telefónica, bonos de compra).
- Pensar en recompensar la profesionalidad, la iniciativa y la calidad de los métodos de organización más que el resultado.
- Fomentar la compilación y difusión de las buenas prácticas mediante una base de datos en la intranet.
- Valorar los éxitos individuales mediante comunicaciones nominativas.
- Organizar foros en los que los proveedores presenten sus buenas prácticas: reconocimiento.
- Utilizar mensajes impactantes: «preferimos echaros a no protegeros (o aceptar que no os protejáis)».
- Definir y dar a conocer algunas normas inviolables que podrían conllevar la sanción máxima (ejemplo: expulsión de la obra); definir una gradación, planes de seguimiento para recuperar el nivel.

Dificultades

- Dificultad con la recompensa de las empresas, más delicada que la de los individuos.
- Evaluar únicamente en base a los resultados puede percibirse como injusto por parte de ciertas personas o empresas; hay que pensar en fomentar las buenas prácticas.

Jefe de mantenimiento. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Aplicar la visión de seguridad de la unidad en los objetivos y métodos de la parada de mantenimiento.
- Apoyarse en el contrato firmado entre empresa y prestatarios, si existe.
- Compartir con los colaboradores los valores y principios que guiaran la gestión de la parada (ejemplo: la seguridad de las personas que intervienen en la parada es condición necesaria para garantizar la seguridad y la disponibilidad).

PRINCIPIO 2

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Anticipar la toma en consideración de los aspectos de seguridad, vincular el apoyo de SSMA a la fase de preparación, definir objetivos de seguridad en la preparación de la parada.
- Velar por organizar, en la medida de lo posible, visitas al terreno en la fase de preparación para mejorar la pertinencia de los modos de operación.
- Implicar a los proveedores en las decisiones técnicas para garantizar su máxima adhesión.
- Establecer y exponer claramente las responsabilidades, situar la seguridad como función de apoyo. Discutir con los proveedores las responsabilidades respectivas en materia de seguridad.
- Elegir una organización que garantice el conocimiento del terreno y la proximidad de los operativos a los especialistas en seguridad (ejemplo: asignar agentes de seguridad a las especialidades operativas).
- Establecer un plan de acción de seguridad con controladores, colaboradores y promotores, y emitir informes regulares (seguimiento de acciones e indicadores).
- Preparar cuidadosamente la visita previa reglamentaria con el fin de que permita realmente que el equipo tenga en cuenta el contexto y los riesgos de la obra.
- Sistematizar el punto sobre la seguridad en cada reunión diaria de control de la parada (actividades sensibles, conducta a adoptar...). Ejemplos: el primero en intervenir es el responsable de seguridad, los 10 primeros minutos se dedican a hablar de la seguridad.
- Integrar sistemáticamente un punto de seguridad en los informes periódicos del equipo de mantenimiento a la dirección.
- Ajustar la rotación de personal: encontrar un compromiso adecuado entre romper hábitos y garantizar competencias.
- Tener en cuenta la eventual dificultad de adaptación de algunos trabajadores, habida cuenta de la diversidad de prácticas de las diferentes instancias ordenantes (ejemplo: evitar las especificidades inútiles, trabajar en la convergencia de las normas y métodos de las empresas usuarias).
- Construir los planes de prevención para responder en primer lugar a la necesidad de las partes con respecto a los riesgos de la obra y no como mera respuesta a una exigencia normativa.
- Definir puntos de parada con, en el caso de las actividades más sensibles, validación por parte del jefe de proyecto de las medidas de prevención y arranque de la actividad (ejemplo: gammagrafías).
- Velar por preservar la serenidad del personal gestionando la presión procedente de arriba respecto a la duración de la obra.

Dificultades

- La seguridad y la disponibilidad de las instalaciones a menudo se encuentran en el primer plano de las preocupaciones cotidianas de las instancias superiores, es el accidente el que sitúa como prioridad la seguridad de las personas.
- La duración de la parada es una limitación que se suele fijar muy pronto, antes de la preparación detallada y de la integración de los aspectos de seguridad.
- Tendencia al empobrecimiento de las competencias tanto por parte de la empresa usuaria como de la prestataria (renovación del personal).

PRINCIPIO 3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Utilizar las reuniones de coordinación con los proveedores antes de la parada para presentar los objetivos de seguridad y discutir las problemáticas de la instalación.
- Asegurarse de la difusión de la visión y de los principios para hacerlos accesibles para todos.
- Garantizar la coherencia de los mensajes y la claridad de la información, exponer objetivos creíbles.
- Garantizar una formación suficiente de todos los participantes, adaptando los mensajes a las necesidades y capacidades de los individuos (ejemplo: sesión formativa en la acogida, cuestionario sobre los puntos clave).
- Implicar a los responsables de las empresas prestatarias en la aplicación de los mensajes.
- Repetir regularmente mensajes simples.
- Poner a disposición del personal sistemas de información para recabar información sobre las infracciones o sugerencias y consultar los elementos del REX.
- Definir familias de cuasi accidentes que requieren un análisis sistemático (ejemplo: riesgo eléctrico, hipoxia...)

Dificultades

- El exceso de normas para el personal.
- Muy pocas personas, en especial en las empresas proveedoras, pueden acceder a una visión global.
- Dificultad para transmitir a las instancias superiores las buenas prácticas del terreno (de lo que va bien no se tiene noticia).
- En las grandes obras, problemas ligados a la diversidad de lenguas y culturas (formación específica de los supervisores).
- No basta con copiar las exigencias normativas para elaborar los planes de acción (riesgo de no ser lo bastante concreto, pragmático).
- No hay que considerar suficiente un análisis global para cubrir todas las situaciones particulares. Por ejemplo, hay que evitar aceptar un análisis de riesgos genérico como análisis de los riesgos de una tarea que debe contar con un análisis específico.

PRINCIPIO 4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Evaluar a los supervisores sobre los resultados de seguridad.
- Demostrar en el día a día la intolerancia frente a las pequeñas infracciones.
- Demostrar que se da prioridad a la seguridad (capacidad de reacción, parada de la obra por alerta de seguridad, inversión).
- Asegurarse de que las normas son aplicables para todas las empresas, habida cuenta de la especificidad de las especialidades.
- Velar porque las condiciones de vida y alojamiento del personal sean coherentes con las normas internas de la obra. Crear condiciones de confianza respetando las especificidades culturales (Por ejemplo: norma SA8000).
- Promover la indicación de las situaciones peligrosas a través de la reactividad en el tratamiento de los problemas.

Dificultades

- Dificultad para encontrar supervisores o responsables de SSMA con competencias suficientes para cubrir todos los ámbitos de riesgo.
- Atención a la infracción de las normas por parte de los responsables en caso de riesgo, de alteraciones de la planificación o de situaciones complejas (ejemplo: gestión de las interfaces).

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Difundir ampliamente las herramientas de coordinación (planificación diaria, programa de trabajo semanal, plan de ocupación de los espacios).
- Organizar un foro de seguridad al inicio del proyecto y renovarlo cada 3 o 6 meses.
- Insistir en la responsabilidad colectiva por los resultados.
- Organizar grupos de trabajo sobre las problemáticas identificadas en las visitas a la obra.
- Utilizar métodos homogéneos o coherentes en todas las obras para promover la adhesión y la capitalización.
- Implicar sistemáticamente a los proveedores en los análisis de sucesos que les conciernen.
- Desarrollar la noción de familia SSMA transversal a todas las empresas (cohesión, homogeneidad).
- Fusionar puntualmente los equipos de SSMA, DO y proveedores en una obra para analizar y buscar soluciones juntos.
- Desarrollar una cooperación con las empresas proveedoras y las ETT para fidelizar a los trabajadores y así favorecer la interiorización de los métodos y objetivos.
- Gestionar el riesgo específico del personal eventual cuando su producción sobrepasa un umbral determinado.

Dificultades

- Dificultad con el personal que interviene puntualmente (intervenciones de corta duración, personal eventual).

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Formar a los supervisores en las visitas a las obras para obtener una visión compartida de las exigencias.
- Instaurar una reunión periódica sobre el terreno por equipos (restitución del REX y resultados, estrategias de avance, evolución de la obra y de los riesgos).
- Establecer un programa de visitas de seguridad por áreas de la obra con una identificación previa de los puntos claves que hay que verificar.
- Devolver el balance de las observaciones al nivel del terreno de manera regular y pragmática.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de mantenimiento:

- Organizar retos, dar recompensas concretas y útiles adaptadas al personal implicado (ejemplo: tarjeta telefónica, bonos de compra).
- Pensar en recompensar la profesionalidad, la iniciativa, la calidad de los métodos de organización más que el resultado.
- Fomentar la compilación y difusión de las buenas prácticas mediante una base de datos en la intranet.
- Valorar los éxitos individuales mediante comunicaciones nominativas.
- Organizar foros en los que los proveedores presenten sus buenas prácticas: reconocimiento.
- Utilizar mensajes impactantes: «preferimos echaros a no protegeros (o aceptar que no os protejáis)».
- Definir y dar a conocer algunas normas inviolables que podrían conllevar la sanción máxima (ejemplo: expulsión de la obra), definir una gradación, elaborar planes de seguimiento para recuperar el nivel.

Dificultades

- Dificultad con la recompensa de las empresas, más delicada que la de los individuos.
- Evaluar únicamente en base a los resultados puede percibirse como injusto por parte de ciertas personas o empresas; hay que pensar en fomentar las buenas prácticas.

Responsable de SSMA. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los Responsables de SSMA:

- Interiorizar la política de seguridad que emana de la dirección de la empresa y promover su aplicación en la unidad (trabajo colegiado a nivel de la dirección o supervisión y validación mediante el DU).
- Profundizar en el diagnóstico sobre la eficacia del sistema de gestión de la seguridad, evaluar la percepción por parte del personal del terreno del posicionamiento de la dirección ante la seguridad.
- Precisar las expectativas, basadas en el diagnóstico, en términos de evolución de los comportamientos y de la cultura de seguridad.

PRINCIPIO 2

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

Síntesis de las buenas prácticas de los Responsables de SSMA:

- Preparar y, eventualmente, promover un comité de seguridad presidido por la dirección con la participación de los principales responsables de la unidad para la elaboración y seguimiento del plan de acción de seguridad.
- Preparar la revisión anual de la dirección sobre seguridad.
- Ser punto de referencia, fuente de información temática (riesgos emergentes, por ejemplo) para los supervisores, e incluso formarlos en sus riesgos específicos y, de manera más general, en todos los riesgos (riesgo químico, radiológico, TME, CMR, etc.).
- Detectar las áreas de dificultad de los supervisores, alertarlos y acompañarlos.
- Ayudar a los supervisores a tomar perspectiva, a madurar sus decisiones.
- Velar porque todos los informes periódicos de la unidad, de los servicios, incluyan un apartado sobre la seguridad.

Dificultades

- Desmovilización por una baja tasa de frecuencia.

PRINCIPIO P3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los Responsables de SSMA:

- Elaborar un plan de comunicación estructurado para recordar los objetivos generales, acompañar el plan de acción e ilustrarlo en el día a día apoyándose en los soportes más visibles.
- Difundir guías sintéticas, recordatorios con los mensajes esenciales para los operarios del terreno (ejemplo: 10 reglas de oro).
- Organizar la acogida de seguridad de los recién llegados y de los proveedores (ejemplo: entrevista individual, jornada de la seguridad, control de conocimientos, folleto de acogida, acompañamiento de colegas).
- Utilizar lo emocional para transmitir los mensajes, para renovar la visión: imágenes impactantes (accidentes *gore),* historias «podría pasarte a ti», humor, etc.
- Organizar eventos de comunicación sobre seguridad (jornada anual, mes de la seguridad, etc.).
- Invitar a personalidades externas a la empresa para hablar de seguridad y transmitir la percepción de la instalación en el exterior.
- Velar porque los mensajes difundidos se comprendan bien sobre el terreno: utilizar un lenguaje sencillo (si hay problemas de alfabetización: dibujos, vídeos, etc.).
- Evitar la rutina, comunicarse regularmente pero con pertinencia.
- Recabar los datos inmediatamente después del suceso, pero analizar las causas en frío (48 h después, por ejemplo) para evitar interferencias de lo emocional.
- Aligerar el formalismo de los análisis, el circuito de firma de los análisis de accidente, acortar los plazos de tratamiento/implantación de soluciones.

Dificultades

- Hay que dar prioridad a la cooperación con el CHSCT, pero se corre el riesgo de que se produzcan interferencias con las reivindicaciones sociales: algunos miembros del CHSCT puede estar a la defensiva, influenciados por relaciones conflictivas entre las OS y la dirección.

PRINCIPIO P4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los Responsables de SSMA:

- Implicarse personalmente en el plan de acción de seguridad, elegir las acciones determinantes.
- Ser vínculo de unión entre el mensaje de la dirección y su puesta en práctica, tener un papel de facilitador (formar parte del «engranaje»).
- Si la dirección decide detener la producción para salvaguardar la seguridad, contribuir a la formalización de las observaciones para dar sentido a la decisión (lograr que los operarios la acepten).
- Velar porque todos los actores, sea cual sea su posición jerárquica, tengan la posibilidad de denunciar o interrumpir una tarea por razones de seguridad y promover todas las acciones en este sentido.
- Proponer medios que favorezcan el bienestar en el trabajo (espacio de salud), organizar acciones de prevención con profesionales externos (ergónomos, fisioterapeutas, médicos).
- Mostrar capacidad de reacción en la difusión de información, en especial en el REX de los accidentes y cuasi accidentes.
- Tener en cuenta las observaciones del CHSCT (organizar pre-visitas para poder dar respuestas concretas).
- Asegurarse de que la visión de la inspección de trabajo, de la DRIRE y de los supervisores de la instalación son coherentes.

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los responsables de SSMA:

- Coordinar a los especialistas en prevención para tener un mensaje homogéneo (técnicos de prevención, médicos, enfermeros, psicólogos del trabajo, ergónomos).
- Proponer temas de acción o de prevención cohesionadores.
- Promover la implantación de una red de seguridad autónoma con representantes de las diferentes especialidades para compartir y tratar las dificultades, compartir y desarrollar las buenas prácticas.
- Velar por la adecuada coordinación de las distintas entidades (promover la sinergia, estimular a los rezagados para evitar el mal ejemplo).
- Implicar a los representantes de las empresas prestatarias en los comités de seguridad y en el análisis de los sucesos.
- Velar por la implicación del CHSCT y los médicos de empresa en el PAS y en los análisis.

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los responsables de SSMA:

- Estar presente sobre el terreno en el día a día.
- Formar a los supervisores en la observación de situaciones y comportamientos y en los intercambios sobre el terreno.
- Hacer visitas regulares al terreno acompañados del director de las instalaciones; utilizar la información obtenida sobre el terreno como tema de discusión con los operarios.
- Definir y programar diferentes tipos de visitas adaptadas al contexto (equipos de guardia, período de parada, funcionamiento normal), recabar y explotar los datos, asegurarse de su seguimiento y comunicar las evoluciones.

Dificultades

- Atención a que el personal no asimile la presencia sobre el terreno a un «control policial».
- Atención al riesgo de perversión del concepto por parte de los supervisores («cubrir el expediente» sin respetar el fondo de la cuestión), es decir, el riesgo de dar prioridad a lo cuantitativo (número de auditorías sobre el terreno) en detrimento de lo cualitativo.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los responsables de SSMA:

- Definir y difundir una lista de acciones inaceptables y las sanciones correspondientes; líneas rojas: si se franquean esas líneas, sanción inmediata.
- Si se producen infracciones por parte de operarios externos: comprobar que han recibido la acogida adecuada, los planes de acción, etc.; remitirse al responsable de SSMA de su sede central para hablar del rendimiento del personal.
- Dar una calificación en materia de SSMA en la evaluación de las EE.
- Diseñar sistemas de recompensa de buenas sugerencias: dinero (o prorrata del salario), bonos de compra, horas de seguridad, objeto simbólico...
- Recompensar las acciones en lugar de los resultados.
- Poner en valor las buenas prácticas: animación, testimonios, retos entre instalaciones con primas, comunicación en el boletín interno, etc.
- Tener un papel de moderador de la impulsividad de la dirección cuando hay perspectivas de sanción, recordarle la realidad del terreno y tener en cuenta la percepción de la decisión por parte del personal del terreno.

Dificultades

- Una sanción demasiado rápida puede conllevar un bloqueo de la retroinformación.
- Hay que comunicar, explicar la sanción.

Jefe de equipo. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Establecer un vínculo entre los objetivos de la dirección y la realidad del terreno.
- Implicarse en la elaboración de las decisiones de la dirección.

Dificultades

- No siempre es posible intervenir *a priori*: por ejemplo, los jefes de equipo pueden no participar en la elaboración de los planes estratégicos o de las políticas.

PRINCIPIO 2

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Iniciar la reunión semanal o diaria o la sesión informativa con un punto sobre seguridad.
- Repetir los mensajes esenciales subrayando que la seguridad es una prioridad.
- Estimular la curiosidad de los operarios para incitarlos a detectar anomalías.
- Implicar a los operarios en la evaluación de las prácticas en términos de seguridad.
- Apoyarse sistemáticamente en los planes de prevención u otros elementos de apoyo para dar valor a la gestión de la seguridad.

PRINCIPIO 3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Velar por la claridad de los objetivos y consignas, reducir su volumen para facilitar su adecuada consideración.
- Acompañar a cada nuevo empleado para asegurarse de que se impregna de la cultura de seguridad.
- Instaurar un clima de confianza mediante la escucha y garantizar el seguimiento y el retorno de la experiencia para fomentar la transmisión de información.

Dificultades

- Atención a asegurarse de obtener el apoyo de la jerarquía en las acciones de seguridad.
- Atención a no dejar al equipo adoptar una actitud sistemáticamente crítica frente a las decisiones de la dirección en términos de seguridad sin aportar propuestas.
- En ocasiones es difícil construir un clima de seguridad con cierta continuidad ante un contexto en perpetua evolución: rotación del personal, limitaciones de tiempo, imponderables sobre el terreno…

PRINCIPIO 4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Ganarse y mantener el estatus de líder con los miembros del equipo mostrándose siempre como promotor ambicioso de las cuestiones de seguridad, dándole prioridad sistemáticamente frente a otras preocupaciones.
- Remitir a las instancias superiores las dificultades que puede tener el personal del terreno para interiorizar o aplicar sus políticas de seguridad.
- Regresar al terreno para garantizar que se tienen en cuenta sus preocupaciones.
- No contravenir jamás una norma escrita sin analizar los riesgos y sin una justificación explícita.
- Tener en cuenta toda indicación de incomprensión de una decisión o percepción de incoherencia.

Dificultades

Un nuevo jefe de equipo no se ganará la confianza de los operarios si no se impregna del clima y no respeta la cultura del lugar al que llega.

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Explotar y valorar las competencias de cada cual en la óptica de la formación de todos.
- Iniciar campañas de seguridad en las que sean necesarias la implicación y la cooperación de todos, desde la detección de las dificultades a la implantación de acciones correctivas.
- Organizar ejercicios de simulación de situaciones críticas para mantener la capacidad de reacción del equipo ante situaciones degradadas. Organizar la capitalización y transmisión de la información extraída de estas experiencias.
- Promover los intercambios haciendo participar a operarios de otras entidades en las visitas al terreno.

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Estar disponible y a la escucha del equipo para poder adaptar la actividad en función del contexto.
- Asegurarse de que los operarios disponen de procedimientos lo más adaptados posible a las realidades del terreno; velar porque las insuficiencias se corrijan rápidamente.
- Realizar visitas al terreno para intercambiar opiniones con los trabajadores; de vez en cuando, implicar en estas visitas a personas no directamente implicadas en la actividad para obtener una nueva perspectiva.
- Fijarse objetivos cuantitativos de presencia sobre el terreno.

Dificultades

- La inflación de tareas administrativas tiende a alejar del terreno a los jefes de equipo.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los jefes de equipo:

- Responsabilizar a los operarios haciéndolos partícipes de la evaluación de las prácticas en términos de seguridad.
- Valorar a los operarios implicándolos en todas las actividades relacionadas con la seguridad en las que sus competencias serán visiblemente reconocidas.
- Ser firme con respecto a las infracciones y a los resultados de seguridad al preparar la evaluación de los trabajadores que se supervisan.

Dificultades

- En ciertas empresas, el jefe de equipo no puede implicarse directamente en la gestión de los recursos humanos.

Miembro del CHSCT. Buenas ideas y advertencias

PRINCIPIO 1

Crear la visión de seguridad (en consonancia con los valores y principios de gestión)

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Intervenir todo lo posible en la fase de elaboración de la política y los planes estratégicos para hacer valer su punto de vista.
- Cuestionar la visión de seguridad elaborada por la dirección a la vista de las realidades del terreno.
- Apoyarse en la política de seguridad para pedir cuentas a la dirección.

Dificultades

- Dificultades para acordar lógicas y modalidades de acción entre el CHSCT y la dirección.

PRINCIPIO 2

Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la dirección, y gestionarla en el día a día

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Interpelar a los responsables sobre el nivel de seguridad que la organización debe alcanzar, la distancia entre las metas planteadas y la realidad.
- Velar porque se respete la normativa: sentido común y consenso deseable.
- Ejercer el deber de denuncia y actuar para que la seguridad sea siempre una prioridad.
- Apoyar las acciones del personal ejerciendo el derecho de retiro.

Dificultades

- Hay que prestar atención a mantener relaciones constructivas con el servicio de SSMA, que es el órgano dedicado a promover y gestionar la seguridad.

PRINCIPIO 3

Hacer que la visión de seguridad se comparta: influir, convencer y fomentar la transmisión de información a las instancias superiores

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Fomentar y reforzar una visión compartida de la seguridad entre los supervisores y el personal.
- Cooperar con los directivos en acciones concretas, como la elaboración del DU o el REX de los sucesos, y superar así posturas de enfrentamiento para poder construir juntos una seguridad mejor.
- Introducir sus reflexiones y acciones en materia de seguridad lo más temprano posible dentro del proceso de decisión.
- Velar por la ejecución de las acciones apoyándose en el seguimiento de las preguntas y respuestas.
- Hacer valer su competencia en la toma en consideración de los factores humanos y organizacionales y en la detección de los riesgos psicosociales.
- Implicarse, más allá de su detección, en la prevención de los riesgos psicosociales.
- Animar al personal a que señale las infracciones y las malas prácticas.

PRINCIPIO 4

Ser creíble: ejemplaridad y coherencia

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Anticipar la articulación de los objetivos expuestos por la dirección en términos de avance en materia de seguridad.
- Velar por la adecuada utilización de los medios previstos por el código de trabajo.

Dificultades

- Hay que procurar no dejarse influir en sus acciones en materia de seguridad por los posibles conflictos entre organizaciones sindicales y dirección.
- No abusar de recursos que podrían restar credibilidad a las acciones del CHSCT.

PRINCIPIO 5

Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Participar en las actividades clave de seguridad: análisis de incidentes, árbol de causas, plan de prevención…
- Coordinar las acciones propias con las de los CHSCT de las empresas participantes.
- Fomentar los intercambios entre profesionales durante las visitas al terreno o las reuniones preparatorias del CHSCT.

Dificultades

- Hay que procurar preservar el interés general cuando se defienden situaciones particulares

PRINCIPIO 6

Estar presente sobre el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Estar siempre a la escucha del personal del terreno para conocer bien las problemáticas de los trabajadores a los que se representa en el ejercicio de su mandato.
- No limitarse a las visitas organizadas por la dirección para mantener el vínculo con el terreno.
- Informar siempre al personal del seguimiento dado a las acciones iniciadas.

Dificultades

- Procurar no ceder a la facilidad de acompañar únicamente a las especialidades más accesibles o a los equipos más reivindicativos.

PRINCIPIO 7

Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

Síntesis de las buenas prácticas de los miembros del CHSCT:

- Fomentar el análisis de las causas profundas de los sucesos para limitar la culpabilización de los individuos.
- Acompañar las estrategias centradas en el comportamiento, protegiendo a los trabajadores de posibles derivas.

Dificultades

- Saber encontrar un posicionamiento justo en caso de fallo comprobado.

Reproducción de este documento

Este documento se difunde de acuerdo con una licencia BY-NC-ND de Creative Commons. Es usted libre de reproducir, distribuir y comunicar esta creación al público bajo las siguientes condiciones:

- **Reconocimiento**: deberá citar el nombre del autor original de la manera indicada por el mismo o por el titular de los derechos que le ha conferido esta autorización (pero no de una manera susceptible de sugerir que este apoya o aprueba la utilización que usted haga de la obra).
- **No comercial**: la explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.
- **Sin obra derivada:** la autorización para explotar la obra no incluye la transformación para crear una obra derivada.

Puede descargar este documento (y otras ediciones de los *Cuadernos de la Seguridad Industrial*) en formato PDF en el sitio web de la FONCSI.

Editor
Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle
Asociación conforme a la Ley 1901

http://www.icsi-eu.org

6, allée Émile Monso – BP 34038
31029 Toulouse cedex 4
Francia

Teléfono: +33 (0) 534 32 32 00
Fax: +33 (0) 534 32 32 01
E-mail: contact@icsi-eu.org

ISSN 2100-3874

6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4 - France

www.icsi-eu.org