



CULTURA PREVENTIVA. PYMEs Construcción

Mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción: Factores, herramientas y canales de comunicación.

**Laboratorio - Observatorio de
Gestión Preventiva en las pymes de Andalucía del IAPRL**



Junta de Andalucía



Consejería de Empleo, Empresa y
Trabajo Autónomo

Instituto Andaluz de Prevención
de Riesgos Laborales

Director:

Juan Carlos Rubio Romero

Autores del Informe:

Juan Carlos Rubio Romero

M^a del Carmen Pardo Ferreira

Juan Antonio Torrecilla García

Virginia Herrera Pérez

Coordinación IAPRL

Luis Colmenero Ruiz

Francisco Romero Velázquez

Financiado por:

Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales.

Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo.

Junta de Andalucía

Depósito Legal:

SE 2256 - 2024

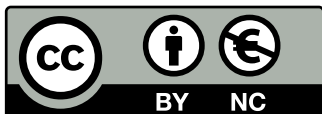
ISBN:

978-84-09-57925-9



Esta publicación ha sido impresa con
tintas libre de metales pesados

Impreso en Andalucía



Se agradece la difusión indicando la fuente. Las opiniones publicadas por los autores son de su exclusiva responsabilidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN9

1.1. Antecedentes9

1.2. Objetivos y preguntas de investigación.....10

2. REVISIÓN BIBLOGRÁFICA.....11

2.1. El sector de la construcción como sector diana.....11

2.2. El concepto de cultura preventiva y evolución12

2.3. Principios que rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la cultura preventiva18

2.4. Fuentes para el desarrollo de los principales factores y herramientas
para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....19

2.5. Los potenciales para el desempeño resiliente y la mejora de la Cultura Preventiva25

3. METODOLOGÍA.....27

4. RESULTADOS32

4.1. Principios que rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la cultura preventiva32

4.2. Resiliencia y cultura preventiva.....34

4.2.1. Habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva.....34

4.2.2. Asociación de buenas prácticas para la mejora de la
cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia.....36

4.3. Principales factores y herramientas
para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....40

4.3.1. Definición de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....	40
4.3.2. Evaluación y priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....	52
4.3.3. Comentarios de los expertos sobre los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción	53
4.4. Canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las pymes de construcción.....	64
4.4.1. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.....	64
4.4.2. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	72
4.4.3. Recomendaciones para la puesta en práctica del proceso de comunicación para la difusión y el asesoramiento en la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	77
5. REFERENCIAS.....	78
ANEXO.....	81



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.
Principales fuentes empleadas en el desarrollo de los factores de la cultura preventiva en microempresas de construcción 20

Tabla 2.
Potenciales o habilidades necesarias para el desempeño resiliente de las organizaciones34

Tabla 3.
Resumen de los principales resultados asociación de las buenas prácticas para la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia37

Tabla 4.
Dimensiones y factores de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....41

Tabla 5.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Alineación de la seguridad y la producción42

Tabla 6.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del promotor43

Tabla 7.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del contratista principal44

Tabla 8.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Compromiso visible de la persona empresaria45

Tabla 9.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo de la persona encargada en el tajo46

Tabla 10.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo de la persona encargada en el tajo47

Tabla 11.
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Comunicación fluida y transparente.....48

Tabla 12.	
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Competencia profesional.....	49
Tabla 13.	
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Clima de confianza y aprendizaje	50
Tabla 14.	
Factores para la mejora de la cultura preventiva: Revisión permanente del desempeño	51
Tabla 15.	
Priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes.....	52
Tabla 16.	
Estadísticos descriptivos de la evaluación del panel de agentes sociales de los factores para la mejora de la cultura preventiva de las pymes de construcción.....	53
Tabla 17.	
Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	65
Tabla 18.	
Canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	62
Tabla 19.	
Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración y los agentes sociales impulsen y promuevan la difusión entre las pymes de construcción de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva	70
Tabla 20.	
Agentes a considerar en el proceso de comunicación para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.	71
Tabla 21.	
Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las pymes.....	72
Tabla 22.	
Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento y acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.....	75

Tabla 23.
Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración impulse un seguimiento y acompañamiento adecuado de la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.....76

Tabla 24.
Agentes a considerar en el proceso de asesoramiento y seguimiento de la implantación de las herramientas para mejorar la cultura preventiva en las pymes de construcción.76

Tabla 25.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (1/6).....81

Tabla 26.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (2/6).82

Tabla 27.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (3/6).83

Tabla 28.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (4/6).....84

Tabla 29.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (5/6).85

Tabla 30.
Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (6/6).86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de los niveles de Cultura Organizacional	13
Figura 2. Dimensiones de la cultura preventiva.	15
Figura 3. La Resiliencia definida por sus potenciales, la cultura y la estructura organizativa	25
Figura 4. Metodología empleada en el presente estudio	28
Figura 5. Valoración media de los principios de la Cultura Preventiva según su importancia para las pymes de construcción.....	33
Figura 6. Valoración media de la importancia de las habilidades para el desempeño resiliente según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las pymes	35



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Con frecuencia la motivación para hacer prevención en las pymes es una motivación extrínseca (el cumplimiento legal, prevenir sanciones...). Debido a la falta de creencia en el valor intrínseco de la prevención ésta no se percibe más allá de como una exigencia legal, y no como una vía determinante de contribución a la excelencia empresarial. Esta se consigue gracias a la motivación de las personas trabajadoras, y a que se trata de una materia transversal que integra todas las áreas y todos los niveles de la empresa, que es en definitiva un lugar de encuentro que contribuye a la eficacia y la eficiencia. Consecuencia de todo ello pueden destacarse efectos en las pymes del sector de la construcción:

- Una limitación de medios para ejercer la acción preventiva.
- Personal insuficiente con conocimientos específicos en materia de prevención de riesgos.
- La ausencia o menor presencia en las pymes de representación del personal.
- Valoración deficiente de la reglamentación en prevención, que se refleja en los resultados obtenidos en la Encuesta Andaluza de Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas: "es difícil o muy difícil de aplicarla (20,7%); bastante o muy enfocado a las plantillas de gran tamaño, en detrimento de las pymes (39,4%), y está dirigida más a ciertos sectores que al conjunto del tejido económico **(37,8%)**.

- Externalización de la actividad preventiva lo que, en algunos casos, puede provocar una falta de integración de la actividad preventiva en la gestión de la empresa.
- Niveles bajos de cultura preventiva. Siguiendo la Escalera de Parker, de 5 niveles de calidad de la Cultura Preventiva de una Organización (1. Patológico, 2. Reactivo, 3. Calculador, 4. Proactivo, 5. Generativo), las pymes se mueven normalmente entre los niveles 1 y 3, y no más arriba.

Por todo esto, parece obvio que es necesario promover la adaptación de la normativa aplicable a la realidad empresarial de las pymes. Sin embargo, la revisión de las bases del actual marco normativo escapa a las competencias de la Administración Andaluza, aunque la Administración sí que puede desempeñar un papel destacado en cuanto al asesoramiento y el acompañamiento de las pymes.

A tal efecto, la Administración Andaluza puede diseñar herramientas dirigidas a mejorar la eficacia de la gestión de la prevención, orientadas en menor medida al mero cumplimiento normativo y dirigidas hacia los resultados, haciéndola más práctica y aplicable a las pymes, no tanto en los aspectos técnicos y normativos de ejecución de las obligaciones preventivas de las empresas, sino hacia el cambio cultural preciso para que la prevención sea un concepto realmente asumido por todos los integrantes de la empresa, persona empresaria y personas trabajadoras.

Esta propuesta realizada por el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales al Laboratorio Observatorio de Gestión Preventiva en las PYMES de Andalucía (LAGEPYME) tiene el objetivo de realizar una recopilación de herramientas relacionadas con la gestión preventiva encaminadas a reforzar la Cultura Preventiva en las py-

mes del sector de la construcción. Fruto de esta propuesta nacen dos documentos que presentan los principales resultados alcanzados en la investigación desarrollada. El primero de ellos, que es el presente documento, recoge los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción, así como los canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva de estas pymes. En el segundo de ellos se recopilan y proponen buenas prácticas enfocadas a impulsar la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.

1.2. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general de este trabajo es identificar los principales factores existentes, para mejorar los potenciales para el desempeño en prevención, y por lo tanto para mejorar la integración de la prevención, la Cultura de Seguridad y por lo tanto la Resiliencia, en las pymes del sector de la construcción.

Igualmente se pretenden analizar los principales canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración Andaluza y los agentes sociales pueda trasladar a las pymes los resultados de la investigación, así como aquellos canales para que la Administración Andaluza preste asesoramiento técnico durante la implantación.

En línea con estos objetivos, se formularon unas preguntas de investigación. De este modo, la investigación desarrollada daría respuesta a estas preguntas y se conseguiría así alcanzar los objetivos propuestos. A continuación, se presentan las preguntas de investigación que será abordadas en el presente documento:

- ¿Qué principios rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la Cultura Preventiva?
- ¿Cuáles son los principales factores para la mejora de la Cultura Preventiva en las pymes de construcción?
- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación, tanto bajo control de la Administración como de los agentes sociales del sector, más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de este sector estas herramientas?
- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación más eficaces, para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes del sector de la construcción durante la implantación de dichas herramientas?

En los siguientes apartados del presente documento se presenta la revisión bibliográfica llevada a cabo para analizar el estado del arte de las cuestiones planteadas. Seguidamente se describe la metodología seguida en la investigación. Luego se exponen los resultados alcanzados. Por último, se recopilan las principales referencias bibliográficas.



2. REVISIÓN BIBLOGRÁFICA

En este apartado se presenta un resumen de los aspectos más relevantes abordados durante la revisión bibliográfica en relación a la importancia de las pymes en el tejido empresarial de la construcción, al concepto de Cultura Preventiva o Cultura de Seguridad, los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la Cultura Preventiva, los factores y herramientas que contribuyen a ello y los potenciales o habilidades necesarias para que las empresas desarrollen un desempeño resiliente que dé lugar a la mejora de la Cultura de Seguridad.

2.1. El sector de la construcción como sector diana

El índice de incidencia del sector de la construcción para el total de accidentes en España en 2018 fue de 7.982,7, más del doble que el índice medio, 3.408,7, y muy por encima del índice para la industria, 5.536,5 (INSST, 2019). Por tanto, la construcción es uno de los sectores prioritarios para emprender acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de trabajo y, por ende, reducir su siniestralidad.

En línea con estos indicadores, el diagnóstico de la situación de la seguridad y salud laboral en Andalucía incluido en la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo (2017-2022) señala que el sector de la construcción es muy relevante, pues da empleo al 5,2% del total de las personas trabajadoras de Andalucía y puntualiza que este porcentaje se ha de entender como el resultado de la progresiva disminución de actividad desde el inicio de

la crisis del 2008, y la lenta recuperación de estos últimos años.

Por otro lado, la II Encuesta sobre Gestión Preventiva en las Empresas Andaluzas (IAPRL, 2016) presenta una caracterización de la actividad preventiva desarrollada por las empresas de construcción en Andalucía donde se indica que el 55,1% prefieren emplear servicios de prevención ajenos; mientras que un 25,9% es la persona empresaria quien desea asumir personalmente dicha función; frente al 7,4% de las empresas constructoras que optan por designar a personas de su plantilla para que desempeñen las tareas preventivas; por otro lado, un 3,4% del total de las constructoras deciden constituir un servicio prevención propio; les siguen en un 0,4% aquellas que se decantan por servicios de prevención mancomunados; y, por último, las que no aplican recursos alcanzando el 11%.

Esta Encuesta (IAPRL, 2016) también pone de manifiesto que el sector de la construcción se trata del sector con la mayor concentración de microempresas, lo que facilita una mayor externalización de la prevención en detrimento de la integración de la gestión preventiva, tal y como señalan los datos presentados anteriormente. Otro dato destacable es que en las pymes de la construcción con centros de más de 5 personas trabajadoras sólo son nombrados delegados de prevención en el 31,3% de ellos, mientras que en los centros con más de 10 personas empleadas el porcentaje aumenta hasta el 38,6%. De hecho, se reconoce en la misma Encuesta, que uno de los mayores obstáculos para abordar la gestión preventiva en estas empresas es la falta de recursos, como el tiempo o el personal. Por tanto, parece necesario identificar las herramientas que mejor faciliten a este tipo de empresas la mejora de la gestión de la prevención y, por tanto, de la cultura preventiva.

2.2. El concepto de cultura preventiva y evolución

No existe una única definición de cultura preventiva o de seguridad universalmente aceptada en la literatura. De hecho, existen numerosas definiciones que los diferentes autores han ido aportando a lo largo del tiempo, tal y como indica Guldenmund (2000). Este mismo autor profundiza en el tema e indaga aportando que tal falta de consenso comienza con la distinción entre los conceptos de cultura de seguridad y clima de seguridad, en el contexto de las organizaciones. En este sentido, en la década de los años 70 las investigaciones se focalizaban en estudiar el fenómeno bajo la denominación de clima de seguridad. Por el contrario, en la siguiente década de los años 80, y de forma progresiva los numerosos trabajos de investigación desplazaban el concepto de clima de seguridad para ser sustituido por el de cultura de seguridad. Es decir, no se produjo una evolución en paralelo de ambos conceptos, sino que fue más bien secuencial, alternándose en el tiempo según se profundizaba en el tema por parte de los investigadores. Al comparar estas evidencias, Guldenmund (2000), sostiene, a modo de resumen de tal evolución, que el clima de seguridad hace referencia a las actitudes que los miembros de una organización manifiestan mediante su comportamiento frente al incremento o disminución de los riesgos laborales. Mientras que con el concepto de cultura de seguridad o preventiva se hace referencia al conjunto de las fuertes creencias o convicciones que las personas poseen, y que explican y propician un tipo de actitud de seguridad u otro. En consecuencia, el clima de seguridad que se respira en una empresa sería el resultado o la manifestación de su propia cultura en seguridad y salud laboral. Además, según Zohar (1980) el clima define el escenario y las expectativas que guiarán el comportamiento de las personas trabajadoras.

Los orígenes del concepto de cultura de seguridad se remiten a la publicación del informe emitido por International Nuclear Safety Group (INSAG), organismo dependiente de International Atomic Energy Agency (IAEA), a partir del accidente nuclear de Chernobyl. En dicho informe se recogía la cultura de seguridad como unas de las variables causantes de la catástrofe del reactor nuclear, puesto que se detectó que existía una ausencia de una cultura de seguridad asentada y desarrollada (INSAG, 1986).

También hay que destacar que el concepto de cultura de seguridad, parte de otro más amplio denominado cultura organizacional. Ambos han sido objeto de estudio a lo largo de los años por investigadores de diferentes áreas de conocimientos, como la ingeniería, la antropología, la sociología, etc. Entre las numerosas aportaciones en este sentido destaca el trabajo de Schein (1988), el cual considera que dicho concepto se conforma a partir de tres niveles o capas que se superponen, y, a la vez, están presentes en toda organización (ver Figura 1):

- En el primer nivel o la capa más externa, tenemos a los denominados “artefactos”, los cuales se consideran tangibles y visibles. Por ejemplo, el tipo de ropa y zapatos establecidos para trabajar, los equipos de protección personal que se exijan y utilicen, las reuniones programadas, los tableros de anuncios, los carteles, etc.
- En el segundo nivel se recogen los “valores”, que expresan las reglas y procedimientos en el nivel de lo consciente. Así, podemos incluir en esta capa, a modo de ejemplo, las políticas de la empresa, el texto o manual de protocolos de actuación, el manual de acogida e integración en la organización, etc.
- En tercer lugar, el último nivel o capa más profunda, lo constituyen las “asunciones básicas”, las cuales son

de tipo no material y en el nivel de lo inconsciente, y que constituyen la esencia de la cultura. Es decir, se trata de los modelos mentales que las personas han ido construyendo a medida que afrontaban las diferentes situaciones del día a día, y que definen como los componentes de una organización deben percibir, sentir y pensar a la hora de actuar de cara a resolver problemas o afrontar los riesgos presentes y futuros. Por ello, es importante tener presente que entre las diferentes asunciones básicas deben existir las relacionadas con la seguridad y salud laboral, pues faci-

tará la aparición y el desarrollo de un entorno seguro de trabajo. Por otro lado, y en relación con lo anterior, alcanza relevancia que los nuevos integrantes de la empresa deben socializarse de forma efectiva, impregnándose de la cultura reinante y dominante en la organización. En este sentido, los procesos de contratación deben contemplar estos modelos como esenciales en los procesos de aprendizaje, para que se produzca una clara y segura incorporación del trabajador y, sobre todo, una preservación y mantenimiento de la cultura de la empresa en el tiempo.

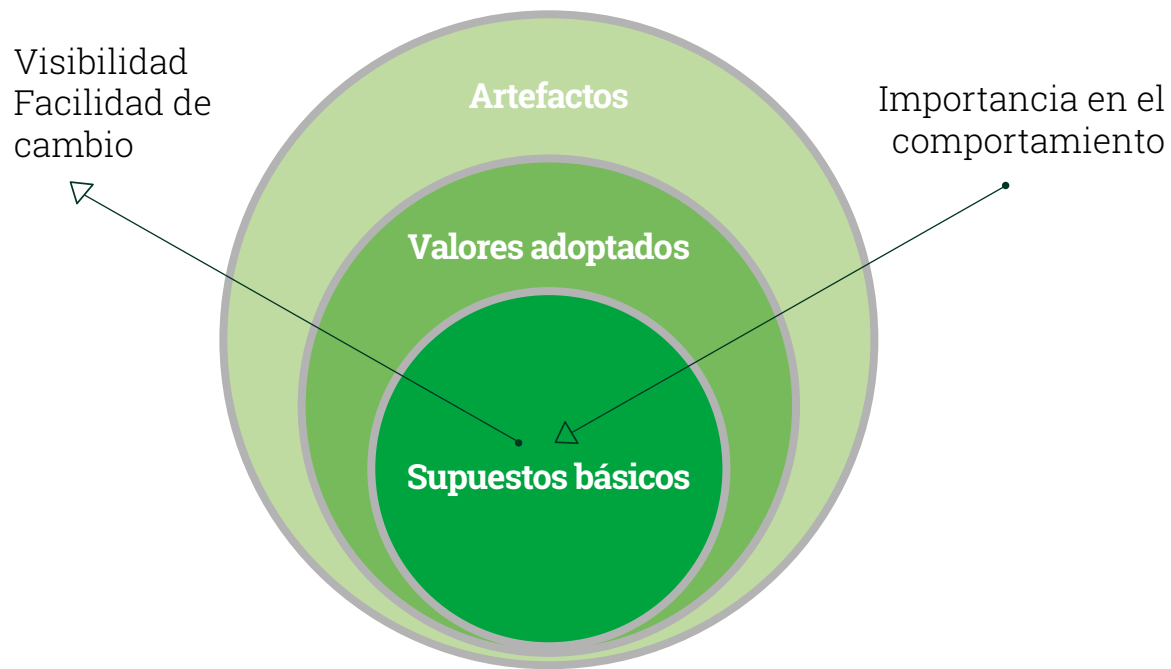


Figura 1. Esquema de los niveles de Cultura Organizacional
(Fuente: Elaboración propia a partir de Schein 1992)

Por otro lado, y avanzando cronológicamente, se puede destacar que a partir de los años 80 y a principios de los años 90, el concepto de cultura de seguridad comenzó a despertar mayor interés, dada la importancia en la sociedad para que las organizaciones alcancen un desempeño seguro (Parker et al., 2006).

Por su parte, Hollnagel (2018), uno de los padres de la Ingeniería de la Resiliencia, también aborda el concepto de cultura preventiva y se apoya en el trabajo de Schein para su definición destacando los siguientes aspectos:

- a) Se trata de un conjunto de asunciones compartidas entre los miembros de la organización.
- b) Las cuales son creadas y desarrolladas por dichos miembros.
- c) Esas asunciones las emplean para afrontar los problemas de adaptación al entorno.
- d) A su vez, dichas asunciones compartidas han sido validadas de forma continuada en el tiempo.
- e) Por lo tanto, deben de formar parte del aprendizaje de todos los miembros presentes y futuros de la organización.



De forma más cercana, el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales lo define como “Una forma sostenida y estable de ejercer la gestión y supervisión de la empresa, acorde con los valores de la salud y la

seguridad, que genera un clima favorecedor del comportamiento preventivo de todos los individuos de la organización, reconociendo los éxitos y aprendiendo de los errores”.



Figura 2. Dimensiones de la cultura preventiva.
(Fuente: IAPRL, 2019)

Según esta definición se entiende la cultura de seguridad como una forma de gestionar los diferentes ámbitos de la empresa desde una perspectiva que contemple los valores de la seguridad y salud laboral y que, en consecuencia, crea un clima laboral, que fomenta y propicia los comportamientos seguros, y al mismo tiempo se recompensan los aciertos, aprendiendo de las equivocaciones IAPRL (2019).

A su vez, como complemento de la anterior definición, el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales contempla, destaca y define tres dimensiones que conforman la cultura preventiva de una organización y que se muestran en la Figura 2:

- El compromiso de la empresa por impulsar estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y la salud.
- La dinamización, que es la forma práctica en que se traduce el compromiso, mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a toda la organización.
- El aprendizaje, que es el esfuerzo continuado que realiza una organización para sostener y mejorar la gestión de la prevención.

También cabe destacar el enfoque aportado por Cooper (ISTAS, 2018), que considera a la cultura de seguridad como una subcultura dentro de la cultura organizacional, ejerciendo una influencia sobre las actitudes de las personas trabajadoras en relación a la salud y seguridad laboral. Así, esta definición introduce la consideración de la coexistencia de varias culturas o subculturas dentro de la complejidad de las organizaciones empresariales. En consecuencia, hay que destacar que la existencia de una cultura organizacional no implica necesariamen-

te la presencia de una subcultura de seguridad laboral. Sin embargo, la existencia de una cultura de preventiva debe alcanzar a todos los ámbitos de las estructuras organizacionales e influir de forma consistente sobre sus miembros. Es entonces cuando se dispondrá de una herramienta efectiva que actuará de forma muy positiva y notable, reduciendo la siniestralidad en las organizaciones y mejorando el desempeño seguro (Reason, 1998).

Por otra parte, destaca el trabajo de Westrum (1996, 1993) que diferencia entre tres tipos de organizaciones en relación a su nivel de evolución y madurez en materia de seguridad y salud laboral: patológica, burocrática y generativa. Posteriormente, Reason (1997) incorpora dos niveles adicionales, el reactivo y el proactivo. Finalmente, Parker et al. (2006) se basa en el trabajo de Westrum y Reason para proponer la llamada “escalera de la cultura preventiva”. Además, Parker añade otros aspectos a la cultura organizacional, tanto concretos (relacionados con el sistema de gestión) como abstractos (relacionados con las percepciones de la fuerza laboral) basados en la investigación de Zohar (2000). De este modo, la también llamada “escalera de Parker” queda definida por un total cinco niveles:

1. **Patológico:** organizaciones donde la seguridad laboral se considera algo trivial.
2. **Reactivo:** organizaciones que reaccionan cuando ocurre el accidente, intentando mitigar sus efectos una vez ocurrido.
3. **Calculador:** organizaciones que poseen un sistema de gestión para alcanzar cierto nivel de seguridad, pero no se anticipan al riesgo.
4. **Proactivo:** organizaciones que toman medidas para, de forma anticipada, prever los posibles problemas de seguridad que pudieran surgir.

5. Generativo: organizaciones consideradas altamente fiables que se caracterizan por un desempeño resiliente.

Así mismo, Parker et al. (2006) sostiene que en organizaciones complejas es posible que la cultura preventiva no se desarrolle por igual en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Por tanto, distintas áreas de una misma organización llevarían velocidades diferentes en el desarrollo de la cultura preventiva. Por lo tanto, en este sentido, hay que tener presente que es probable que la cultura preventiva sea diferente incluso dentro de una misma organización, dependiendo del departamento o colectivos de personas trabajadoras que desarrollen una actividad concreta. A modo de ejemplo de carácter empírico Parker et al. (2006) referencia la investigación llevada a cabo por Zohar (2000) sobre 53 de grupos de trabajo de una misma empresa de fabricación, donde se demuestra como la cultura de seguridad es homogénea dentro del mismo grupo y, con ciertas diferencias, respecto a los demás grupos entre sí.

Otro aspecto importante que pone de manifiesto Zohar (1980), es cómo mejorar el nivel de seguridad en las empresas actuando sobre el clima de seguridad. Para ello, estudió el clima de seguridad en empresas industriales de Israel. En este sentido, abordó el clima de seguridad como el resultado de la apreciación subjetiva de las personas trabajadoras sobre determinadas cuestiones. En sus resultados encontró que la percepción de las personas trabajadoras respecto a la implicación de la dirección de las empresas en los temas de seguridad y salud laboral, y la percepción sobre la importancia de la seguridad en los procesos productivos, contribuían a un mejor y positivo clima de seguridad, que redundaba en unos mejores niveles de seguridad.

Por su parte, Reason (1998) pone de manifiesto como el escaso desarrollo de una cultura de seguridad en las organizaciones está presente en las causas que originan los accidentes organizacionales, como por ejemplo el accidente del reactor nuclear de Chernóbil, donde está implicada gran parte de la organización. Mientras que su presencia es menos frecuente dentro de las causas que originan los accidentes individuales, pues los peligros son muy evidentes a diferencia de los accidentes organizacionales donde no son tan patentes. Asimismo, introduce el concepto de “adaptaciones patológicas”, pues considera que toda cultura de seguridad nace en un momento dado, y se va desarrollando y modulando, adaptándose a su entorno organizacional. Es, por tanto, un producto de la propia organización, quien la alimenta y la orienta, configurando sus características, que después determinarán una cultura de seguridad eficiente o patológicamente inadecuada. También acomete y aporta en su estudio, cómo la cultura de seguridad está detrás de determinadas tipologías de accidentes, que se repiten en el tiempo de forma recurrente dentro de una misma organización. Por último, plantea un modelo para desarrollar una cultura de seguridad que evite los accidentes de forma exitosa. En este sentido, para alcanzar dicho objetivo, es necesario diseñar una cultura informada como pilar básico de la cultura de seguridad. Además, dicha cultura informada se desarrolla a partir de la creación de una cultura de informes basada, a su vez, en una cultura justa. Para que nazca una cultura informada es necesario crear los mecanismos que posibiliten un sistema que capte, analice y difunda la información necesaria relacionada con la prevención de riesgos laborales. Esto se hace con el objeto de que las personas con capacidad de decisión, en relación a la seguridad y salud laboral, puedan conocer de inmediato la situación de los recursos humanos, técnicos y organizacionales, que sean determinantes para el control efectivo de la seguridad. Para alcanzar dicho objetivo se requiere crear una cultura de informes que de soporte a

toda la información necesaria. En consecuencia, el miedo al reporte debe desaparecer para dar paso a una cultura justa, donde no se penaliza las incidencias o accidentes laborales.

2.3. Principios que rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la cultura preventiva

Las empresas deben afrontar un proceso de cambio para poder transformar la cultura preventiva de su organización y avanzar hacia una mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales. De acuerdo con Antonson (2018) los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva son:

1) La transformación organizacional debe ser una auto-transformación

Si se acepta la premisa de que las culturas se crean gracias a la interacción entre personas, los diferentes grupos en la empresa y los profesionales necesitan dialogar para definir tanto los problemas como las soluciones.

La cultura de una organización se crea a partir de la interacción entre las personas que la integran. Igual ocurre con la cultura preventiva como parte de la cultura organizacional. Por lo tanto, si se desea cambiar la cultura preventiva es necesario que todas las personas de la empresa participen en este proceso de cambio para definir de forma conjunta los problemas a abordar y sus soluciones. De este modo, la transformación organizacional solo será posible si cada persona lleva a cabo una transformación individual de sus actitudes, hábitos, costumbres, creencias, valores, ideas, normas, etc.

2) Los objetivos deben ser alcanzables y relativos a la realidad del día a día

Para que las medidas de mejora que se implanten sean duraderas deben estar relacionadas con tareas concretas

del día a día y con la visión de los problemas de la persona empresaria. De otro modo, no perdurarán en el tiempo y se degradarán, desaparecerán o perderán su efectividad.

3) El cambio debe ser visto como un proyecto a largo plazo.

Aunque los documentos, procedimientos o diagramas pueden cambiarse rápidamente, el cambio de la forma de trabajar de las personas no se lleva a cabo de un día para otro, sino que son necesarios tiempo y persistencia para que el cambio arraigue y sea real y efectivo.

4) El objetivo no deberían ser alcanzar el consenso en toda la organización, sino crear un lenguaje y entendimiento común entre los diferentes grupos de la empresa

La diferenciación entre los diferentes grupos puede ser un recurso vital para la seguridad. Las diferentes perspectivas son una fuente de variedad requerida que puede incrementar la oportunidad de que sean detectadas señales débiles en algún lugar de la organización.

5) Combinar la estrategia “empujar” y “tirar”

El cambio desde “Arriba-Abajo” fallará a menos que haya una motivación para el cambio en el lugar de trabajo, en las operaciones, de la organización.

6) La dirección es responsable del impulso y de apoyar durante el proceso, pero los lugares de trabajo deben estar involucrados en el diálogo de forma continua

El personal en el lugar de trabajo tiene el conocimiento “experto” en los peligros, en los procesos de trabajo y en las exigencias del trabajo. Esto debe ser reconocido, respetado y aprovechado.

7) Ser sensible al simbolismo organizacional

Por ejemplo, las historias de la organización son un medio potente para trasladar la cultura de un sitio a otro,

ayudando a ilustrar y subrayar la forma en que es posible resolver los problemas, o como fueron ganadas las primeras batallas durante el proceso de cambio.

8) La diferencia entre la visión de las personas trabajadoras y las prioridades de la dirección, pueden hacer fracasar el proceso

Si la gente deja de confiar en las intenciones de los directivos o compañeros/as, el proceso de cambio puede tener resultados impredecibles y consecuencias negativas.

9) Ser sensible a lo local

Hay que personalizar los esfuerzos de cambio a los diferentes grupos interesados para lograr el cambio.

10) Hay que valorar la necesidad real de cambio, y el realismo de los objetivos perseguidos

El mantra de 'cambio o muerte' no es un buen discurso, en particular cuando se trata de prevención. Si no se está seguro de que se tiene un problema en la organización relacionado con la seguridad, mejor no tratar de solucionarlo.

Todos estos principios fueron valorados por uno de los paneles de expertos para determinar su importancia en el proceso de mejora de la cultura preventiva en el caso concreto de las pymes. Los resultados obtenidos se presentan en el apartado de resultados.

2.4. Fuentes para el desarrollo de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción

Conscientes de la importancia de la cultura preventiva, instituciones y organismos de reconocido prestigio tales como la OIT, el INSST, o CEPYME, entre otros, han pro-

puesto herramientas y buenas prácticas para la mejora de la cultura y la gestión preventiva.

La OIT considera que para hacer frente a este problema es necesario un esfuerzo colectivo de los gobiernos, los empleadores y las personas trabajadoras a fin de crear, poner en práctica y fortalecer continuamente una cultura de prevención en materia de seguridad y salud. Para ello, identifican aspectos claves a nivel de empresa especialmente en relación a los deberes y responsabilidades de los empleadores, y los derechos y deberes de las personas trabajadoras y sus representantes (OIT, 2013).

Por su parte el INSST resume en 10 las acciones que se deben desarrollar para garantizar la seguridad y salud de las personas trabajadoras: organizar la prevención, contar con las personas trabajadoras, actuar frente a los riesgos, facilitar la información y formación necesaria a las personas trabajadoras, anticiparse a los cambios, cuidar la salud de las personas trabajadoras, investigar los daños para evitar su repetición, prever la actuación frente a las emergencias, verificar que se están haciendo las cosas bien, y gestionar eficazmente la prevención documentando lo necesario (INSST, 2017).

Por otro lado, CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha, estructura sus propuestas en tres grandes apartados, la organización de la prevención, las claves para la correcta integración, la relación entre la empresa y el servicio de prevención ajeno, y el establecimiento de las responsabilidades de la empresa en materia de prevención (CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha, 2018).

Para el desarrollo de los principales factores y herramientas de la cultura preventiva, uno de los objetivos centrales de este trabajo, además de tener en consideración las recomendaciones de todas estas instituciones de re-

levancia en la materia, se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica en la literatura científica y en otras fuentes disponibles de reconocido prestigio. Así, se analizaron las publicaciones centradas específicamente en los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva, especialmente en pymes de construcción. Posteriormente, se seleccionaron las principales fuentes de información focalizadas en el análisis de estos factores y herramientas que se ajustaban al objeto del

presente trabajo. Tal y como se expondrá más adelante, en base a esta información y con la colaboración de expertos se propusieron los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva para el caso concreto de las pymes de construcción y teniendo en especial consideración el caso de las pequeñas y microempresas. Concretamente las principales fuentes de información empleadas quedan resumidas en la Tabla 1.

TIPO DE PUBLICACIÓN	ORIENTADO A...	REFERENCIA
Proyecto de investigación y desarrollo de la Cultura Preventiva en Andalucía (Informe general)	Avanzar en el conocimiento de las experiencias positivas que desarrollan las empresas andaluzas para definir, a partir de ellas, estrategias de difusión y transferencia de la cultura preventiva en nuestro entorno laboral	(IAPRL, 2012)
Informe desarrollado por el Center for Construction Research and Training (CPWR) y financiado por National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).	Cultura de seguridad en construcción	(Gillen et al., 2014)
Información disponible en la web de Safe Work Australia del Gobierno de Australia	Liderazgo en seguridad en pequeñas empresas de menos 20 personas trabajadoras	(Safe Work Australia, 2019)
Informe del Health Safety Executive (HSE)	Desarrollar un kit de herramientas para los inspectores en materia de seguridad y salud, dentro de las cuales se dedica un apartado a la cultura preventiva en las empresas	(HSE, 2005)
Informe desarrollado por Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI)	Cultura de seguridad industrial en empresas grandes orientada a la gestión de riesgos	(The ICSI "Safety Culture" working group, 2017)
Libro de ámbito científico editado por Taylor and Francis y coordinado por George Boustras y Frank W. Guldenmund	La gestión de la seguridad en pequeñas y medianas empresas, dedicando un capítulo a las competencias para la cultura preventiva en este tipo de empresas	(Bollmann, 2017)
Artículo científico publicado en una revista indexada en JCR	Cultura de seguridad resiliente en sistemas sociotécnicos complejos	(Shirali et al., 2018)

Tabla 1. Principales fuentes empleadas en el desarrollo de los factores de la cultura preventiva en microempresas de construcción
(Fuente: Elaboración propia)



A continuación, se describen brevemente cada una de ellas indicando qué factores señalan como relevantes en el desarrollo y la mejora de la cultura preventiva.

En primer lugar, se ha tenido como referente el *Informe general del proyecto de investigación y desarrollo de la Cultura Preventiva en Andalucía* llevado a cabo por el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Este informe bajo el lema “Cuenta tu experiencia, tu experiencia cuenta” profundiza en el significado de la cultura preventiva y en las acciones que contribuyen a su impulso. Así, se proponen las 3 dimensiones operativas de la cultura preventiva que deben ser abordadas por las empresas para desarrollar dinámicas positivas en ese ámbito. De nuevo, estas dimensiones son (IA-PRL, 2012):

- **COMPROMISO:** es el impulso de estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y salud por parte de los diferentes niveles de dirección y supervisión de la empresa.
- **DINAMIZACIÓN:** es la forma práctica en que se traduce el compromiso, mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a toda la organización en la gestión cotidiana de la prevención activa en un entorno de confianza y participación.
- **APRENDIZAJE:** es el esfuerzo continuado que realiza una organización por sostener y mejorar la gestión de la prevención, mediante sistemas de notificación e información, investigación de incidencias y transferencia del conocimiento a la práctica.

En el desarrollo de la investigación se han tenido muy presentes estas dimensiones, así como las acciones recogidas en dicho proyecto, para continuar trabajando en la misma línea y desarrollar los principales factores y herramientas que ayuden a las pymes de construcción a mejorar su cultura preventiva.

De igual modo, se han contemplado y analizado otras investigaciones y estudios como el informe "Safety Culture and Climate in Construction: Bridging the Gap Between Research and Practice" que fue desarrollado por Center for Construction Research and Training y financiado por el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (Gillen et al., 2014). Este informe presenta los resultados de un workshop de cinco sesiones en las que participaron un total de 62 participantes que pertenecían a diversos grupos de interés relacionados con la construcción como son: empresas de construcción, asociaciones de personas trabajadoras y de personas empresarias, consultores, empresas de seguros e investigadores. El objetivo general de este workshop fue analizar la cultura preventiva en el sector de la construcción y su impacto en la seguridad y salud.

Como resultado de las opiniones de todos los participantes se obtuvieron que los principales factores que contribuyen a la cultura preventiva en las empresas de construcción:

- Liderazgo del supervisor
- La seguridad como valor/alineación de la seguridad
- Compromiso de la dirección
- Empoderamiento y participación de las personas empleadas
- Rendición de cuentas
- Comunicación
- Capacitación
- Participación del propietario/cliente

Así mismo, en este informe se propusieron diferentes intervenciones genéricas que podían llevarse a cabo para mejorar cada uno de estos factores e impulsar la cultura preventiva en las empresas de construcción. No obstante, se destacó la necesidad de continuar investigando en esta materia para conseguir desarrollar medidas realmente efectivas y concretas que se adapten a las características específicas de cada una de las empresas que se integran en el sector de la construcción. Entre estas características se encuentra el tamaño de la empresa, que condiciona frecuentemente la disponibilidad de recursos (Gillen et al., 2014).

Además, se empleó como fuente de información el sitio del Safe Work Australia (en adelante SWA) que es un organismo público del gobierno australiano dedicado a desarrollar la política nacional sobre la seguridad y salud en el trabajo. Concretamente el documento publicado en 2019 (Safe Work Australia, 2019), considera que en las pequeñas empresas de menos 20 personas trabajadoras el propietario desempeña un papel esencial y clave en el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo. Por eso, establece los principios necesarios desarrollar un liderazgo en seguridad que ayude a promocionar la seguridad y a impulsar la cultura preventiva. Así, pone en un primer plano el papel de la persona empresaria como elemento impulsor de la seguridad en este tipo de empresas y establece prácticas específicas para desarrollar cada uno de estos principios diferenciando entre las que están enfocadas directamente a la propia persona empresaria y los dirigidos a la organización en su conjunto. Por lo tanto, la organización en general, y especialmente la persona empresaria o propietario de la pequeña empresa, deben trabajar diariamente para potenciar los siguientes principios:

- Comprometerse con la seguridad
- Involucrarse
- Fomentar la participación

- Hacer que la salud y la seguridad en el trabajo sean parte de su negocio
- Revisar el rendimiento

De este modo, si la persona empresaria se involucra de forma directa y visible en la seguridad y salud es mucho más probable que las personas trabajadoras en la empresa se sientan motivadas para llevar a cabo un desempeño seguro en su día a día y que tengan la confianza suficiente para reportar o plantear posibles problemas relativos a la seguridad y salud (Safe Work Australia, 2019).

También se empleó como referencia el Health and Safety Executive (en adelante HSE) que indica que los aspectos claves para alcanzar una cultura preventiva efectiva son (HSE, 2005):

- Compromiso de gestión
- Gestión visible
- Buenas comunicaciones entre todos los niveles de las personas empleadas.
- Participación activa de las personas empleadas.

Por otro lado, Boustras y Guldenmund (2017) coordinaron, junto a otros autores, el desarrollo de una guía práctica para ayudar a los propietarios o gerentes de las pequeñas y medianas empresas a desarrollar un entorno de trabajo seguro y saludable. Concretamente en lo relativo a la cultura preventiva, dentro de dicha guía, Bollman (2017) señala que estas empresas deben iniciar un proceso de cambio y aprendizaje que les permita crear una cultura preventiva que favorezca la integración de la seguridad y salud en todas sus actividades. Para ello, deben centrarse en las competencias en vez de en la cualificación. Esto les permitirá conseguir que las personas

trabajadoras tengan las habilidades y el “saber hacer” o “know-how” que ayude a que se impliquen en la seguridad y salud y a que el trabajo se desempeñe de forma segura y responsable. Con el propósito de que se desarrollen estas competencias para la transformación es necesario llevar a cabo acciones en el día a día que favorezcan unas condiciones para el aprendizaje y el cambio como son:

- Integración de la seguridad y la salud en todas las actividades.
- Liderazgo
- Participación
- Comunicación
- Cultura de error
- Clima social / clima de empresa

De este modo, la cultura preventiva no puede ser “implementada” en una empresa, sino que necesita un proceso de transformación basado en la práctica diaria, el aprendizaje y la experiencia.

En este sentido, otro documento de interés centrado en la cultura preventiva y en cómo pasar de su comprensión a la acción es el publicado por el Institut pour une culture de sécurité industrielle (en adelante ICSI), que es una organización francesa sin ánimo de lucro que es fruto de la unión de empresas industriales, académicos, investigadores y autoridades para trabajar conjuntamente para mejorar la seguridad y salud de las empresas. Ellos conciben la cultura preventiva como “un conjunto de maneras de hacer y de maneras de pensar ampliamente compartidas por los actores de una organización en lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades” y proponen 7 atributos clave para una cultura preventiva

integrada orientados al control de riesgos y diferenciando entre los que están orientados a la estrategia, a los actores y al proceso. Estos atributos son:

- Vinculados a la estrategia:
 - Conciencia compartida de los riesgos más importantes
 - Atención permanente a los tres pilares
 - Equilibrio adecuado entre lo reglado y lo gestionado
- Vinculados a los actores:
 - Cultura de la transparencia
 - Cultura interrogativa
- Vinculados al proceso:
 - Liderazgo de la dirección e implicación de las personas empleadas
 - Cultura integrada, la movilización de todos

Por último, se consideró como referencia la investigación de Shilari et al. (2013, 2018), centrada en la ingeniería de la resiliencia y en la cultura preventiva denominada como cultura de seguridad resiliente. En este sentido, Shilari et al. (2013) proponen que los principios de la Ingeniería de la Resiliencia son:

- Compromiso de la Alta Dirección
- Cultura de Justicia
- Cultura de Aprendizaje
- Concienciación
- Flexibilidad
- Preparación

Posteriormente, Shilari et al. (2018) desarrollan un conjunto de indicadores o factores que permitan evaluar la cultura de seguridad resiliente en las empresas. Estos son:

- Cultura Justa
- Gestión del Cambio
- Cultura de aprendizaje
- Evaluación/Gestión de riesgos
- Preparación
- Flexibilidad
- Cultura informativa
- Compromiso de la dirección
- Concienciación
- Sistema de gestión de la seguridad
- Investigación de accidentes
- Involucración de las personas empleadas
- Competencia

Finalmente, cabe destacar que las fuentes de información aquí recogidas abordan la cultura preventiva con diferentes enfoques tales como puede ser particularizarla para el caso del sector de la construcción, adaptarla a las características de las pymes, darle un enfoque práctico o estudiarla desde el prisma de la Ingeniería de la Resiliencia. Por eso, todas ellas se han tenido en cuenta y han influenciado la propuesta que se presenta a continuación y que ha pretendido aunar todos estos enfoques para obtener los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes, especialmente microempresas, de construcción.

2.5. Los potenciales para el desempeño resiliente y la mejora de la Cultura Preventiva

Una vez analizado el concepto de cultura preventiva y sus principales factores asociadas, es importante profundizar en qué habilidades pueden ayudar a las empresas a poner en marcha estas herramientas para iniciar y dirigir el proceso de cambio de la Cultura Preventiva, y por tanto de la gestión de la prevención. En este sentido, existe cierto debate sobre si es el cambio en el comportamiento individual de cada persona el que conduce al cambio de la Cultura Preventiva o al revés, es decir, si es el cambio en la Cultura Preventiva el que conduce a la modificación del comportamiento individual. En el análisis de este de-

bate hay que considerar que cada vez más las organizaciones se han transformado en sistemas socio-técnicos muchos de ellos complejos, donde existen gran cantidad de acoplamientos o interconexiones entre sus diferentes partes. En este contexto, la Ingeniería de la Resiliencia, que aparece como un nuevo paradigma de la seguridad enmarcado en los modelos sistémicos, nos plantea que ambos supuestos se consideran inexactos y simplistas. La Ingeniería de la Resiliencia propone que las variables que realmente están relacionadas son el desempeño de la organización y la Cultura de Preventiva. Concretamente, la Ingeniería de la Resiliencia plantea que es la Cultura de Preventiva la que se ve afectada por el desempeño de la organización y no al revés tal, tal y como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. La Resiliencia definida por sus potenciales, la cultura y la estructura organizativa
(Fuente: Vorm et al. 2011)

Por eso, la Ingeniería de la Resiliencia apuesta por centrarse en la mejora del desempeño diario que conducirá a la mejora de la Cultura Preventiva de las organizaciones. Para Hollnagel la resiliencia no es una característica, habilidad o cualidad que “tiene” la organización, sino un “potencial” para el desempeño resiliente, o más precisamente para el desempeño de la organización en una forma que puede ser caracterizada como resiliente. Por lo tanto, una organización con dicho potencial no necesariamente tendrá un desempeño siempre resiliente. Disponer por tanto de dichos potenciales o habilidades no garantizará el desempeño resiliente, pero la falta de ellos hará el desempeño resiliente muy improbable.

Así pues, conforme a esta última y más novedosa visión para la mejora de la seguridad y salud, se proponen cuatro habilidades clave para la mejora del desempeño diario. Las organizaciones que trabajen para desarrollar y fortalecer estas habilidades conseguirán mejorar la resiliencia en su desempeño diario y por ende alcanzarán una mejora de la Cultura Preventiva. Estas habilidades han sido definidas por Hollnagel (2018) como:

1. Responder: Saber lo qué hacer, o tener la capacidad para responder, a cambios regulares e irregulares, perturbaciones y oportunidades activando acciones previamente preparadas, mediante el ajuste del modo actual de funcionamiento, o inventando o creando nuevas formas de hacer las cosas.
2. Monitorizar: Saber dónde mirar, o tener la capacidad de monitorizar aquello que afecte o pueda afectar el desempeño de la organización en el corto plazo.
3. Aprender: Saber qué ha ocurrido, o tener la capacidad de aprender de la experiencia, en particular para aprender de las lecciones correctas de las experiencias correctas.
4. Anticipar: Saber qué esperar, o tener la capacidad de anticipar desarrollos en el futuro, tales como perturbaciones, disrupciones, demandas nuevas o restricciones, nuevas oportunidades o el cambio en las condiciones de operación.



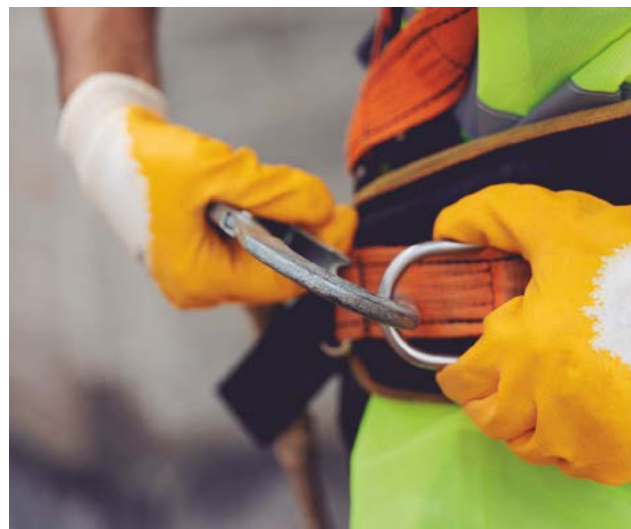
3. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la metodología seguida en la presente investigación. Los principales resultados alcanzados en dicha investigación se han recogido en dos documentos. El primero de ellos es el presente documento y se titula: *“Mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción: Factores, herramientas y canales de comunicación”*. Tal como su nombre indica, presenta los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción, así como los canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva de estas pymes. El segundo de ellos se titula *“Mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción: Buenas prácticas”* y en él se recopilan y proponen buenas prácticas enfocadas a impulsar la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.

Para comenzar se realizó el análisis de la bibliografía publicada en las principales bases de datos científicas como son Journal of Citation Report (SCI y SSCI), Web of Knowledge, Science Direct y Scopus.

Después se aplicaron metodologías cualitativas debido a la naturaleza de los objetivos propuestos. Concretamente, se realizaron tres paneles de expertos y posteriormente se analizó la información obtenida para la propuesta de resultados. De esta manera, se buscó la triangulación en las características del estudio, con el fin de garantizar la fiabilidad y validez.

A nivel de método, se partió de un borrador realizado por los investigadores y basado en la bibliografía, que fue sometido a un primer grupo de trabajo reducido con 3



expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales y más de 10 años de experiencia. Esto permitió analizar la información inicialmente recopilada, identificar preliminarmente los principales factores y herramientas para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales y facilitar una orientación más precisa sobre el trabajo posterior a realizar.

Seguidamente, se organizó un segundo panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales formado por 7 miembros. Éstos analizaron la información obtenida hasta el momento y propusieron los principales factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Así mismo, realizaron una propuesta preliminar de canales y vías de comunicación y abordaron otras cuestiones relativas a la resiliencia y la cultura preventiva.

A partir de las conclusiones identificadas en el panel anterior, se planificó un último panel de discusión en este caso configurado mediante un grupo de representantes de los agentes sociales, con el objetivo de que los resultados se

adaptasen lo mejor posible a las necesidades prácticas del entorno de trabajo, las personas trabajadoras y las empresas, donde deberían ser utilizados. Así mismo, se depuraron los principales de canales y vías de comunicación.

Finalmente, se extrajeron las principales conclusiones a partir de los resultados obtenidos y se preparó el presente informe final. Todo este proceso se refleja en la Figura 4.



Figura 4. Metodología empleada en el presente estudio
(Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se describe más en profundidad la metodología seguida presentando las principales características de los paneles de expertos. Una vez finalizado el análisis bibliográfico se organizó un el primer panel de expertos mediante un grupo de trabajo reducido. Este

grupo de trabajo estaba integrado por tres expertos en las áreas de seguridad y salud ocupacional que contaban con conocimientos en Ingeniería de Resiliencia y cultura preventiva. Todos ellos habían obtenido un doctorado y tenían más de 10 años de experiencia relacionada con la

gestión de la prevención de riesgos laborales, la construcción y la Ingeniería de la Resiliencia. Además, contaban con formación como técnico superior en prevención de riesgos laborales y coordinador de seguridad y salud en obras de construcción.

Partiendo de la información recopilada mediante el análisis de la bibliografía disponible sobre la mejora de la cultura preventiva, este grupo de trabajo llevó a cabo una identificación preliminar de los principales factores clave para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales. También, se analizó otra información de interés para el presente estudio con objeto de obtener un guion que facilitaría el trabajo de los expertos que participarían en otros paneles posteriores. Concretamente, se abordaron los principales factores para la mejora de la cultura preventiva, los principios del cambio de la cultura preventiva en pymes, la importancia de los potenciales para la cultura preventiva, los principios de las organizaciones resilientes o los canales y vías de comunicación. Con toda esta información se desarrollaron los guiones ah doc para el resto de paneles.

A partir del guion elaborado para este primer panel, se organizó el segundo panel de expertos mediante un grupo de discusión integrado por 7 miembros con experiencia en gestión de la prevención, todos ellos con titulación universitaria y al menos 15 años de experiencia en la materia y que pertenecen a empresas u organizaciones de diferente índole como Agentes Sociales, Servicios de Prevención, Mutuas de AT y EP, Administración Pública, etc.

La reunión del grupo de discusión del segundo panel se inició con una presentación de los objetivos que pretendían alcanzarse y de la dinámica de trabajo que se seguiría. Seguidamente se les proporcionó un cuestionario que debían completar y en el que se incluían diferentes tipos

de preguntas orientadas a abordar la problemática de la mejora de la cultura preventiva. Inicialmente, se les proporcionó a los expertos una breve descripción de cada uno de los potenciales o habilidades necesarias para que las organizaciones desarrollen un desempeño resiliente. En base a ella, se les pidió que valoraran la importancia de cada uno de los potenciales o habilidades según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las pymes. Para ello disponían de 100 puntos que debían repartir entre los cuatro potenciales.

También, se les proporcionó a los expertos una tabla donde se presentaban en cada una de las filas buenas prácticas o acciones para la mejora de la cultura preventiva y en cada columna se incluían los factores que caracterizan a las organizaciones resilientes. Así, los expertos debían relacionar cada buena práctica o acción con estos factores de las organizaciones resilientes, de manera que si consideraban que una buena práctica estaba relacionada con un principio marcarían una "x" donde se cruzaba la fila de la buena práctica y la columna del factor.

Además, se les presentaron a los expertos de este panel los diez principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva conforme a las recomendaciones del grupo de trabajo reducido. En este caso, se les pidió a los expertos que valorasen de 1 a 10 cada uno de los principios en base a su importancia y su contribución a la mejora de la cultura preventiva en las pymes.

Por otro lado, se abordaron los canales y vías de comunicación más eficaces para difundir las herramientas para la mejora de la cultura preventiva entre pymes y el asesoramiento y acompañamiento en la implantación. Para ello, los expertos disponían de dos espacios en blanco que debían completar dando respuesta a dos preguntas respectivamente:

- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación, tanto bajo control de la Administración como de los agentes sociales del sector, más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de este sector estas herramientas?
- ¿Cuáles son los canales y vías de comunicación más eficaces, para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes del sector de la construcción durante la implantación de dichas herramientas?

Para concluir, se les presentó a los expertos el listado preliminar de las principales herramientas de mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales desarrollado por el primer panel de expertos en base a las principales fuentes identificadas en la literatura. Los expertos de este segundo panel depuraron este listado para obtener una propuesta de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva adaptada para el caso concreto de las pymes de construcción y especialmente de las microempresas.

Finalmente se organizó un tercer y último panel compuesto por un grupo de representantes de los agentes sociales. Tal y como se ha mencionado anteriormente, en este panel los resultados y conclusiones obtenidos hasta el momento debían adaptarse a las necesidades prácticas del entorno de trabajo, y las personas trabajadoras y empresa, donde deberían ser utilizados.

Concretamente, el objetivo de este panel fue la evaluación y priorización de las herramientas, y la obtención de una propuesta final de los canales de difusión, seguimiento y acompañamiento de la implantación de las herramientas de mejora en las pymes de construcción, especialmente microempresas. Para ello, se contactó con un total

de quince expertos. Concretamente, tres expertos de la Fundación Laboral de la Construcción, tres expertos del Centro de Prevención de Riesgos Laborales, tres expertos de sindicatos, dos del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, uno de la Dirección General de Trabajo y Bienestar laboral, uno de un servicio de prevención, un experto de una gran empresa de construcción y un experto de una pyme de construcción.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se preparó un primer cuestionario empleando LimeSurvey versión 1.92. Este cuestionario se organizó de la siguiente manera:

1. Bienvenida y presentación de los objetivos al panel de agentes sociales
2. Consentimiento para participar en el estudio conforme a la Ley de Protección de Datos
3. Recopilación de datos de los expertos para conocer su perfil formativo.
4. Evaluación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes (microempresas) de la construcción.
5. Análisis de los principales canales y vías de comunicación para que la Administración y los agentes sociales puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas
6. Análisis de los principales canales y vías de comunicación para que la Administración realice el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas

En relación con el punto 4 dirigido a la evaluación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva en

las pymes de la construcción, se presentaron los diez principales grupos de herramientas o factores para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales en las pymes, incluyendo una breve descripción de cada uno. Los expertos disponían de un espacio justo debajo de cada factor o grupo de herramientas para valorarlas según la importancia que considerasen que tiene en relación con la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Así mismo, se proporcionó a los expertos un recuadro a la derecha donde podían aportar, si lo deseaban, las justificaciones y/o modificaciones que estimaran convenientes para cada grupo de herramientas o factor.

En cuanto a los puntos 5 y 6, éstos se centraron en los canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las pymes de construcción. De este modo, se les presentaron dos listados preliminares, el primero centrado en la difusión y el segundo en el seguimiento y acompañamiento en la implantación de

las herramientas para la mejora de la cultura preventiva. Estos listados preliminares de canales y vías de comunicación son fruto del panel anterior de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales. Así, se les pidió en ambos casos que indicaran qué canales o vías de comunicación añadirían al listado y que realizaran los comentarios que consideraran oportunos sobre los canales y vías de comunicación propuestos como, por ejemplo, si eliminaría alguna de las existentes. Fueron 9 los expertos que contestaron este primer cuestionario.

Por último, se les volvió a pedir a los quince expertos del panel de agentes sociales que priorizan los factores para la mejora de la cultura preventiva en pymes de construcción. Para ello, debían ordenarlos del 1 al 10 colocando en el 1 a aquel factor que considerarán de mayor importancia y ordenando a continuación los demás decrecientemente bajo el mismo criterio. Un total de 12 expertos contestaron este segundo cuestionario.



4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteadas inicialmente. Así, los principales resultados han sido:

1. Principios que rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la cultura preventiva
2. Principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción
3. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva
4. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

4.1. Principios que rigen el proceso de cambio en las pymes para la mejora de la cultura preventiva

Con el objetivo de analizar la importancia que tenían cada uno de los principios que rigen el proceso de cambio para la mejora de la cultura preventiva en el caso concreto de las pymes, y especialmente microempresas, se les pidió a los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención que valoraran de 1 a 10 cada uno de estos

principios en función de su importancia en la mejora de la cultura preventiva en las pymes. Los resultados obtenidos son presentados en la Figura 5.

Los expertos consideraron que, en el caso de las pymes, la implicación y el impulso del cambio por parte de la dirección de la empresa, así como el apoyo durante el proceso de transformación es el principio más importante. Además, en este proceso es esencial que también se implique de forma activa a la plantilla mediante una comunicación y un diálogo continuo durante este proceso. Así se podrá alcanzar el éxito y una mejora real de la cultura preventiva y la integración de la prevención.

En este sentido, hay otro principio que fue señalado por su relevancia y que se centra en conseguir alcanzar una visión común entre la perspectiva de la dirección de la empresa, en el caso de las pymes de la persona empresaria, y la de la plantilla. La cultura preventiva engloba un conjunto de valores que debe ser compartidos por toda la organización para que se produzca una integración real de la prevención. De otro modo no se conseguirá avanzar en la mejora del desempeño diario



de una forma efectiva. Por eso, la persona empresaria y las personas trabajadoras deben alcanzar un entendimiento y deben buscar puntos de encuentro que les permitan acercar sus posiciones y trabajar “mano a mano” para transformar la cultura preventiva de la organización.

Por último, también destacaron la importancia de marcar objetivos que sean alcanzables y que éstos estén relacionados de forma clara con las tareas que se realizan en el día a día, para facilitar así su implantación y seguimiento. Solo así se podrá avanzar paso a paso en la transformación y el fortalecimiento de la cultura preventiva.

Principios para la mejora de la Cultura Preventiva según su importancia para las PYMEs de construcción

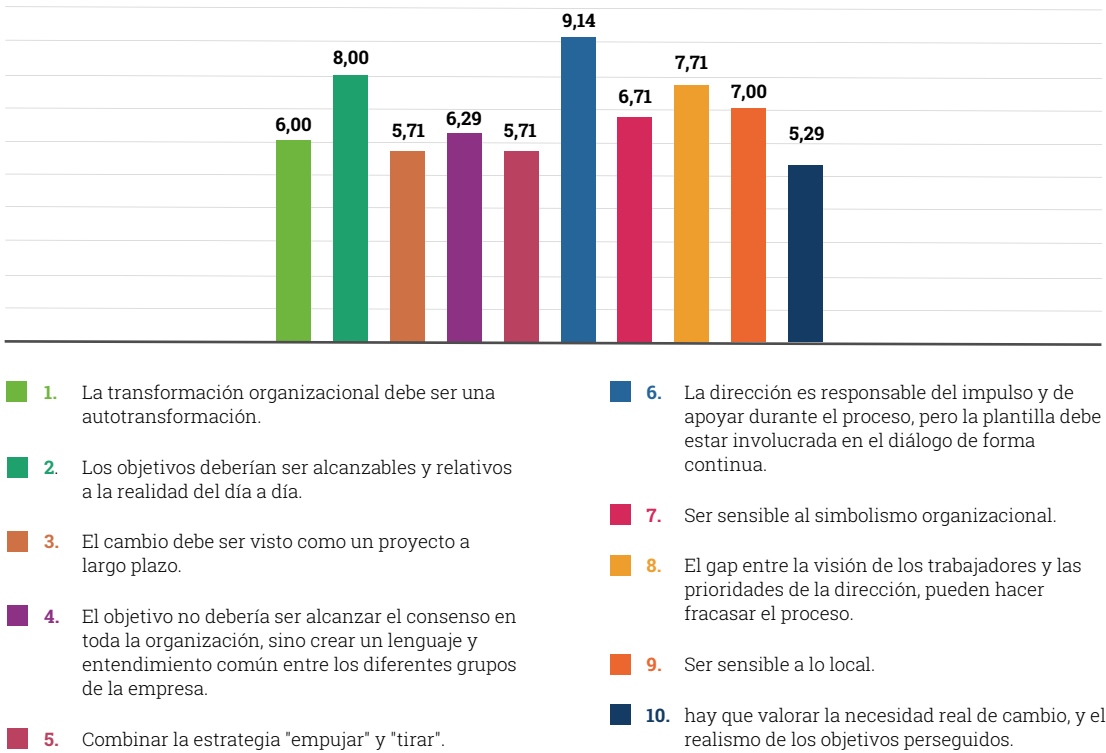


Figura 5 Valoración media de los principios de la Cultura Preventiva según su importancia para las pymes de construcción (Fuente: Elaboración propia)

4.2. Resiliencia y cultura preventiva

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en relación la Ingeniería de la Resiliencia y la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. De este modo, por un lado, se recoge la evaluación de las habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva en estas empresas y, por otro lado, se muestran los resultados de la asociación de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva con los principios de la Ingeniería de la Resiliencia.

4.2.1. Habilidades para el desempeño resiliente que apoyen la mejora de la cultura preventiva

Dentro de las actividades que llevó a cabo el segundo panel de expertos, se incluyó una evaluación de las habilidades o potenciales para el desempeño resiliente en función de su importancia en el caso de las pymes de construcción.

POTENCIAL	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
RESPONDER	Saber lo qué hacer, o tener la capacidad para responder, a cambios regulares e irregulares, perturbaciones y oportunidades activando acciones previamente preparadas, mediante el ajuste del modo actual de funcionamiento, o inventando o creando nuevas formas de hacer las cosas.	Identificación de situaciones potenciales para las que estar preparados (actualizadas y revisadas), planificación de respuestas (definidas, actualizadas, relevantes, con disponibilidad de recursos, etc.)
MONITORIZAR	Saber dónde mirar, o tener la capacidad de monitorizar aquello que afecte o pueda afectar el desempeño de la organización en el corto plazo.	Definición de indicadores de desempeño (revisados, validados, actualizados, precisos, sensibles), medidos con la frecuencia necesaria y los recursos necesarios, comunicados los resultados a las personas adecuadas.
APRENDER	Saber qué ha ocurrido, o tener la capacidad de aprender de la experiencia, en particular para aprender de las lecciones correctas de las experiencias correctas.	Definición de un plan de aprendizaje (indicando y definiendo los eventos sobre los que aprender, no solo sobre fallos, de tipo proactivo no reactivo), con procedimientos, con responsables no sólo "especialistas", con el soporte adecuado de recursos y tiempo para hacerlo ágilmente, e implementando las lecciones aprendidas.
ANTICIPAR	Saber qué esperar, o tener la capacidad de anticipar desarrollos en el futuro, tales como perturbaciones, disrupciones, demandas nuevas o restricciones, nuevas oportunidades o el cambio en las condiciones de operación	Estimulación de la reflexión interna sobre el futuro, disponiendo de una visión estratégica clara y compartida de ello, con una política para actuar según los riesgos se consideren inaceptables, y evaluando las amenazas y oportunidades con la frecuencia adecuada

Tabla 2. Potenciales o habilidades necesarias para el desempeño resiliente de las organizaciones

(Fuente: Elaboración propia)

Para ello, se les proporcionó a los expertos una breve descripción de cada uno de estos potenciales o habilidades conforme a la Tabla 2. Posteriormente, se les solicitó a los expertos que valoraran la importancia de cada uno

de estos potenciales en relación a su impacto en la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Los resultados de las valoraciones de los expertos se presentan en la Figura 6.

Importancia de las habilidades para el desempeño resiliente según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las PYMES de construcción

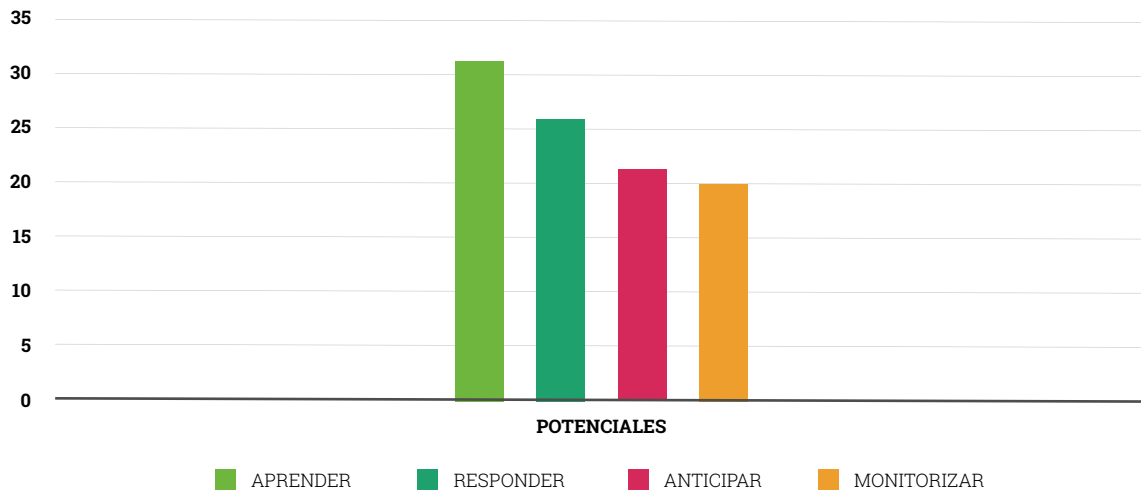


Figura 6. Valoración media de la importancia de las habilidades para el desempeño resiliente según su impacto en la mejora de la cultura preventiva de las pymes
(Fuente: Elaboración propia)

Tal y como se observa mediante el análisis de la media de las valoraciones, entre las habilidades que las organizaciones deben desarrollar para alcanzar un desempeño resiliente, la habilidad de aprender ($\bar{X}=32,1$; $\sigma=8,8$) fue considerada como la más importante por su contribución a la mejora de la cultura preventiva en el caso de las

pymes de construcción. En segundo lugar, se destaca la habilidad de responder ($\bar{X}=26,4$; $\sigma=11,2$).

Este resultado es coherente con las afirmaciones de otros autores que señalan que para mejorar la cultura preventiva es necesario iniciar un proceso de cambio o

transformación que requiere el aprendizaje como herramienta para vencer la resistencia al cambio (Bollmann, 2017). Así, el aprendizaje es un estímulo al cambio para alcanzar un desempeño diario más seguro. Además, este cambio de perspectiva en la concepción de la seguridad conlleva la capacidad de enfrentarse a los eventos inesperados y aprender de ellos. Por lo tanto, cobra importancia la segunda de las habilidades destacada por los expertos en relación con la mejora de la cultura preventiva, la capacidad de responder.

En este sentido, ese cambio hacia la mejora de la cultura preventiva debe reflejarse en las acciones y la respuesta diaria que las organizaciones, y cada uno de las personas trabajadoras que las integran, dan ante las variaciones o desviaciones que tan frecuentemente surgen en el desempeño diario, más aún en el caso de los entornos de construcción.

Por otro lado, las habilidades que fueron valoradas como menos importantes, en relación a las demás, fueron las de anticipar ($\bar{X}=21,4$; $\sigma=8,7$) y monitorizar ($\bar{X}=20$; $\sigma=7,6$), respectivamente. En el caso concreto de las pymes, y especialmente microempresas, si se consideran las características propias de este tipo de empresas como la limitación de recursos humanos y económicos sumados a la presión de trabajo y tiempo, parece lógico que estas habilidades cobren menor relevancia a la hora de mejorar la cultura preventiva de estas empresas.

4.2.2. Asociación de buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia

Inicialmente el grupo de trabajo reducido elaboró un guion ah doc que sería abordado por el panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales. En

dicho guion se incluía un apartado en el cual los expertos debían relacionar cada una de las buenas prácticas o acciones para la mejora de la cultura preventiva (IAPRL, 2012) con los principios de la Ingeniería de la Resiliencia (Shirali et al., 2013). Estos principios son un conjunto de factores que hacen posible el desarrollo de organizaciones resilientes. Los expertos debían indicar qué buenas prácticas favorecían el desarrollo de cada uno de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia. Los resultados se recogen en el Anexo, indicando la frecuencia absoluta, es decir, cuántos expertos asociaron una buena práctica a un principio concreto, y la frecuencia relativa, es decir, qué proporción de expertos asociaron una buena práctica a un principio concreto. A modo, de resumen se presentan en la Tabla 3 las principales asociaciones. De este modo, se han incluido para cada buena práctica aquellos principios a los que más del 50% de los expertos considera-



ron que se asociaba dicha buena práctica. Tan solo en el caso de “4. Percepción por las personas trabajadoras del compromiso preventivo de la empresa”, “2. Intervenciones preventivas orientadas a objetivos” y “23. Sistemas de información” no se ha podido aplicar dicho criterio.

Esto se debe a que en el caso de estas buenas prácticas las respuestas de los expertos fueron dispares. Por ello, en estos tres casos se muestran los principios que fueron asociados a cada buena práctica con mayor frecuencia relativa.

ASOCIACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CULTURA PREVENTIVA CON LOS PRINCIPIOS DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA		
BUENAS PRÁCTICAS	PRINCIPIO DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA AL QUE CONTRIBUYEN	FRECUENCIA RELATIVA
1. Definición de políticas, normas, procedimientos	1. Compromiso de la Alta Dirección 3. Cultura de Aprendizaje	100,00% 71,43%
2. Estructura organizativa, dedicación de recursos específicos	1. Compromiso de la Alta Dirección 4. Concienciación	85,71% 57,14%
3. Implicación de la Dirección y de la cadena de mando	1. Compromiso de la Alta Dirección	85,71%
4. Percepción por las personas trabajadoras del compromiso preventivo de la empresa	1. Compromiso de la Alta Dirección 2. Cultura de Justicia	42,86% 42,86%
5. Reuniones/informes de dirección que tratan temas de salud y seguridad	1. Compromiso de la Alta Dirección 3. Cultura de Aprendizaje 6. Preparación	71,43% 71,43% 71,43%
6. Formación en prevención de la cadena de mando	3. Cultura de Aprendizaje 4. Concienciación 5. Flexibilidad 6. Preparación	71,43% 57,14% 57,14% 57,14%
7. Apoyo de los mandos intermedios a conductas de seguridad	2. Cultura de Justicia 3. Cultura de Aprendizaje 6. Preparación	57,14% 71,43% 57,14%
8. Actitud preventiva como factor de promoción profesional	1. Compromiso de la Alta Dirección 2. Cultura de Justicia	57,14% 71,43%
9. Adecuación de horarios y presión de tiempo a procedimientos de seguridad	5. Flexibilidad	85,71%

ASOCIACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CULTURA PREVENTIVA CON LOS PRINCIPIOS DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA

BUENAS PRÁCTICAS	PRINCIPIO DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA AL QUE CONTRIBUYEN	FRECUENCIA RELATIVA
10. Coordinación de actividades empresariales concurrentes	4. Concienciación 5. Flexibilidad 6. Preparación	71,43% 71,43% 71,43%
11. Resolución operativa de problemas en relación con los riesgos	3. Cultura de Aprendizaje	71,43%
12. Intervenciones preventivas orientadas a objetivos	1. Compromiso de la Alta Dirección 3. Cultura de Aprendizaje 4. Concienciación 6. Preparación	28,57% 28,57% 28,57% 28,57%
13. Canales de comunicación: bidireccional y horizontal	2. Cultura de Justicia	71,43%
14. Sistemas de notificación de incidencias	3. Cultura de Aprendizaje	57,14%
15. Difusión de informaciones: alertas, ejemplos de buenas prácticas	3. Cultura de Aprendizaje 6. Preparación	71,43% 57,14%
16. Calidad de la comunicación/ transparencia	2. Cultura de Justicia	57,14%
17. Generación de entornos de confianza	1. Compromiso de la Alta Dirección 2. Cultura de Justicia	85,71% 57,14%
18. Espacios y hábitos de diálogo y participación	2. Cultura de Justicia	57,14%
19. Promoción y estímulo de iniciativas	1. Compromiso de la Alta Dirección 4. Concienciación	85,71% 57,14%
20. Trabajo en equipo y apoyo mutuo	2. Cultura de Justicia 3. Cultura de Aprendizaje	57,14% 85,71%
21. Capacitación para la resolución de problemas	2. Cultura de Justicia 3. Cultura de Aprendizaje	71,43% 71,43%
22. Empoderamiento de las personas trabajadoras	3. Cultura de Aprendizaje 5. Flexibilidad	71,43% 57,14%

ASOCIACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CULTURA PREVENTIVA CON LOS PRINCIPIOS DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA		
BUENAS PRÁCTICAS	PRINCIPIO DE LA INGENIERÍA DE LA RESILIENCIA AL QUE CONTRIBUYEN	FRECUENCIA RELATIVA
23. Sistemas de información	3. Cultura de Aprendizaje 6. Preparación	42,86% 42,86%
24. Retroalimentación informativa	3. Cultura de Aprendizaje	71,43%
25. Observaciones de trabajo	3. Cultura de Aprendizaje	57,14%
26. Análisis/investigación de errores	3. Cultura de Aprendizaje 4. Concienciación 6. Preparación	71,43% 57,14% 71,43%
27. Buscar los mecanismos por los que surgen eventos no deseados/no culpables	3. Cultura de Aprendizaje	57,14%
28. Análisis/investigación de barreras	3. Cultura de Aprendizaje	57,14%
29. Evaluación del esfuerzo preventivo	1. Compromiso de la Alta Dirección 2. Cultura de Justicia	71,43% 57,14%
30. Sistema de indicadores positivos de prevención	4. Concienciación	57,14%
31. Evaluación de resultados	1. Compromiso de la Alta Dirección 3. Cultura de Aprendizaje	85,71% 57,14%
32. Corrección de fallos	3. Cultura de Aprendizaje	57,14%
33. Incentivación de la prevención	1. Compromiso de la Alta Dirección 2. Cultura de Justicia	85,71% 57,14%
34. Seguimiento y mejora continua	1. Compromiso de la Alta Dirección 3. Cultura de Aprendizaje	57,14% 57,14%

Tabla 3. Resumen de los principales resultados asociación de las buenas prácticas para la cultura preventiva con los principios de la ingeniería de la resiliencia
(Fuente: Elaboración propia)

4.3. Principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción

En este apartado se presentan los resultados obtenidos con relación a las principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción, y especialmente microempresas. Inicialmente, se presentan los principales factores propuestos para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. A continuación, se muestra la evaluación y priorización de esta propuesta por los expertos del panel de agentes sociales. Finalmente, se recogen también los comentarios de los expertos al respecto.

4.3.1. Definición de los principales factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción

La propuesta final de factores para la mejora de la cultura preventiva presentada en este informe se ha ido desarrollando poco a poco fruto de los diferentes paneles y grupos de trabajo, así como de las aportaciones de los investigadores que han participado en esta investigación.

Inicialmente, se llevó a cabo una revisión de la literatura disponible al respecto y se identificaron las principales fuentes de interés para el desarrollo de los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Estas fuentes se presentaron en la Tabla 1 del presente informe. A partir de estas fuentes los expertos del primer panel elaboraron una propuesta o listado preliminar de los principales factores clave para la integración de la prevención de riesgos laborales y por ende para la mejora de la cultura preventiva. Dicho listado se presenta a continuación:

1. Efecto tractor del promotor
2. Liderazgo de los supervisores in situ
3. Seguridad valorada y alineada con la producción
4. Compromiso de la dirección
5. Empoderamiento y participación de las personas trabajadoras
6. Comunicación bidireccional proactiva
7. Competencia y capacitación
8. Cultura de aprendizaje
9. Confianza mutua
10. Congruencia entre los valores de seguridad adoptados y promulgados
11. Concienciación y compromiso con la seguridad
12. Revisión del rendimiento
13. Cultura de error
14. Gestión del Cambio
15. Anticipación, preparación y flexibilidad para responder
16. Responsabilidad, rendición de cuentas y transparencia
17. Cultura justa e informativa

En el segundo panel de expertos, a partir del listado anterior, se elaboró una propuesta depurada de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva adaptada al caso de las pymes de construcción. De esta manera,



se obtuvo una propuesta compuesta por 10 factores de especial importancia por su impacto en la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales, y por ende de la cultura preventiva, en este tipo de empresas. Además, para cada uno de estos factores se desarrollaron un conjunto de herramientas concretas que las pymes de construcción pueden implantar para la mejora de su cultura preventiva. Adicionalmente, en el segundo documento que se ha desarrollado fruto de esta investigación se presenta un programa de buenas prácticas, donde estas herramientas se pueden integrar.

CULTURA PREVENTIVA	
DIMENSIONES	FACTORES
COMPROMISO es el impulso de estrategias para garantizar la salud y seguridad a todos los niveles.	Alineación de la seguridad y la producción Implicación del promotor Implicación del contratista principal Compromiso visible de la persona propietaria/empresaria
DINAMIZACIÓN es la forma en que se traduce el compromiso en la gestión práctica cotidiana.	Liderazgo de la persona encargada en el tajo Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras Comunicación fluida y transparente
APRENDIZAJE es el esfuerzo continuado para sostener y mejorar la gestión de la prevención.	Competencia profesional Clima de confianza y aprendizaje Revisión permanente del desempeño

Tabla 4. Dimensiones y factores de la cultura preventiva en las pymes de construcción.
(Fuente: Elaboración propia)

En el desarrollo de los principales factores para la mejora de la cultura preventiva de las pymes de construcción se tuvieron en cuenta las dimensiones de la cultura preventiva (IAPRL, 2012). Así, se analizó en que dimensión

se enmarca prioritariamente cada factor conforme a la Tabla 4. A continuación, se describen cada uno de estos factores, así como sus herramientas asociadas (veánse las Tablas 5 a 14).

ALINEACIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA PRODUCCIÓN

La seguridad y salud debe ser entendida como un valor por las microempresas de la construcción y debe ser "parte de la empresa", es decir, la seguridad y salud laboral no debe verse como un área secundaria, aislada o auxiliar de la empresa. Para ello, la seguridad y la producción deben ir de la mano buscando siempre un equilibrio entre ambas. Así, la seguridad debe estar integrada en todas las actividades de la empresa, incluidas las de planificación. Por lo tanto, es fundamental trabajar para que toda la organización perciba la seguridad como un valor esencial y necesario para un adecuado desempeño de las actividades diarias, así como una parte inherente de cada procedimiento y no como un mero complemento, aunque no necesariamente deba estar por escrito, salvo en situaciones críticas. Además, para que sea real esta puesta en valor de la seguridad es necesario que exista una verdadera coherencia a todos los niveles entre el discurso y la acción. Todo el personal de la empresa debe reflejar en su desempeño diario como sus acciones son las mismas independientemente de si están siendo observados o no, porque han comprendido realmente la importancia de la seguridad y la valoran. Todo ello llevará a que la cultura preventiva sea algo interiorizado y compartido por cada uno de las personas trabajadoras y responsables.

HERRAMIENTAS

1. La persona propietaria/empresaria debería considerar la seguridad en cada decisión que tome como reflejo de la aplicación práctica de su política, incluyéndola en la planificación de la producción y su seguimiento, así como en sus ofertas.
2. La persona propietaria/empresaria debería utilizar el comportamiento o la actitud frente a la seguridad como una variable de decisión en la contratación y la promoción en la empresa.
3. La persona propietaria/empresaria debería transmitir a todas las personas empleadas que la seguridad nunca debe verse comprometida por la producción.
4. Se debería establecer un sistema de refuerzos positivos para la seguridad.
5. En resumen, La persona propietaria/empresaria y las personas encargadas deberían mostrar una verdadera coherencia entre su discurso sobre la seguridad y sus actos.

Tabla 5. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Alineación de la seguridad y la producción
(Fuente: Elaboración propia)

IMPLICACIÓN DEL PROMOTOR
Las exigencias del promotor en materia de seguridad suponen un impulso del desempeño seguro en la obra. Para ello, el promotor debe tener en cuenta en la elección del contratista principal y del/de la coordinador/a de seguridad y salud en la construcción, el desempeño en seguridad previo y preocuparse por la seguridad durante la ejecución mediante controles y cláusulas específicas. De este modo, el promotor ejerce un efecto tractor sobre el contratista principal y el resto de subcontratadas, en materia de seguridad y salud en la obra. Así la implicación y las exigencias del promotor en materia de seguridad fomentan el desarrollo de la cultura preventiva.
HERRAMIENTAS
1. El promotor debería asegurarse que la seguridad se incluye en las especificaciones de la oferta de la obra y durante el diseño en fase de proyecto. 2. Es fundamental que el promotor considere el desempeño en seguridad previamente a la contratación de un contratista u otro, y de los subcontratistas que este último vaya a subcontratar, al igual que otros factores. 3. El promotor debería recabar información sobre los riesgos, tanto derivados del emplazamiento como de la concurrencia de distintas empresas y profesionales ajenos a la obra, y hacer que esta información fluya hacia las contratas y subcontratas. 4. El promotor debería crear una vía de comunicación anónima directa con los subcontratistas y las personas en régimen de autónomos de toda la cadena de subcontratación, donde éstos pueda trasladar sus quejas y sugerencias en materia de seguridad. 5. El promotor debería tomar en igual consideración al/a la Coordinador/a de Seguridad y Salud que al resto de la Dirección Facultativa.

Tabla 6. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del promotor
(Fuente: Elaboración propia)

IMPLICACIÓN DEL CONTRATISTA PRINCIPAL

Normalmente la micro y pequeña empresa ejercen de subcontratistas en las obras, por tanto, la relevancia en materia de seguridad y salud del contratista principal, del que dependen directamente, es fundamental. De este modo, al igual que ocurría con el promotor, el contratista principal tiene un efecto claramente tractor en las subcontratas y profesionales en régimen de autónomos, sobre todo si la seguridad es requisito imprescindible para trabajar en la obra. Adicionalmente tendrá que definir las acciones y establecer los medios de coordinación necesarios, además de los que deba ejercer en su caso el/la coordinador/a de seguridad y salud en la obra. Estas funciones o acciones deberá ejercerlas en su caso el propio propietario/empresario en caso de actuar como contratista principal en obras de pequeña envergadura, para promover la cultura preventiva en las empresas que sean subcontratadas por ésta.

HERRAMIENTAS

1. El contratista cuando se elabore una oferta debería incluir claramente las medidas de seguridad necesarias, así como imputar sus costes indirectos o directos en su caso.
2. El contratista debería considerar la evaluación de riesgos y los procedimientos que se seguirán en la ejecución de las actividades subcontratadas a la hora de planificar la seguridad de la obra.
3. El contratista principal debería ejercer una verdadera coordinación y vigilancia del trabajo realizado por las subcontratas, estableciendo los canales necesarios de comunicación incluyendo la realización de reuniones y el establecimiento de los controles necesarios, además de los que deba ejercer en su caso el/la coordinar/a de seguridad y salud.
4. Si se subcontrata la implantación de protecciones colectivas en la obra debería asegurarse que el personal y los medios contratados sean suficientes para garantizar la instalación adecuada y a tiempo de dichas protecciones en la obra.
5. La señalización de seguridad y salud debería situarse en cada momento en el lugar donde el riesgo sobre el que advierte se podría materializar.
6. El contratista principal debería crear una vía de comunicación anónima directa con los subcontratistas y las personas en régimen de autónomos de toda la cadena de subcontratación, donde éstos pueda trasladar sus quejas y sugerencias en materia de seguridad.
7. Sería recomendable por parte del contratista principal cuando se den situaciones de riesgo, aunque no haya ocurrido ningún accidente, parar la obra tal y como sucede en el caso de accidentes muy graves, con el fin de difundir fuertes mensajes de prevención positivos entre las empresas y personas en régimen de autónomo presentes en la obra.

Tabla 7. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Implicación del contratista principal
(Fuente: Elaboración propia)

COMPROMISO VISIBLE DE LA PERSONA PROPIETARIA/EMPRESARIA

El compromiso de la persona propietaria/empresaria y su liderazgo activo es el factor esencial para iniciar e impulsar el cambio y la mejora de la cultura preventiva. La persona propietaria/empresaria debe incluir entre los objetivos empresariales el garantizar la seguridad y salud de todas las personas trabajadoras, y para conseguirlo debe promulgar valores que promuevan la seguridad y salud en la empresa, dotar de medios suficientes, facilitar la transparencia y la comunicación, y apoyar a las personas trabajadoras. Así mismo, la persona propietaria/empresaria debe participar activamente en la seguridad demostrando en su día a día su implicación con la seguridad al invertir tiempo y recursos en ella. Esto es clave para poner de manifiesto su preocupación por la seguridad como pieza clave del desempeño y de la empresa en sí misma, ya que si el resto de personas de la empresa perciben esta importancia que la persona propietaria/empresaria da a la seguridad estarán más motivadas y serán más proactivas para trabajar de una forma segura y comunicar cualquier problema o incidencia al respecto.

HERRAMIENTAS

1. La persona propietaria/empresaria debería considerar la seguridad y salud en el trabajo cuando se toma cualquier decisión que afecte a la seguridad y salud, como organizar el trabajo, comprar equipos o contratar subcontratistas.
2. La persona propietaria/empresaria debería liderar con el ejemplo, desde mostrar a las personas trabajadoras cómo se espera que usen los EPI's, cómo se aplican los procedimientos de trabajo seguro, participar en la formación en seguridad, participar en las evaluaciones de riesgos, incluir aspectos de seguridad cuando dirija reuniones de trabajo y visitar periódicamente las obras donde se está trabajando.
3. Se debería liberar tiempo y recursos para realizar actividades relacionadas con la seguridad, como inspecciones previas a la realización de trabajos, evaluaciones de riesgo, formación, etc.
4. Se debería seleccionar y recompensar a los encargados y capataces en función de su desempeño de seguridad.
5. La persona propietaria/empresaria debería establecer un dialogo regular con las personas trabajadoras sobre la seguridad y salud.

Tabla 8. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Compromiso visible de la persona empresaria
(Fuente: Elaboración propia)

LIDERAZGO DE LA PERSONA ENCARGADA/CAPATAZ EN EL TAJO

Las personas encargadas y capataces son generalmente el eslabón que conecta a la persona empresaria con la plantilla de la empresa. Por ello, el liderazgo de las personas encargadas y capataces es uno de los factores más importantes para mejorar la cultura preventiva de seguridad de la empresa. Ellos deben participar activamente en su mejora a pie de obra: predicando con el ejemplo, transmitiendo a las personas trabajadoras los valores esenciales de una buena cultura preventiva que reflejen la importancia de la seguridad, supervisando el desempeño, transmitiendo y fomentando comportamientos seguros o facilitando la transmisión de información al conocer de primera mano las necesidades de las personas trabajadoras y a la vez tener contacto directo y frecuente con la persona empresaria. Así, este rol es esencial para el adecuado funcionamiento de otras herramientas necesarias para la mejora de la cultura preventiva.

HERRAMIENTAS

1. Las personas encargadas y capataces deberían alentar a las personas trabajadoras a adoptar comportamientos seguros en el trabajo.
2. Las personas encargadas y capataces deberían hablar con frecuencia sobre los problemas de seguridad y salud con la plantilla.
3. Se debería garantizar que los supervisores reciben la capacitación en materia de seguridad y salud adecuada que incluya habilidades de comunicación y liderazgo.
4. Sería recomendable desarrollar breves reuniones (5-10 min) previas al inicio del trabajo diario donde el la persona encargada o capataz aborde cuestiones de seguridad con la plantilla en relación a los trabajos que se ejecutaran en ese día.
5. La persona empresaria debería seleccionar y recompensar a las personas encargadas y capataces en función de su desempeño en seguridad.

Tabla 9. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo de la persona encargada en el tajo
(Fuente: Elaboración propia)

PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

La cultura preventiva implica una visión compartida de la seguridad y salud en toda la organización. Por ello, la implicación y el empoderamiento de las personas trabajadoras es uno de los pilares sobre los que se sustenta la mejora de la cultura preventiva. Este empoderamiento y participación implica, en primer lugar, incluir a la representación del personal, y en su ausencia a las propias personas trabajadoras, en la toma de decisiones y en la planificación de la seguridad para involucrarlas en los problemas de seguridad y en su resolución. Al mismo tiempo debería motivárseles para que se sientan responsables de su seguridad al igual que son responsables de sus actividades diarias, dotándoseles de iniciativa y capacidad en la toma de decisiones. Para que esta participación se dé y se mantenga en el tiempo es necesario que la plantilla tenga feedback a corto plazo sobre sus iniciativas, se exteriorice el apoyo a sus decisiones y se les reconozca de una forma compartida su desempeño seguro.

HERRAMIENTAS

1. Se debería incluir a la representación de las personas trabajadoras, y en su ausencia a las propias personas trabajadoras, en la toma de decisiones y en la planificación de la seguridad.
2. Cuando se asignen responsabilidades a las personas trabajadoras en relación a ejecución de tareas, se debería destacar que la seguridad queda incluida como parte de esa responsabilidad. Así mismo, se debería realizar un seguimiento de estas responsabilidades.
3. Se debería dar capacidad real a la plantilla en la resolución de los problemas de seguridad, de forma que comprendan mejor las decisiones y asuman mejor el resultado final.
4. Sería recomendable establecer de forma regular un espacio de tiempo concreto incluido en la jornada laboral para que la plantilla hable y actúe sobre cuestiones de seguridad y salud (desarrollo de procedimientos de trabajo seguros, mantenimiento de herramientas, máquinas y equipos, realización de cambios en la organización del trabajo, etc.).
5. La persona propietaria/empresaria debería proporcionar feedback sobre las propuestas o aportaciones de las personas trabajadoras en materia de seguridad, es decir, informar sobre si se han llevado a cabo y en caso contrario dar razones por las que no se hizo.

Tabla 10. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Liderazgo de la persona encargada en el tajo
(Fuente: Elaboración propia)

COMUNICACIÓN FLUIDA Y TRANSPARENTE

La comunicación y el flujo adecuado de la información favorecen la cultura preventiva mediante la sensibilización en materia preventiva y el impulso de la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la seguridad y salud. Escuchar a las personas crea equipo y genera confianza. Esta comunicación debe ser bidireccional, ya que tanto la plantilla como las personas encargadas y la persona propietaria/empresaria deben estar implicados en ella para que funcione y consigan alcanzar un entendimiento que fortalezca su desarrollo organizativo. Debe ser bidireccional, vertical y horizontal, es decir, no solo la persona propietaria/empresaria debe ser el origen de esta comunicación, sino que las personas trabajadoras deben disponer de los canales de comunicación, ya sea formales o informales, para poder reportar cualquier cuestión de interés a las personas capataces/encargadas o a la persona propietaria/empresaria. Además, la comunicación horizontal enriquece la cultura preventiva en la obra mediante la transmisión de conocimientos entre las personas trabajadora experimentados y las noveles o incluso entre diferentes empresas. Se debe crear un entorno de trabajo donde esta comunicación sea valorada y fluya de manera natural, transparente, eficaz y sin miedos.

HERRAMIENTAS

1. Se debería establecer sistemas o procedimientos, formales o informales, para comunicar los éxitos y problemas de seguridad como investigaciones de accidentes u otros tipos de informes, desde la plantilla a la persona propietaria/empresaria y viceversa.
2. La persona propietaria/empresaria debería promover que las personas encargadas y capataces inicien debates formales o informales sobre seguridad que permitan intercambiar conocimiento sobre acciones exitosas, así como sobre los problemas existentes o las inquietudes y la visión de la plantilla al respecto.
3. La persona propietaria/empresaria debería comunicar formalmente el enfoque en materia de seguridad a todos los involucrados en la empresa, por ejemplo, telemáticamente, en reuniones o con un folleto.
4. Se debería asegurar que en el proceso de comunicación la información relevante de seguridad y salud es clara y adaptada a las características de las personas trabajadoras, de manera que sea comprensible y simplificada.
5. Se debería proporcionar retroalimentación periódica sobre la seguridad y salud y las prácticas en el lugar de trabajo y ayudar a mejorarlas.

Tabla 11. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Comunicación fluida y transparente
(Fuente: Elaboración propia)

COMPETENCIA PROFESIONAL

La competencia profesional debe ser real, práctica y orientada a las habilidades necesarias para el desarrollo del oficio de que se trate. Para ello, estas habilidades deben ser desarrolladas, evaluadas, revisadas y actualizadas. Dicha competencia incluye todos los niveles desde la persona propietaria/empresaria, las personas encargadas y capataces hasta la plantilla, cada uno en relación sus tareas asignadas. La competencia profesional no solo se adquiere mediante vías formales de formación, sino que debe complementarse con vías no formales donde cobra importancia el tutelaje, la práctica y el aprendizaje a partir del desempeño diario del trabajo y de las personas trabajadoras más experimentados. Así, se debe crear un entorno de aprendizaje continuo colectivo donde se comparten conocimientos y experiencias fomentando el desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la organización.

HERRAMIENTAS

1. La persona propietaria/empresaria debería preocuparse por su propia formación continua en materia de seguridad y salud más allá de las exigencias legales.
2. La persona propietaria/empresaria debería asegurarse en primer lugar y antes que nada, de que todas las personas trabajadoras son verdaderos profesionales en su oficio, y que su nivel de competencia se mantiene a lo largo del tiempo.
3. La persona empresaria así mismo debería asegurarse que todas las personas trabajadoras tengan los recursos y la capacitación profesional adecuadas para llevar a cabo sus tareas de manera segura, e incluir la seguridad y la salud durante las actividades de acogida en la incorporación de nuevas personas a la plantilla.
4. La formación continua, debería desarrollarse en el sitio de trabajo, mediante un sistema de mentorización y tutelaje para transmitir conocimientos basados en la experiencia.

Tabla 12. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Competencia profesional
(Fuente: Elaboración propia)

CLIMA DE CONFIANZA Y APRENDIZAJE

La confianza mutua es la base de la cultura preventiva y permite que los errores y crisis puedan ser valorados como oportunidades de aprendizaje. Dicha confianza da lugar, por un lado, a que las personas trabajadoras se sientan respaldadas y apoyadas por sus personas encargadas y capataces y, por otro lado, a que las personas trabajadoras sean escuchadas y sean capaces de escuchar cuando se les transmiten cuestiones de seguridad, ya sea para apoyarlas o corregirlas. Así, escuchar activamente las sugerencias de la plantilla y responder rápidamente a sus preocupaciones genera confianza, ya que muestra que la empresa se toma en serio lo que piensan las personas trabajadoras en relación a la seguridad, y que actúa en consecuencia. De otro modo, la confianza se verá mermada y las personas trabajadoras dejarán de informar. Este clima de confianza debe implicar que no se penalice el reporte de incidentes, que no se busquen culpables y que no exista miedo a la recriminación en cuestiones de seguridad, sino todo lo contrario. De este modo, se crea una "cultura justa" basada en la confianza, el respeto mutuo y el trato justo donde los reportes son escuchados, valorados y en muchos casos se transforman en aprendizaje. Así, los fallos y desviaciones detectadas en el día a día se convierten en una fuente de conocimiento que da lugar al aprendizaje a partir de los errores.

HERRAMIENTAS

1. La persona propietaria/empresaria debería establecer los mecanismos para que aprender del trabajo bien hecho, y también de los accidentes, cuasi-accidentes o desviaciones y problemas que surgen en el día a día, sea la forma normal de trabajar. Por ejemplo, mediante reuniones donde se relate lo ocurrido con éxito o se propongan las medidas que deben reforzarse o implantarse para evitar repetir fallos.
2. La persona propietaria/empresaria debería promover un ambiente abierto y positivo en el que se aborden las preocupaciones de seguridad y salud abiertamente, evitando completamente el miedo al reporte por parte de las personas trabajadoras.
3. Se debería acabar con el trabajo autoritario y dialogar con las personas trabajadoras en vez de imponer.
4. Tanto la persona propietaria/empresaria como las personas encargadas y capataces deberían tratar a las personas trabajadoras con respecto y valorar su desempeño en seguridad y salud.
5. Se deberían establecer diferentes maneras de recompensar y reconocer las buenas prácticas de seguridad y salud, por ejemplo, reconocimientos de forma oral y/o escrita.

Tabla 13. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Clima de confianza y aprendizaje
(Fuente: Elaboración propia)

REVISIÓN PERMANENTE DEL DESEMPEÑO

La gestión diaria en la empresa debe incluir la revisión de que las medidas de control son implantadas tal y como son planificadas, acudiendo de forma regular al asesoramiento de su servicio de prevención, manteniéndose en contacto con las administraciones competentes y las asociaciones empresariales y tripartitas para estar al día de lo que es necesario hacer para encarar los problemas de seguridad, en muchas ocasiones similares. Así mismo la persona empresaria/propietaria y sus personas encargadas deben realizar el esfuerzo de estar al tanto de lo que está ocurriendo sobre el terreno, intercambiar información relevante de seguridad y salud con sus personas encargadas y plantilla, encarar cualquier problema identificado y motivar a las personas trabajadoras a reportar sobre los incidentes para aprender de ellos.

HERRAMIENTAS

1. La persona propietaria/empresaria debería establecer la sistemática para que se revisen las medidas de control, incluso aunque dependan del contratista principal, y se verifique que se encuentran implementadas y funcionan según lo planeado antes de que se inicien los trabajos.
2. La persona propietaria/empresaria debería buscar el asesoramiento de los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, de su servicio de prevención en particular, en relación a la mejor manera de gestionar los riesgos para la seguridad y salud.
3. La persona propietaria/empresaria debería estar en contacto permanente con principales asociaciones empresariales, sindicales o tripartitas para estar al día sobre los aspectos más relevantes de seguridad y salud en sus actividades.
4. La persona propietaria/empresaria debería analizar con los responsables y la plantilla la seguridad y salud sobre el terreno de una forma regular.

Tabla 14. Factores para la mejora de la cultura preventiva: Revisión permanente del desempeño
(Fuente: Elaboración propia)

4.3.2. Evaluación y priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción

Una vez se obtuvieron los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción se procedió a evaluarlos y priorizarlos. Esto se hizo mediante el panel de agentes sociales. Inicialmente, se les pidió que evaluaran la importancia de cada uno de estos factores valorando cada uno de ellos desde 1 (nada importante) hasta 10 (muy importante). Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 16. En dicha tabla se observa que los expertos consideraron que todos tenían gran importancia y así las puntuaciones que obtuvieron cada uno de ellos fueron muy similares. De hecho, en todos los casos la moda fue 10. La mediana

estuvo siempre entre valores entre 9 o 10 y la medias las puntuaciones de los factores según su importancia osciló entre 9,89 y 8,44. Así la desviación de los valores, tanto la absoluta como la típica, nunca fue superior a 1,5.

Posteriormente, se les pidió a los expertos de ese mismo panel que priorizaran los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Para ello, debían ordenarlos en un ranking de 1 a 10 de manera que los expertos debían colocar en la posición 1 el factor que consideran más importante o prioritario y en la posición 10 el que consideran de menor importancia o prioridad con respecto a las demás. Los resultados de la priorización en base a las respuestas de los 12 expertos se presentan en la Tabla 15.

PRIORIZACIÓN	FACTORES PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA EN PYMES	PUNTUACIÓN TOTAL	PUNTUACIÓN MEDIA
1	Compromiso visible de la persona propietaria/empresaria	106	8,83
2	Implicación del contratista principal	88	7,33
3	Alineación de la seguridad y la producción	86	7,17
4	Liderazgo de la persona encargada/capataz en el tajo	84	7,00
5	Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras	66	5,50
6	Implicación del promotor	65	5,42
7	Comunicación fluida y transparente	55	4,58
8	Competencia profesional	46	3,83
9	Clima de confianza y aprendizaje	38	3,17
10	Revisión permanente del desempeño	26	2,17

Tabla 15. Priorización de los factores para la mejora de la cultura preventiva en las pymes
(Fuente: Elaboración propia)

	MEDIA	MEDIANA	MODA	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN TÍPICA	DESVIACIÓN ABSOLUTA	VARIANZA	RANGO INTERCUARTÍLICO
Alineación de la seguridad y la producción	9,89	10	10	10	9	0,31	0,50	0,10	0,00
Implicación del contratista principal	9,67	10	10	10	8	0,67	0,63	0,44	0,50
Compromiso visible de la persona propietaria/empresaria	9,56	10	10	10	8	0,83	1,13	0,69	1,00
Liderazgo de la persona encargada/capataz en el tajo	9,22	9	10	10	7	0,92	1,00	0,84	1,00
Implicación del promotor	9,11	10	10	10	7	1,29	0,38	1,65	2,50
Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras	9,00	10	10	10	7	1,15	0,13	1,33	2,00
Comunicación fluida y transparente	9,00	9	10	10	6	1,25	1,25	1,56	1,50
Clima de confianza y aprendizaje	9,00	9	10	10	6	1,25	1,00	1,56	1,50
Competencia profesional	8,89	10	10	10	6	1,66	1,25	2,77	3,00
Revisión permanente del desempeño	8,44	9	10	10	6	1,50	1,00	2,25	3,00

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la evaluación del panel de agentes sociales de los factores para la mejora de la cultura preventiva de las pymes de construcción
(Fuente: Elaboración propia)

4.3.3. Comentarios de los expertos sobre los factores y herramientas para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción

A continuación, se presentan los comentarios y observaciones que realizaron los expertos que participaron en el panel de agentes sociales sobre cada uno de los factores para la mejora de la cultura preventiva. Tal y como se ha mencionado, cada uno de estos factores engloba un grupo de herramientas o medidas que pueden implantarse

en las pymes de construcción para favorecer la mejora de la cultura preventiva.

COMPROMISO VISIBLE DE LA PERSONA EMPRESARIA

En relación al compromiso visible de la persona empresaria los comentarios de los expertos estuvieron enfocados principalmente en dos sentidos. Por un lado, destacaron la importancia del papel de la persona empresaria para

iniciar y apoyar la transformación de la cultura preventiva de la empresa mediante una integración de la prevención en la organización.

"La integración de la prevención ha de comenzar con el firme compromiso por parte de la alta dirección de la empresa."

"Indudablemente la persona empresaria es el pilar donde deben apoyarse los demás agentes intervinientes en la prevención y seguridad en obras."

Por otro lado, destacaron que un aspecto clave es que el compromiso de la persona empresaria sea real, visible y esté asociado a una actitud proactiva que vaya más allá de un cumplimiento formal o legal. Solo así se conseguirá que otros agentes implicados como personas trabajadoras, proveedores o clientes den el valor necesario a la prevención de riesgos laborales y participen activamente en ella.

"La clave es, a mi juicio, la implicación real, no sólo formal. No se trata de realizar una declaración sobre el papel sino una actitud proactiva y que se implique en cada aspecto de la seguridad."

"El liderazgo es un elemento clave para promover la cultura preventiva. La dirección de la pyme debe colocar los objetivos de prevención en un lugar destacado y concederles prioridad en cualquier situación, haciendo visible el compromiso preventivo de la dirección ante las personas trabajadoras, proveedores y suministradores y clientes."

"La implicación y la participación activa de la persona empresaria potencia la prevención en su organización, independientemente de las obligaciones que por ley tiene."

"La presencia activa de la persona empresaria da confianza a la parte trabajadora"

LIDERAZGO DE LA PERSONA ENCARGADA/CAPATAZ EN EL TAJO

En cuanto al liderazgo de las personas encargadas o capataces en el tajo, muchos expertos coincidieron en señalar que éstos son el representante de la persona empresaria en la obra. Por lo tanto, actúan como "correa de transmisión" entre la dirección de la empresa y la plantilla. En consecuencia, de ellos depende en que la seguridad se tenga en cuenta en el día a día en la obra.

"La persona encargada de obra supone los ojos y las manos de la persona empresaria y es la clave en la correa de transmisión. Tiene que liderar las actitudes preventivas, hacer de la seguridad un pilar en la propia cadena de producción. Su convencimiento en aras de la seguridad permitirá que los trabajadores la hagan suya."

"Él es el vehículo de transmisión y responsable a pie de obra de la línea de actuación y decisión de la persona empresaria."

"Son claves para que no haya distorsión entre los mensajes de la dirección de la empresa y los trabajadores."

"Esta labor se desempeña de manera permanente en la obra, a pie de tajo y para todas las actividades y procesos que intervienen en la misma."

De este modo, tal y como señalan los expertos, los mandos intermedios son quienes transmiten el mensaje de la persona empresaria a pie de obra. Por ello, juegan un papel fundamental que se alinea en importancia con el de la persona empresaria.

"Por jerarquizarlo respecto a la persona empresaria, le doy el valor de 9, pero en completa alineación con la persona empresaria."

"El papel de promotor y de la persona encargada, me parecen que van de la mano en importancia."

Así, las personas encargadas y capataces son clave para la integración a todos los niveles.

"Para que la integración se dé en la empresa, ha de darse en todos los niveles de la misma. El personal mando intermedio, ha de estar comprometido con la prevención de riesgos laborales. Su cercanía con el personal que se encuentra en el tajo, hace que sea una pieza clave en dicha integración."

Además, un experto destacó la importancia de que las personas encargadas y capataces desarrollen un liderazgo efectivo y real en seguridad sin presionar a los trabajadores para poner a la producción por encima de la seguridad:

"Las cuestiones de seguridad deben ser prioritarias en el día a día de la pyme y las personas trabajadoras no deben recibir una presión que les induzca a poner la producción por encima de la seguridad, poniendo en peligro su integridad o la de sus compañeras y compañeros."

PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

En relación a la participación y empoderamiento de las personas trabajadoras, en general, los expertos destacaron que es un factor esencial para la integración de la prevención y en consecuencia para la mejora de la cultura preventiva y la ejecución de los trabajos de forma segura. En este sentido hubo expertos que señalaron la importancia de la participación y la representación sindical de las personas trabajadoras.

"La Ley de prevención de riesgos laborales es una ley eminentemente participativa. Las personas representantes de la plantilla de la empresa deben ser conocedoras, de primera mano, de la problemática en materia de prevención de riesgos laborales que tiene el personal de la empresa."

"La participación de la representación sindical y con continua comunicación arriba-abajo es la pieza clave para que las cosas sean realidad."

Otros expertos pusieron de manifiesto como el conocimiento y la implicación activa del trabajador es una pieza clave para que la seguridad sea efectiva y real.

"Con ello afianzamos la prevención en el individuo, en el trabajador, implicándole de manera activa en las decisiones y necesidades de los puestos de trabajo, si no es así la cultura preventiva no se completa y se integra en el tejido humano de la organización."

"El conocimiento y la implicación del trabajador es la clave de la seguridad. Se trata de elevar a la primera categoría la importancia de la seguridad, por encima de productividad, salarios, etc. Quien más sabe de la ejecución de su trabajo y de sus riesgos es el propio trabajador y la persona encargada por lo que debe formar parte de cultura impedir las situaciones de riesgo."

"Fundamental la responsabilidad y el empoderamiento personal: entender y aceptar lo que debe hacerse y saber qué se espera de nosotros. La pyme debe ser clara en las expectativas de manera que cada miembro de la organización pueda saber qué espera de los demás. Se debe acordar cómo se cumplirán los compromisos y asegurar que cada persona trabajadora tiene las competencias y habilidades necesarias."

Además, un experto continuó poniendo de manifiesto, en línea con sus comentarios anteriores, la importancia de que la cultura preventiva se trasmita por la cadena de mando hasta el trabajador y a su vez que es fundamental que esté tenga confianza y capacidad para comunicar sus consultas y recibir respuestas rápidamente.

"Sigo igualmente con la jerarquización al darle el valor de 8. El trabajador recibe el ejemplo de su capataz y debe asumir como propia la cultura preventiva de la empresa y aplicarla en su día a día. Teniendo la capacidad y confianza en realizar todas las consultas referidas a la misma a través de un medio eficaz y rápido y recibiendo respuestas igualmente eficaces y rápidas para realizar su trabajo en condiciones seguras."

En línea con el otro experto manifestó la estrecha relación entre algunos de los factores para la mejora de la cultura preventiva como son la participación la comunicación y la confianza.

"Participación y otras dos herramientas como son la comunicación fluida y el clima de confianza, son tan parecidas que les doy la misma importancia."

IMPLICACIÓN DEL PROMOTOR

Con respecto a la implicación del promotor de la obra, algunos expertos señalaron que ésta contribuye significativamente a las condiciones de seguridad en la obra.

"Si bien es importante también su implicación, entiendo que no tiene la importancia, a la hora de los resultados a obtener, que la de los anteriores agentes."

"Si el promotor tiene claro e impone unas determinadas condiciones de seguridad en todos los pasos de la construcción tendremos una buena obra."

Por ello, algunos expertos pusieron de manifiesto cómo el promotor influye en la visión de la seguridad del resto de empresas, y especialmente pymes, que participan en la obra y cómo puede impactar positivamente en ella.

"Esencial el compromiso del promotor que conduzca a compartir una visión global de la cultura preven-

tiva. El liderazgo del promotor en este caso consiste en hacer que la pyme comparta las mismas visiones y valores para conseguir éxitos en la prevención, por lo que la promotora debe tener puesto en marcha sistemas que garanticen tanto la visibilidad del compromiso como su sostenibilidad en el tiempo."

"El promotor es importante pues marca líneas, tendencias que afectan al resto de los actores implicados, pero de forma general no está en el día a día de la obra y de ahí ponderarlo con un 7"

Incluso un experto destacó la importancia de este impacto del promotor en la integración de la seguridad especialmente si este es la Administración pública.

"Tanto si el promotor es ente privado o Administración pública, siendo, en este último caso, aún más si cabe, la adopción e integración de la seguridad y salud laboral requisito decisivo y determinante en las adjudicaciones de licitaciones."

Por último, otro experto indicó que un problema habitual es el desconocimiento y la desinformación del promotor.

"La desinformación y el desconocimiento en esta materia suele ser habitual en los promotores, se sostiene en la información que desde el equipo redactor del proyecto y la dirección facultativa le trasladan. No suelen tener información de los estudios de seguridad, de los planes redactados por

las empresas y de las labores del coordinador que contratan. Estos aspectos se potencian aún más cuanto más pequeña es la obra y la entidad de la empresa."

IMPLICACIÓN DEL CONTRATISTA PRINCIPAL

En cuanto a la implicación del contratista principal, su compromiso es esencial y marca la línea de actuación en la obra. Así puede influir de forma importante en la implicación de las subcontratas en la seguridad contribuyendo a la mejora de la gestión preventiva en la obra gracias a su efecto tractor.

"Necesario e indispensable el COMPROMISO y la implicación del Contratista principal a todos los niveles en materia de seguridad y salud: este compromiso se materializa mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a todas las empresas subcontratadas en la gestión cotidiana de la prevención activa en un entorno de confianza y participación."

"Vital. El efecto tractor de la contratista principal sobre las empresas subcontratadas y trabajadores/as autónomos. Obliga a estas últimas a mejorar su gestión preventiva para poder continuar en la obra."

Por otro lado, un experto señaló las semejanzas entre que tienen el promotor y el contratista principal en imponer unas buenas condiciones de seguridad en todas las fases de obra.

"Es semejante a la lo contado con el caso del promotor."

Además, otros destacaron el papel de la persona encargada de la obra como representante directo del contratista y la necesidad de contar con las partidas adecuadas para las medidas preventivas en todas las fases.

"Se puede decir lo mismo que de la persona encargada, de hecho, éste es un empleado del contratista principal. Ésta es la que marca el camino y la línea de actuación a seguir. En las obras se sabe qué empresas están del lado de la seguridad y cuáles no."

"Debe recibir indicaciones claras y pertinentes en el encargo que reciba en materia de prevención y salud laboral y debe contar con las partidas para los medios y medidas preventivas necesarias en cada una de las fases de ejecución encomendadas."

Un experto puso de manifiesto cómo el problema de la coordinación empresarial se incrementa cuanto más pequeña es la empresa y la obra. Por ello, considera que es fundamental promover la cultura preventiva en toda la obra potenciando la figura del coordinador de seguridad y salud:

Desgraciadamente la coordinación empresarial cuanto más pequeña es la empresa y la obra menos existe, además la coordinación de seguridad y salud menos información al respecto dispone. Estas figuras deben potenciarse, la coordinación empresarial, la adhesión e incorporación de nuevas actividades al plan de seguridad, la información

y aprobación por parte de coordinadores, en definitiva, promover la cultura preventiva en toda la estructura de la obra. Todo ello parte de un desconocimiento, como he trasladado anteriormente del propio promotor/propietario.

También hubo un experto que indicó que está herramienta es similar a la del compromiso del propietario. En cierto modo esto podría ser así, aunque depende del punto de vista del análisis. Por ello, desde el punto de vista de las herramientas que podrían poner en práctica para la mejorar la cultura preventiva y, sobre todo desde el punto de vista de la pyme, especialmente de la microempresa, la diferencia es más significativa. Hay que considerar que el impacto que puede tener el compromiso de la persona empresaria de la pequeña empresa y la microempresa en la seguridad y salud y en cómo se organiza esta, no es el mismo que el del promotor de una obra, especialmente desde el enfoque que tiene esta investigación que es el de la pyme o microempresa.

Esta herramienta y la de compromiso del propietario pueden ser una sólo y por eso le doy la misma importancia

ALINEACIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA PRODUCCIÓN

En relación a la alineación de la seguridad y la producción, los expertos coincidieron en señalar la importancia de su integración en todas las fases de la obra, así como en el conjunto de la empresa, conforme a la ley de prevención de riesgos laborales.

"Tal y cómo establece la ley de prevención de riesgos laborales, la seguridad debe estar integrada en todas las actividades de la empresa. Desde la fase de proyecto, contemplando desde la planificación, a la ejecución y el mantenimiento futuro de la obra una vez terminada."

"Es fundamental que el conjunto de la empresa viva la seguridad como un elemento central de su sistema productivo."

"La seguridad debe ser tan importante como la producción."

Para ello, las pymes tienen que desarrollar sistemas de gestión eficaces basados en una gestión integral que incluya producción y seguridad. En este sentido un experto afirmó:

Las pymes deben crear sistemas de gestión eficaces para la prevención de los riesgos laborales, liderados por la dirección con el apoyo de profesionales en seguridad y salud en el trabajo. Esta gestión integral se podrá alcanzar mediante reuniones periódicas en las que se discutan temas de seguridad y los resultados se difundan por toda la pyme.

Además, toda la organización debe implicarse y trabajar desde esta visión de la seguridad alineada con la producción para conseguir que la cultura preventiva arraigue en la organización en su conjunto. En relación a ello, varios expertos comentaron:

Debe entenderse la seguridad y salud laboral como una cadena de cuyos eslabones depende la fortaleza de la misma. Todos los elementos deben estar alienados y deberían tener el mismo grado de compromiso e implicación, desde el promotor al trabajador a pie de obra, sintiéndose como partes integrantes y activas de la cultura preventiva.

Es la suma de todo lo indicado anteriormente, es el traslado y la cimentación de la cultura preventiva en toda la organización, sin ello, la prevención pasa a un segundo o tercer plano, no diseñándose las actividades y los procesos bajo el paraguas de la prevención.

REVISIÓN PERMANENTE DEL DESEMPEÑO

En cuanto a la revisión permanente del desempeño, algunos expertos destacaron la del asesoramiento de los expertos en materia preventiva y su impacto en la mejora continua para facilitar la capacidad de reorganización y adaptación a entornos cambiantes de trabajo como es el caso de las obras de construcción.

"Los sistemas de gestión de la prevención deben basarse en un principio de mejora continua. Para ello, es preciso que se lleve a cabo una evaluación continua del estado y la garantía de la seguridad y salud de las personas trabajadoras, con el asesoramiento del servicio de prevención."

"Si papel fundamental tienen los promotores, contratistas, capataces y trabajadores en la planificación y ejecución segura de las obras, no menos importante es la función de asesoramiento que realizan los expertos en materia preventiva. Las obras son entes vivos que necesitan de reorganización, revisión y adaptación continua. De resolución continua de problemas y de una formación continua para adaptarse a las nuevas técnicas de producción y sus posibles riesgos y consiguientes medidas preventivas."

Además, se debe garantizar como se lleva a cabo esta revisión y actualización, ya que de otro modo podría contribuirse a la aparición de accidentes.

"Las pymes se deben asegurar de cómo se actualizarán y cumplirán los compromisos en materia"

de prevención laboral y asegurar que cada persona trabajadora tiene las competencias y habilidades necesarias."

"Si no se hace así, llegamos tarde con la prevención a las actividades y procesos, los accidentes son los que pondrán de manifiesto esta deficiencia. Evidentemente, esta no es la vía más idónea."

Así mismo, para que se dé esta revisión permanente debe garantizarse una buena comunicación entre todos los niveles que intervienen en la obra.

"La revisión permanente en materia de prevención y especialmente de comunicación entre los diferentes espacios de trabajo (dirección personas encargadas y trabajadores)."

En contraposición, un experto afirmó que la revisión del desempeño es importante en el caso de las situaciones novedosas.

"Entiendo que es importante pero el 95% de las tareas y actividades que se realizan son conocidas, reiterativas y en muchas ocasiones se hacen de forma rutinaria y se sabe cómo se han de hacer y cómo se ejecutan de la forma correcta y de forma incorrecta, por lo que para ese 5% de situaciones novedosas Sí es importante, pero el resto de las ocasiones bastaría con aplicar el conocimiento, la experiencia y el sentido común."

Finalmente, otro experto consideró que este factor de la cultura preventiva junto a la competencia profesional, son menos relevantes que los demás.

"Esta y la competencia profesional son aspectos importantes, pero no como otros."

COMUNICACIÓN FLUIDA Y TRANSPARENTE

La comunicación fluida y transparente de calidad es clave para la implantación de la prevención en todos los niveles favoreciendo el desarrollo de la cultura preventiva y la mejora continua. En este sentido, los expertos afirmaron:

"La implantación de la prevención de riesgos laborales en la empresa ha de llevarse a cabo en todos los niveles y con la participación de las personas trabajadoras, a través de sus representantes. Para esto, la comunicación ha de ser fluida y transparente."

"Creo fundamental que en las pymes de la construcción se fomente una cultura de la información para que ésta circule en todas direcciones de manera fluida y transparente. Sería una cultura del dato en la que se busca sistemáticamente medir lo que se hace no para instalarse en la autosatisfacción sino para mejorar continuamente."

"Sin lugar a dudas, la comunicación entre todos los intervinientes es fundamental en las obras de construcción. Si la cultura preventiva está asimilada en todos los niveles, sabiendo que

parte de ella es la mejora y adaptación continua de ella, y que esa mejora y adaptación depende de cada uno de ellos, la comunicación se entenderá como la vía más rápida, eficaz y eficiente de enriquecimiento de la cultura preventiva de la empresa, y no como una amenaza."

"Es fundamental crear este tipo de sinergias, pero igualmente fundamental es que sean fluidas y rápidas. La formación e información preventiva, las propuestas de mejoras vengan de donde vengan, etc. no debe quedar en intenciones que tarden en atenderse y responderse."

Así mismo, un experto puso de manifiesto la importancia de escuchar y valorar al trabajador.

"Sin duda es muy importante escuchar al trabajador (ya he comentado que quien más sabe del trabajo es el propio trabajador) y es igualmente importante que se sienta escuchado y valorado."

De igual modo, la dirección también debe comunicar a la plantilla sus acciones en materia preventiva dando lugar a una comunicación bidireccional.

"Las acciones de la dirección deben ser conocidas en la plantilla, ya que muchas veces nos encontramos que acciones que la dirección dice realizar no son conocidas por la plantilla. Y a su vez debe conocer, la dirección, la realidad de las plantillas y los resultados de sus decisiones."

Además, esta comunicación debe ser rápida y eficaz proporcionando feedback a las personas trabajadoras sobre sus propuestas de mejora.

COMPETENCIA PROFESIONAL

Con respecto a la competencia profesional, algunos expertos señalaron la obligación legal de formar e informar adecuadamente, tanto en el ámbito práctico como teórico al trabajador.

"La necesidad de una adecuada formación teórico práctica, viene establecida en la ley de prevención de riesgos laborales."

"Las personas trabajadoras en las pymes deben recibir la formación e información para desarrollar las habilidades necesarias para hacer frente a las situaciones de riesgo individuales y colectivas."

Otros expertos destacaron aspectos claves de la competencia profesional. Por un lado, un experto puso de manifiesto la importancia de la dignificación del sector a través de la puesta en valor y el reconocimiento de las cualificaciones profesionales y los certificados profesionales, especialmente a la hora de la contratación.

"La dignificación del sector comienza con la acreditación de las competencias profesionales de cada"

uno de sus intervinientes. Desde el Promotor hasta el peón. Para ello, el sistema de cualificaciones profesionales y los nuevos certificados de profesionalidad son garantes de esas acreditaciones profesionales y deberían de valorarse a la hora de la contratación de los trabajadores y contratas."

Por otro lado, otro experto indicó que el correcto desempeño de los oficios favorece la reducción de la siniestralidad.

"La formación y el correcto desempeño de los oficios es fundamental para la prevención siempre que estos se hayan diseñado contando con las buenas prácticas de la cultura preventiva. La correcta ejecución, el uso de EPIs, el conocimiento de los medios de protección colectivos, la coordinación de las actividades, todo ello evitará la accidentabilidad."

También hubo un experto que destacó la importancia de la transferencia de conocimientos.

"Se deben crear esos espacios de compartir conocimientos."

Sin embargo, uno de los expertos señaló que consideraba a este factor menos decisivo que otros.

"Aspecto importante pero no tan decisivo como otros."

CLIMA DE CONFIANZA Y APRENDIZAJE

En cuanto al clima de confianza y aprendizaje, varios expertos destacaron la relevancia de la cultura de aprendizaje que permite el aprendizaje a partir de los errores.

"Se debe erradicar la política del culpable y castigo al trabajador lo importante es convertir los errores en conocimiento."

"Creo firmemente en la cultura del aprendizaje, donde la pyme tiene la disposición y las competencias para sacar conclusiones y aprender de la información recibida de sus empleados, por ejemplo, de los partes de incidencias."

Otros se centraron más en destacar al clima de confianza y aprendizaje como elemento facilitador del proceso de comunicación entre todos los agentes de la organización.

"Un clima de confianza en el ambiente de trabajo facilita la comunicación fluida necesaria para una correcta de gestión de la prevención de riesgos laborales."

"Estaría estrechamente ligada a la cultura de la información del punto anterior (comunicación fluida y transparente)."

"El clima de confianza y aprendizaje debe venir aparejada al clima de confianza instaurado en la empresa a todos los niveles y a la valoración que se haga de las aportaciones de los trabajadores por parte de la empresa."

Por otro lado, un experto, señaló la relación del clima de confianza y aprendizaje con la competencia profesional, aunque consideró que es oportuno este factor ya que introduce la mejora continua en la prevención y eso es fundamental, especialmente en las obras.

"Este apartado guarda mucha relación con otro anterior, pero me parece muy oportuna su redacción ya que estamos impregnando la prevención con una cultura de mejora continua que es fundamental en cualquier organización, y en particular desde la perspectiva fundamental de la prevención de riesgos en las obras."

OTROS COMENTARIOS

Además de los comentarios anteriores centrados en factores concretos y que fueron obtenidos en el primer cuestionario enviado a los expertos del panel de agentes sociales, se registró también un comentario más general y que fue realizado por uno de los expertos del panel en el segundo cuestionario centrado en la priorización de los factores. En este sentido el experto abordó algunos de los problemas o barreras que suelen encontrarse en las obras de construcción para la mejora de la cultura preventiva.

La seguridad debe empezar por uno mismo. El problema puede ser bien por medios, organización/proyecto, por actitud o por aptitud.

- 1) Falta de medios o medios inadecuados o mal estado (escaleras, andamios, etc). Puede ser debido a varios factores:

- El constructor o tu propia empresa lo ve como gasto (la seguridad real necesaria no está pagada en cuanto al exceso en gasto, por los promotores) innecesario o como contrapunto a la bajada de adjudicación (no es causa de que una obra pierda realmente sino en la organización, el personal empleado, proyecto, la dirección facultativa, etc.)
- Depende la persona encargada (propio o de la contrata), a algunos si le pides medios (escaleras, redes, etc) o dices que te niegas hacerlo, puedes sufrir consecuencias (mal trato verbal, echarte de la obra) y otros te lo agradecen (dependerá si estos han tenido con anterioridad experiencia en involucramiento de un accidente de trabajo).

- 2) Organización/Proyecto. Las adjudicaciones implican plazos cortos, retrasos por falta de mano especializada, fallos de proyecto que implican tardanza en tomar decisiones y no querer abonar los cambios por parte del promotor, organización de obra condicionada al jefe de obra, persona encargada, así como lo antes comentado (a veces se adelantan trabajos porque algún oficio se retrasa, provocando situaciones inseguras). Falla la planificación y los promotores solo entienden de números. La ejecución de los proyectos no tiene en cuenta la seguridad.
- 3) Actitud de los trabajadores. Muchas pymes (oficios) contrata a los trabajadores por metro, por trabajo realizado, sin cobrar si enferman, sin recompensa si hacen el trabajo bien hecho. A este grupo le estorba la seguridad, y por mucho que uno quiera, si otro no quiere, no se hace. No son niños para estar recordándoles constantemente que se pongan un casco o un arnés de seguridad.

- 4) Aptitud de los trabajadores. Hay muchos trabajadores de baja experiencia, baja formación académica y/o profesional. La calidad de los trabajos realizados es baja (especialmente en enfoscados). No tienen picardía a la hora de hacer el trabajo.

Las charlas de formación o concienciación a unos les sirven, pero a otros muchos no por las razones antes descritas.



4.4. Canales y vías de comunicación enfocados a la mejora de la cultura preventiva para las pymes de construcción

En este apartado se presentan los resultados sobre otro de los aspectos claves de la presente investigación: los canales y vías de comunicación con las pymes. En línea con los objetivos y preguntas de investigación del presente proyecto se diferenciaron dos grupos de canales o vías de comunicación:

- Canales y vías de comunicación más eficaces, tanto bajo control de la Administración como de los Agentes Sociales, para que se puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.

- Canales y vías de comunicación más eficaces para que la Administración pueda realizar el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.

En primer lugar, se les pidió a los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales que realizaran sus propuestas con respecto a los canales y vías de comunicación que incluirían en cada grupo.

En segundo lugar, el panel de agentes sociales realizó un análisis y una revisión de los canales y vías de comunicación que fueron propuestos por los expertos del panel anterior. De este modo debían indicar, por un lado, si añadirían algún otro canal o vía de comunicación y en caso afirmativo cuál sería y, por otro lado, si eliminarían alguno de los incluidos en cada listado preliminar. Además, se les solicitó que realizaran los comentarios que consideraran oportunos al respecto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras procesar todas las respuestas.

4.4.1. Canales y vías de comunicación más eficaces para que se puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

En relación con los canales y vías de comunicación para difundir y trasladar a las pymes las herramientas para la mejora de la integración de la prevención de riesgos laborales, se presentan en la Tabla 17 la propuesta preliminar de canales y vías de comunicación obtenida a partir del análisis de las respuestas de los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales.

CANALES Y VÍAS DE COMUNICACIÓN MÁS EFICACES PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS AGENTES SOCIALES PUEDAN TRASLADAR A LAS PYMES LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

- Desarrollo de un **programa de visitas divulgativas** a pymes.
- Desarrollo de **talleres, seminarios, cursos, webinars**, etc.
- Desarrollo de **campañas publicitarias específicas** con anuncios contundentes y respaldadas por materiales.
- Creación de **webs** para las pymes del sector de la construcción.
- Desarrollo de **guías y materiales audiovisuales** (vídeos, cartelerías, buenas prácticas, memes, etc.) breves, simples y asociados a temas concretos.
- Uso de **canales de comunicación** (plataformas o medios digitales) **habituales entre empresas y la administración** para llevar a cabo campañas divulgativas sobre cultura preventiva.
- Uso de **campañas vinculadas a aspectos productivos** para incluir aspectos de seguridad y salud.
- Desarrollo de **campañas o programas que se canalicen mediante los servicios de prevención** (ajenos o propios).
- Establecimiento de un **Sello a la Excelencia en Cultura Preventiva**.
- Establecimiento de **Premios a la Excelencia en Cultura Preventiva**, para empresas y para las personas que trabajan en ellas.
- Desarrollo de campañas o programas vinculados al alcance de objetivos concretos en seguridad, de empresas y personas trabajadoras, estableciendo **incentivos, reducción de impuestos**, etc.
- Desarrollo de **modelos de capacitación para la persona propietaria/empresaria obligatorios** en materia de seguridad y salud.
- Establecimiento de un **sistema**, o de criterios de acreditación, en materia de seguridad y salud **para registrarse como proveedor de la Administración o acceder a licitaciones públicas**.

Tabla 17. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Posteriormente, se presentó este listado a los expertos del panel de agentes sociales. Éstos realizaron las siguientes propuestas sobre nuevos canales y vías de comunicación a incluir en el listado preliminar desarrollado en un panel anterior. Estos fueron:

- Difusión a través de la web del IAPRL.
- Jornadas con fabricantes y/o distribuidores de equipos de trabajo, de protección, herramientas, productos, etc. para su divulgación.
- Foros de intercambio, comunicación y formación específicos para técnicos, y Coordinadores de Seguridad.
- Charlas a alumnos de FP.
- El uso de los colegios profesionales para dar charlas y jornadas sobre la prevención, su importancia, aspectos legales, responsabilidades, etc. Utilizarlos como "parteners" en la publicación de material divulgativo y elementos de mensajería de los mismos.
- Desarrollo de sistemas que permitan consulta de información de normas de seguridad in situ según las características de la zona y el trabajo a realizar.
- Utilizar las redes sociales y crear grupos de comunicación instantánea, por ejemplo, vía Whatsapp o LinkedIn, a través de asociaciones de empresas y sindicatos, para hacer llegar las herramientas y su uso a las personas implicadas.
- Desarrollo de Apps para smartphones, aplicaciones "serious games" con premios y descuentos para las personas trabajadoras.

- Desarrollo de aplicaciones basadas en realidad virtual para simular situaciones reales a las que las personas trabajadoras podrían enfrentarse en su día a día.

En relación a esto último, el experto que lo propuso indicó:

"Considero que una herramienta muy interesante, que puede poner en situaciones muy próximas a la realidad y que al ser novedosas pueden despertar curiosidad al tiempo que impactar de forma positiva es la realidad virtual. Poner al trabajador frente a situaciones en las que se ve envuelto de forma cuasi real creo que pueden ayudar de forma definitiva"

También se recibió algún otro comentario sobre colectivos o agentes sociales que deberían incluirse en los canales, por ejemplo:

"La inclusión de los trabajadores autónomos en todo esto me parece fundamental. La participación de la Inspección de Trabajo es esencial si todo esto quiere tener éxito. Otro colectivo importante a integrar son los Colegios Profesionales relacionados con esta materia: Aparejadores, e Ingenieros fundamentalmente."

Así mismo, los expertos del panel de agentes sociales también podían proponer eliminar algunos de los canales y vías de comunicación del listado preliminar. En este

sentido, dos expertos hicieron alusiones a los sellos y premios. Uno de ellos indicó que no veía imprescindible la inclusión de sellos y premios. El otro experto comentó:

"No veo claro el que esté incluido en el epígrafe de canales de comunicación los premios o los sellos de calidad, o el establecimiento de sistema o criterios de acreditación para registrarse como proveedor de la Administración. Estimo que incentivos, reducción de impuestos, etc., si bien es un medio, no lo es de comunicación."

En base a ello, se procedió a revisar y a reclasificar los canales y vías propuestas creando dos nuevos grupos, uno enfocado en los agentes a considerar para la difusión de las herramientas y otro enfocado en acciones o buenas prácticas de la Administración para favorecer este proceso de difusión.

Por otro lado, los comentarios de los expertos también pusieron de manifiesto cuestiones relevantes que debía tener en cuenta la Administración y los agentes sociales a la hora de elegir uno u otro canal para trasladar a las pymes las herramientas. Específicamente, hubo tres expertos que indicaron que es importante considerar que todos los canales no tienen la misma importancia y se deberían priorizar aquellos con mayor impacto o relevancia. Así, uno de ellos indicó:

"Considero importante buscar, adaptar, el medio de comunicación más adecuado estudiando en profundidad las características del receptor. De

nada vale emplear medios que podamos considerar novedosos o modernos si no llegan a los trabajadores afectados."

Otro también matizó que:

"Sería conveniente una metaevaluación de los medios o canales utilizados para reconsiderar su utilidad y eficacia e incidir en aquellos que realmente aporten valor al objeto final de la comunicación de estas herramientas, descartando aquellos que no lo hagan."

Por lo tanto, a partir de listado final de canales y vías de comunicación propuestos para trasladar las herramientas para la mejora de la cultura preventiva a las pymes sería recomendable analizar cuáles se adaptan mejor al objetivo de la comunicación y a las características del receptor para poder garantizar la eficacia y el impacto positivo del mensaje que se desea transmitir en cada caso.

Además, algunos de los expertos incluyeron comentarios sobre qué canales podían tener mayor o menor impacto en la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción. Concretamente, un experto afirmó en este sentido:

"Comenzaría diciendo que cualquier canal es bueno, por muy pequeña que sea su aportación. Trabajaría con vías o canales que permitieran llegar a las pymes de manera presencial, visitas divulgativas, talleres y seminarios. Incentivaría a las



empresas que tuvieran sellos de excelencia y obligaría a disponer de acreditaciones para trabajar con la administración. Las webs creo que tienen un impacto pequeño, no suelen realizar consultas ni visitas, pero es necesario que existan. Las campañas publicitarias que afiancen mensajes están muy bien pero deben de ser masivas impregnando un mapa completo de medios, aunque fuera en menos tiempo. Los premios a la excelencia están bien pero creo que su motivación e impacto no es grande."

Otro experto destacó por su posible relevancia los siguientes canales o vías de comunicación:

- Uso de campañas vinculadas a aspectos productivos para incluir aspectos de seguridad y salud.
- Desarrollo de campañas o programas vinculados al alcance de objetivos concretos en seguridad, de empresas y personas trabajadoras, estableciendo incentivos, reducción de impuestos, etc.

Conforme a las recomendaciones de otros expertos, este último canal ha sido redefinido de forma que, en vez de incluirlo en los canales y vías de comunicación, por su propia naturaleza, ha sido incluido dentro de las acciones o buenas prácticas para el impulso de la cultura preventiva en las pymes de construcción.

Finalmente, teniendo en consideración todas las aportaciones y comentarios de los expertos, se modificó la propuesta preliminar de canales y vías de comunicación obteniendo como resultado una propuesta final para que la Administración y los agentes sociales puedan trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que se muestra en la Tabla 18. Además, como se ha indicado anteriormente, se obtuvieron también, por un lado, un listado de otras acciones o buenas prácticas para el incentivo de la cultura preventiva, presentadas en la Tabla 19 y, por otro lado, un grupo de agentes que es importante que se involucren en la difusión de las herramientas para conseguir mejorar la eficacia en su traslado a las pymes, recogidos en la Tabla 20.

CANALES Y VÍAS DE COMUNICACIÓN MÁS EFICACES PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS AGENTES SOCIALES PUEDAN TRASLADAR A LA PYMES LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

- Desarrollo de un **programa de visitas** divulgativas a pymes.
- Desarrollo de **talleres, seminarios, cursos, webinars**, etc.
- Desarrollo de **campañas publicitarias específicas** con anuncios contundentes y respaldadas por materiales.
- Creación de **webs** para las pymes del sector de la construcción.
- Desarrollo de **guías y materiales audiovisuales** (vídeos, cartelerías, buenas prácticas, memes, etc.) breves, simples, enfocados a temas concretos y que lleven asociada información de forma infográfica para facilitar la comprensión.
- Desarrollo de **foros de intercambio, comunicación y formación específicos** para técnicos, Coordinadores de Seguridad.
- Uso de **canales de comunicación** (plataformas o medios digitales) **habituales entre empresas y la administración** para llevar a cabo campañas divulgativas sobre cultura preventiva.
- **Utilizar otras campañas o programas** que se hayan desarrollado enfocadas a aspectos **productivos para incluir aspectos de seguridad y salud** y así para fomentar la cultura preventiva.
- Uso de las **redes sociales y/o creación de grupos de comunicación instantánea**, por ejemplo, vía Whatsapp o LinkedIn, a través de asociaciones de empresas y sindicatos, para hacer llegar las herramientas y su uso a las personas implicadas.
- Desarrollo de **aplicaciones para smartphones** y aplicaciones "**serius games**" con premios y descuentos para las personas trabajadoras.
- Desarrollo de **aplicaciones basadas en la realidad virtual** que permitan acercar a las personas trabajadoras a situaciones próximas a la realidad y despertar su curiosidad para conseguir impactar en ellos de forma positiva e implicarlos en la seguridad.
- Desarrollo de **experiencias sindicales de participación**.

Tabla 18. Canales y vías de comunicación más eficaces para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

OTRAS ACCIONES O BUENAS PRÁCTICAS PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS AGENTES SOCIALES IMPULSEN Y PROMUEVAN LA DIFUSIÓN ENTRE LAS PYMES DE CONSTRUCCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

- Establecimiento de un **Sello a la Excelencia en Cultura Preventiva**.
- Establecimiento de **Premios a la Excelencia en Cultura Preventiva**, para empresas y personas trabajadoras.
- Desarrollo de **modelos de capacitación para la persona propietaria/empresaria obligatorios** en materia de seguridad y salud.
- Establecimiento de un sistema o de **criterios de acreditación** en materia de seguridad y salud para registrarse **como proveedor de la Administración o acceder a licitaciones públicas**.
- Establecer **incentivos, reducción de impuestos u otros tipos de bonificaciones** que estén asociados a objetivos concretos de seguridad y salud en las pymes de construcción. Además de darle una amplia difusión a este tipo de medidas para que lleguen a las pymes, deberían ser accesibles y fáciles de tramitar.

Tabla 19. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración y los agentes sociales impulsen y promuevan la difusión entre las pymes de construcción de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva



AGENTES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS PYMES DE CONSTRUCCIÓN

- Canalizar los materiales y campañas desarrollados mediante las webs, boletines u otros medios propios del **Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, los servicios de prevención (ajenos o propios), las mutuas de AT y EP, los sindicatos, las asociaciones empresariales** u otras organizaciones relacionadas como la **Fundación Laboral de la Construcción**.
- Colaborar con la **Inspección de Trabajo** para implicarla en la mejora de la cultura preventiva, ya sea para participar en el desarrollo de los canales y vías de comunicación y/o en su difusión.
- **Implicar a los fabricantes y/o distribuidores** de equipos de trabajo, de protección, herramientas, productos, etc. en jornadas para su divulgación.
- El uso de los **colegios profesionales**, especialmente los relacionados con esta materia como son Ingenieros, Ingenieros Técnicos, Arquitectos y Arquitectos Técnicos, para impartir charlas y jornadas sobre la prevención, su importancia, aspectos legales, responsabilidades, etc. Utilizarlos como “partners” de la publicación de material divulgativo y utilizar los elementos de mensajería de estos para su difusión.
- Colaborar con los centros de formación para hacer llegar a los **alumnos de formación profesional y de los certificados de profesionalidad**, que en el futuro trabajaran en la construcción, todos los recursos anteriores mediante **un programa de charlas y conferencias** para que conozcan la importancia de la seguridad y salud y las herramientas disponibles para mejorar la cultura preventiva.
- Incluir a las personas trabajadoras **que sean autónomos** en todo este proceso de comunicación para hacerles llegar a ellos también las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que puedan serles de utilidad.

Tabla 20. Agentes a considerar en el proceso de comunicación para trasladar a las pymes de construcción las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.

4.4.2. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Se llevó a cabo un proceso idéntico al descrito en el epígrafe anterior para el caso de los canales y vías de co-

municación para el asesoramiento y acompañamiento de las pymes de construcción. Así, se elaboró una propuesta preliminar de canales y vías obtenidas a partir de las respuestas de los miembros del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales que se presenta en la Tabla 21.

CANALES Y VÍAS DE COMUNICACIÓN MÁS EFICACES PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN PUEDA REALIZAR EL ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO DE LAS PYMES DURANTE LA IMPLANTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

- Desarrollo de **talleres, webinars, videoconferencias, talleres o grupos de trabajo** activos.
- Desarrollo de **programas de asesoramiento con visitas periódicas** a las empresas.
- Desarrollo de **programas de mentorización** para personal técnico/mandos implicados.
- Creación de **plataformas digitales** específicas para el asesoramiento on-line.
- Creación de una **línea abierta de asistencia técnica telefónica**.
- Desarrollo de **materiales audiovisuales**.
- Establecimiento de **foros para el intercambio** de buenas prácticas.
- A través de los **órganos oficiales de inspección** (ITSS, Técnicos habilitados).
- A través de colaboraciones con **servicios de prevención** (ajenos y propios).
- Desarrollo de **programas de apoyo y acompañamiento técnico** mediante consultores de la Administración, mutuas, técnicos de organizaciones empresariales/profesionales y/o expertos que ayuden a la implantación.
- Desarrollo de **programas de incentivos** para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.

Tabla 21. Propuesta preliminar de canales y vías de comunicación más eficaces para realizar el asesoramiento y acompañamiento técnico de las pymes
(Fuente: Elaboración propia)

Estos canales y vías de comunicación fueron revisados y mejorados en el panel de expertos de agentes sociales. Dentro de los nuevos canales o vías de comunicación que añadirían a los ya propuestos los expertos señalaron:

- La publicidad de la labor de asesoramiento de los Centros de PRL, algo no muy conocido por la ciudadanía.
- Seguimiento y evaluación del acompañamiento en base a indicadores previos.
- Foros de debate específicos para técnicos, Coordinadores de SyS, etc.
- Participación de Colegios Profesionales.
- Difusión en los cursos de FP Reglada y Certificados de Profesionalidad relacionados con construcción y afines.
- Programas de asesoramiento específico que permitan llevar a cabo una medición del impacto a través de indicadores asociados, contando para ello con los técnicos de los CPRL.
- Comunicación de experiencias horizontales.
- Programa de intercambio entre empresas.

En relación con la publicidad de la labor de asesoramiento de los Centros de Prevención de Riesgos Laborales el experto que realizó esta propuesta indicó:

"Publicaría el asesoramiento que se da desde los CPRL de forma gratuita. Somos un órgano eminentemente asesor de toda aquella persona que nos lo solicite. El público en general no tiene claro cuál es el papel nuestro ni el de la ITSS en la PRL."

Así mismo, dos de los expertos destacaron los canales y vías de comunicación para el asesoramiento y acompañamiento que, desde su punto de vista, resultaban más idóneos. El primero de ellos destacó los siguientes canales o vías:

- Desarrollo de programas de apoyo y acompañamiento técnico mediante consultores de la Administración, Mutuas de AT y EP, Fundación Laboral de la Construcción, técnicos de organizaciones empresariales/profesionales y/o expertos que ayuden a la implantación.
- Desarrollo de programas de incentivos para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.
- Creación de una línea abierta de asistencia técnica telefónica.

El segundo de ellos destacó la utilidad de algunos de los canales y vías de comunicación aportando recomendaciones para su puesta en práctica:

"Programas de asesoramiento y talleres, me parecen fundamentales con los recursos mencionados de ITSS y CPRL. La línea telefónica abierta y la plataforma de asesoramiento son vías que pueden llegar a ser muy prácticas, en la actualidad existe un número y línea de correo para el asesoramiento en cualquier materia relacionada con la prevención. Los apoyos técnicos están bien siempre y cuando se establezcan partidas de inicio que no eximan de la responsabilidad de las persona empresaria redirigiéndola a los organismos de asesoramiento. Los foros de intercambio de buenas prácticas los dirigiría a través de convenios con confederaciones, mutuas y colegios profesionales entre otros."



Por otro lado, un experto puso de manifiesto sus dudas sobre los programas de mentorización:

“No soy muy partidario de la mentorización. Creo que tendría una efectividad y una demanda limitadas.”

Al igual que en el apartado anterior, tres de los expertos incidieron en la necesidad de evaluar la eficacia de cada canal y vía de comunicación, así como en su adaptación a cada caso concreto. Además, uno de ellos puso de manifiesto la importancia de emplear como punto de partida aquellos canales que ya están disponibles, en línea con el experto que destacó anteriormente la necesidad de publicitar la labor de los CPRL que a veces es desconocida. En este caso, el experto propuso evaluar y utilizar los canales ya disponibles en general y dijo al respecto:

“Dar a conocer los canales ya existentes y utilizar los muchas que están ya a disposición en el mercado. Enfatizar aquellos que están demostrado su eficacia, que los hay, y

como en el apartado anterior proceder a su metaevaluación y desarrollo y/o mejora en caso necesario como un paso previo a la inversión de nuevas creaciones.”

Otro de ellos incidió en que las acciones llevadas a cabo deberían ser breves y diferentes a las habituales para romper la rutina y conseguir captar la atención del receptor e incrementar el impacto. Específicamente indicó:

“Creo que hay que adaptar a cada caso la opción más adecuada. No creo en la receta universal. Las acciones a tomar deben ser muy breves, que no se conviertan en: <Otra vez están aquí con el rollo este, ya me lo han contado cien veces, así que desconecto>. Hay que buscar caminos breves y que generen impacto.”

Finalmente, siguiendo la misma estructura del apartado anterior, la propuesta preliminar de los canales y vías de comunicación para el asesoramiento y acompañamiento fue modificada y mejorada en base a los comentarios de los expertos. Así, se obtuvo como resultado una propuesta final de canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento técnico y el acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva que se muestra en la Tabla 22.

Al igual que en el apartado anterior, también se obtuvieron de forma complementaria, por un lado, un listado de otras acciones o buenas prácticas de la administración para impulsar un seguimiento y acompañamiento adecuado para la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción, recogido en la Tabla 23 y, por otro lado, un grupo de agentes que es importante que se involucren en el asesoramiento y acompañamiento durante la implantación de las herramientas en las pymes presentados en la Tabla 24.

CANALES Y VÍAS DE COMUNICACIÓN MÁS EFICACES PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN PUEDA REALIZAR EL ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO DE LAS PYMES DE CONSTRUCCIÓN DURANTE LA IMPLANTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA

- Desarrollo de **talleres, webinars, videoconferencias, talleres o grupos de trabajo** activos.
- Desarrollo de **programas de asesoramiento con visitas periódicas** a las empresas.
- Desarrollo de **programas de apoyo y acompañamiento técnico** mediante consultores donde participen consultores y técnicos públicos y/o privados.
- Desarrollo de **programas de mentorización** para personal técnico/mandos implicados.
- Creación de **plataformas digitales** específicas para el asesoramiento on-line.
- Creación de una **línea abierta de asistencia técnica telefónica**.
- Desarrollo de **materiales audiovisuales**.
- Desarrollo de **programas de intercambio entre empresas** orientados a la comunicación de experiencias horizontales.
- Establecimiento de **foros para el intercambio** de buenas prácticas.
- Establecimiento de **foros de debate específicos para técnicos, Coordinadores de Seguridad y Salud**.

Tabla 22. Canales y vías de comunicación más eficaces para el asesoramiento y acompañamiento de las pymes de construcción durante la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva.
(Fuente: Elaboración propia)

OTRAS ACCIONES O BUENAS PRÁCTICAS PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN IMPULSE UN SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO ADECUADO DE LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS PYMES DE CONSTRUCCIÓN

- Desarrollo de un **sistema de indicadores** para facilitar el seguimiento y evaluación del acompañamiento.
- Desarrollo de **programas de incentivos** para la implantación de sistemas de mejora conforme a una metodología aceptada.
- Desarrollo de **acciones dedicadas a difundir el papel de los Centros de Prevención de PRL** y dar a conocer el asesoramiento gratuito que proporcionan a toda persona que se los solicite. Así mismo, sería importante incidir en su diferencia con el papel de la ITSS en la PRL.

Tabla 23. Otras acciones o buenas prácticas para que la Administración impulse un seguimiento y acompañamiento adecuado de la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción
(Fuente: Elaboración propia)

AGENTES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS PYMES DE CONSTRUCCIÓN

- Contar con la colaboración de los **órganos oficiales de inspección** (ITSS, Técnicos habilitados de los Centros de PRL) en programas de asesoramiento con visitas periódicas.
- Implicar a los **servicios de prevención** (ajenos y propios) en el desarrollo de los programas de asesoramiento y acompañamiento de las pymes, que también podrían incluir algunas visitas.
- Incluir a **consultores de la Administración, mutuas de AT y EP, técnicos de asociaciones de organizaciones empresariales, sindicatos, colegios profesionales y/o otros expertos de organizaciones relacionadas como la Fundación Laboral de la Construcción** que ayuden a la implantación para que colaboren en programas de apoyo y acompañamiento técnico específicos.

Tabla 24. Agentes a considerar en el proceso de asesoramiento y seguimiento de la implantación de las herramientas para mejorar la cultura preventiva en las pymes de construcción.
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.3. Recomendaciones para la puesta en práctica del proceso de comunicación para la difusión y el asesoramiento en la implantación de las herramientas para la mejora de la cultura preventiva

Una vez finalizado el análisis de los canales y vías de comunicación, pueden extraerse unas recomendaciones generales que favorezcan, tanto la difusión como el seguimiento y la implantación de las herramientas en las pymes de construcción con el fin de lograr mejorar la cultura preventiva en estas empresas.

Así, es recomendable que, a partir de las propuestas recogidas en el presente documento, se realice un análisis preliminar enfocado a determinar cuáles de los canales o vías de comunicación propuestos ya han sido desarrollados para mejorarlos o darlos a conocer de manera más eficaz entre las pymes de construcción, aprovechando los recursos ya disponibles.

Además, habría que definir una estrategia que guiara este proceso de difusión y asesoramiento con objetivos

concretos, fases a desarrollar y programas específicos a implementar. Por supuesto es importante que en este proceso se definan colaboraciones con los diferentes agentes que pueden influir de manera positiva en la difusión y el asesoramiento.

También, sería necesario evaluar la eficacia de cada canal o vía de comunicación propuesto en base a cada objetivo para seleccionar aquellos que pudieran tener mayor impacto. Adicionalmente, sería recomendable que la Administración valorara la posibilidad de implementar algunas de las acciones o buenas prácticas presentadas para favorecer o impulsar la mejora de la cultura preventiva en las pymes de construcción.

Así mismo, es necesario que estos canales y vías de comunicación permitan la comunicación bidireccional para que las pymes de construcción también puedan reportar las necesidades, así como las dificultades, que deben ser satisfechas o superadas para poder iniciar eficazmente y de forma realista un proceso que conduzca a una mejora progresiva de la cultura preventiva.



5. REFERENCIAS

Antonsen, S. (2018). Key issues in understanding and improving safety culture. En *Safety Cultures, Safety Models* (pp. 127–136). Springer.

Bollmann, U. (2017). Competences for a Culture of Prevention: Conditions for Learning and Change in SMEs. En *Safety Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)* (pp. 135–156). CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315151847-6>

Boustras, G., & Guldenmund, F. W. (2017). *Safety Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*. CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315151847>

CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha. (2018). Guía para la integración de la Prevención de Riesgos Laborales en PYMES y MICROPYMES. http://www.cecames/publicaciones/prevencion_de_riesgos_laborales/Guia_para_la_integracion_de_PRL_en_PYMES_Y_MICROPYMES.pdf

CLEANPNG. (2020). CleanPNG - HD png images and illustrations. Free unlimited download. - CleanPNG / KissPNG. <https://www.cleanpng.com/>

Gillen, M., Goldenhar, L. M., Hecker, S., & Schneider, S. (2014). Safety culture and climate in construction: Bridging the gap between research and practice [Workshop report]. CPWR—The Center for Construction Research and Training.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), 215–257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)

Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in Practice: Developing the Resilience Potentials*. Routledge. Taylor & Francis Group.

HSE. (2005). *Inspectors Toolkit—Human factors in the management of major accident hazards*. 115.

IAPRL. (2012). Proyecto de investigación y desarrollo de la cultura preventiva en Andalucía. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Consejería de Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía.

IAPRL. (2016). II Encuesta sobre gestión preventiva en las empresa andaluzas. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía. https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/II_Encuesta_GPEA.pdf

IAPRL. (2019). Cultura Preventiva. Infografías. Dimensiones de la Cultura Preventiva. Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/webiaprl/cultura-preventiva>

INSAG. (1986). Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident: Safety Series No 75–INSAG–1. International Atomic Energy Agency, Vienna 1986.

INSSBT. (2017). Directrices para la gestión preventiva en las pymes. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT).

INSST. (2019). Informe anual de accidentes de trabajo en España 2018. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).

ISTAS. (2018). Promoción y Desarrollo de la Cultura Preventiva en la Comunidad de Madrid. ISTAS. <https://istas.net/istas/que-hacemos/istas-investiga/catedra-universidad-empresa-sindicato-trabajo-ambiente-y-salud>

OIT. (2013). Crear una cultura de prevención en materia de seguridad y salud. Organización Internacional del Trabajo.

OMS. (1999). Towards good practice in health, environment and safety management in industrial and other enterprise. Copenhagen, Denmark. World Health Organization (WHO). https://doi.org/EUR/ICP/EHCO_02_03_04/13

Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.004>

Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306. <https://doi.org/10.1080/02678379808256868>

Reason, J. T. (1997). Managing the risks of organizational accidents (Vol. 6): Ashgate Aldershot.

Safe Work Australia. (2019). Small business. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/small-business>

Schein, E. (1992). Organisational Culture and Leadership 2nd edition Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Schein, E. H. (1988). Innovative culture and organizations. Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies (1994): 125-146

Shirali, G., Mohammadfam, I., & Ebrahimipour, V. (2013). A new method for quantitative assessment of resilience engineering by PCA and NT approach: A case study in a process industry. *Reliability Engineering & System Safety*, 119, 88-94. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2013.05.003>

Shirali, G., Shekari, M., & Angali, K. A. (2018). Assessing reliability and validity of an instrument for measuring resilience safety culture in sociotechnical systems. *Safety and health at work*, 9(3), 296-307.

The ICSI "Safety Culture" working group. (2017). Safety Culture: From Understanding to Action. 131.

Vorm, J., Beek, D., Bos, E., Steijger, N., Gallis, R., & Zwetsloot, G. (2011). Images of resilience: The resilience analysis grid applicable at several organizational levels?

Westrum, R. (1996). Human factors experts beginning to focus on organizational factors in safety. *ICAO journal*, 51(8), 6-8.

Westrum, R. (1993). Cultures with Requisite Imagination. En J. A. Wise, V. D. Hopkin, & P. Stager (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* (pp. 401-416). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-02933-6_25

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587.

ANEXO

Resultados de la asociación de factores para las empresas resilientes y las buenas prácticas para la

mejora de la cultura preventiva del segundo panel de expertos

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
1. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS			2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, DEDICACIÓN DE RECURSOS ESPECÍFICOS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	7	100,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	3	42,86	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	3	42,86
3. IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y DE LA CADENA DE MANDO			4. PERCEPCIÓN POR LAS PERSONAS TRABAJADORAS DEL COMPROMISO PREVENTIVO DE LA EMPRESA		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	1	14,29
5. REUNIONES/INFORMES DE DIRECCIÓN QUE TRATAN TEMAS DE SALUD Y SEGURIDAD			6. FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE LA CADENA DE MANDO		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	5	71,43	1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29
2. Cultura de Justicia	0	0,00	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	4	57,14
6. Preparación	5	71,43	6. Preparación	4	57,14

Tabla 25. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (1/6).

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
7. APOYO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS A CONDUCTAS DE SEGURIDAD			8. ACTITUD PREVENTIVA COMO FACTOR DE PROMOCIÓN PROFESIONAL		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	4	57,14
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	5	71,43
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	4	57,14	6. Preparación	3	42,86
9. ADECUACIÓN DE HORARIOS Y PRESIÓN DE TIEMPO A PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD			10. COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES CONCURRENTES		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	5	71,43
5. Flexibilidad	6	85,71	5. Flexibilidad	5	71,43
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	5	71,43
11. RESOLUCIÓN OPERATIVA DE PROBLEMAS EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS			12. INTERVENCIONES PREVENTIVAS ORIENTADAS A OBJETIVOS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	1	14,29	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	3	42,86	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 26. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (2/6).

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
13. CANALES DE COMUNICACIÓN: BIDIRECCIONAL Y HORIZONTAL			14. SISTEMAS DE NOTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00
2. Cultura de Justicia	5	71,43	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57	3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	2	28,57
15. DIFUSIÓN DE INFORMACIONES: ALERTAS, EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS			16. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN/ TRANSPARENCIA		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	4	57,14	6. Preparación	2	28,57
17. GENERACIÓN DE ENTORNOS DE CONFIANZA			18. ESPACIOS Y HÁBITOS DE DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	1	14,29	3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	2	28,57

Tabla 27. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (3/6).

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
19. PROMOCIÓN Y ESTÍMULO DE INICIATIVAS			20. TRABAJO EN EQUIPO Y APOYO MUTUO		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	6	85,71	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	2	28,57	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	6	85,71
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	3	42,86
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	1	14,29
21. CAPACITACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			22. EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57	1. Compromiso de la Alta Dirección	3	42,86
2. Cultura de Justicia	5	71,43	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	4	57,14
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57
23. SISTEMAS DE INFORMACIÓN			24. RETROALIMENTACIÓN INFORMATIVA		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	2	28,57	2. Cultura de Justicia	2	28,57
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	0	0,00
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 28. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (4/6).

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
25. OBSERVACIONES DE TRABAJO			26. ANÁLISIS/INVESTIGACIÓN DE ERRORES		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29	1. Compromiso de la Alta Dirección	1	14,29
2. Cultura de Justicia	0	0,00	2. Cultura de Justicia	0	0,00
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	5	71,43
4. Concienciación	3	42,86	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	5	71,43
27. BUSCAR LOS MECANISMOS POR LOS QUE SURGEN EVENTOS NO DESEADOS/NO CULPABLES			28. ANÁLISIS/INVESTIGACIÓN DE BARRERAS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	0	0,00	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	2	28,57
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	1	14,29
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	1	14,29
29. EVALUACIÓN DEL ESFUERZO PREVENTIVO			30. SISTEMA DE INDICADORES POSITIVOS DE PREVENCIÓN		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
1. Compromiso de la Alta Dirección	5	71,43	1. Compromiso de la Alta Dirección	2	28,57
2. Cultura de Justicia	4	57,14	2. Cultura de Justicia	3	42,86
3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57	3. Cultura de Aprendizaje	2	28,57
4. Concienciación	2	28,57	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	0	0,00	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	3	42,86	6. Preparación	2	28,57

Tabla 29. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (5/6).

Buenas prácticas			Buenas prácticas		
31. EVALUACIÓN DE RESULTADOS			32. CORRECCIÓN DE FALLOS		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
2. Cultura de Justicia	6	85,71	2. Cultura de Justicia	1	14,29
3. Cultura de Aprendizaje	3	42,86	3. Cultura de Aprendizaje	0	0,00
4. Concienciación	4	57,14	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	2	28,57	5. Flexibilidad	0	0,00
6. Preparación	0	0,00	6. Preparación	2	28,57
2. Cultura de Justicia	3	42,86	2. Cultura de Justicia	3	42,86
33. INCENTIVACIÓN DE LA PREVENCIÓN			34. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA		
FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)	FACTORES	Frecuencia Absoluta (ud.)	Frecuencia Relativa (%)
2. Cultura de Justicia	6	85,71	2. Cultura de Justicia	4	57,14
3. Cultura de Aprendizaje	4	57,14	3. Cultura de Aprendizaje	0	0,00
4. Concienciación	0	0,00	4. Concienciación	4	57,14
5. Flexibilidad	1	14,29	5. Flexibilidad	3	42,86
6. Preparación	1	14,29	6. Preparación	0	0,00
2. Cultura de Justicia	1	14,29	2. Cultura de Justicia	2	28,57

Tabla 30. Resultados de la asociación de los principios de la Ingeniería de la Resiliencia y las buenas prácticas para la mejora de la cultura preventiva del panel de expertos en gestión de la prevención de riesgos laborales (6/6).

El **Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales**

es una Agencia administrativa adscrita a la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo.

Uno de los objetivos esenciales de esta institución es fomentar la cultura preventiva a través de investigaciones científicas que contribuyan a un mas preciso y detallado conocimiento y difundir sus resultados realizando la transferencia de las mismas a la ciudadanía andaluza.



