



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.riesgos-laborales.com

FICHA TÉCNICA

AUTOR: GONZÁLEZ MENÉNDEZ Patricia, CRESPO CRESPO Ana M^a, GRILLO CANELO Mónica, NOMEN RIBÉ Rosa y SEMPERÉ CEBRIÁN Juliá.

TÍTULO: Nuevas tendencias en Prevención y "Código Humano". El Método GDS

RESUMEN: La investigación de nuevas tendencias y prácticas en Seguridad de Procesos, que ayuden a las organizaciones a seguir avanzando por el camino de la excelencia preventiva, nos sitúa ante la necesidad de un nuevo enfoque, centrado en las personas y en el rediseño del Sistema de Gestión de la Seguridad existente. Solo así lograremos su implantación efectiva consiguiendo que todos los miembros de la organización estén convencidos e implicados en su cumplimiento. Bajo esta premisa, el IQS de la Universidad Ramon Llull ha diseñado y validado el método GDS, orientado al diagnóstico de los factores organizacionales con influencia sobre los comportamientos de las personas. Su aplicación en la empresa permite rediseñar el Sistema Preventivo, aplicando estrategias y estímulos que responden al "Código Humano".

DESCRIPTORES:

- Gestión de la prevención
- Seguridad en el trabajo
- Accidente de trabajo

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR DE LA

WEB: **DT0000182126**



Nuevas tendencias en Prevención y "Código Humano". El Método GDS

La seguridad radica en el comportamiento del ser humano y las organizaciones se encuentran integradas por personas que piensan, sienten y actúan de acuerdo a unos criterios particulares y personales; no existen modelos únicos y válidos que se ajusten a todas las empresas. Por este motivo es necesario una herramienta flexible como el Método GDS, que permite rediseñar el sistema preventivo aplicando estrategias y estímulos que responden al "Código humano"

Patricia González Menéndez Directora del IVE Instituto Vasco de Ergonomía. **Ana M^a Crespo Crespo**, Departamento de Ingeniería Química del IQS. Universitat Ramon Llull. Coautora del Método GDS. **Mónica Grillo Canelo**, Departamento de Ingeniería Química de IQS School of Engineering. Universitat Ramon Llull. **Rosa Nomen Ribé**, Departamento de Ingeniería Química y Decana de IQS School of Engineering. **Juliá Sempere Cebrián**, Jefe del Departamento de Ingeniería Química de IQS School of Engineering. Universitat Ramon Llull. Coautora del Método GDS.



Con aparición de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en el año 1995, y bajo la premisa de que el nivel de siniestralidad disminuirá si elevamos el nivel de cumplimiento legal, las organizaciones trabajan para dar cumplimiento a la legislación vigente en materia preventiva, desarrollando Sistemas de Gestión de la Seguridad normalizados. Alcanzado este nivel de gestión somos conscientes de que no es suficiente disponer de Sistemas de Gestión Preventivos "acreditados", que cumplan con la legislación, si estos no son aplicados realmente por la compañía.

La investigación de nuevas tendencias y prácticas en Seguridad de Procesos, que ayuden a las organizaciones a seguir avanzando por el camino de la Excelencia Preventiva, nos sitúa ante la necesidad de un nuevo enfoque, centrado en las personas y en el rediseño del Sistema de Gestión de la Seguridad existente. Sólo así lograremos su implantación efectiva consiguiendo que todos los miembros de la organización estén convencidos e implicados en su cumplimiento.

De hecho, "la Seguridad está en las personas o no está en ninguna parte". Lo que hace que un sistema sea seguro o inseguro son finalmente las personas. La posibilidad de Seguridad radica dentro del ser humano.

Accidentes y Factor Humano

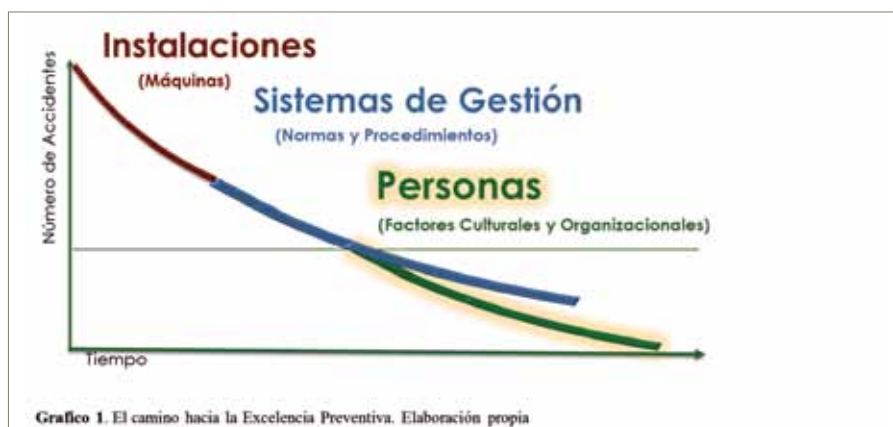
La investigación sobre las causas de los accidentes revela que el "factor humano" desempeña un papel fundamental en los resultados de seguridad de una organización. Los accidentes son el resultado de una secuencia de causas que normalmente son disparadas por un comportamiento inseguro. Los trabajadores de primera línea constituyen la última barrera ante los riesgos y su comportamiento es crucial para evitar daños tanto materiales como personales.

No obstante, la expresión "factor humano" abarca un abanico mayor de personas y actividades que los asociados al funcionamiento de la primera línea de un sistema.

Aunque los operadores de primera línea pueden cometer errores, imprudencias y de hecho frecuentemente lo hacen, su aportación consiste habitualmente

La investigación ha constatado que los niveles de siniestralidad de las empresas se corresponden con diferentes niveles de Gestión de la Seguridad. Tal y como muestra el gráfico 1. en un primer momento, y bajo la premisa de que los resultados de Seguridad

mejoraran si elevamos el nivel de "ingeniería de seguridad" y las protecciones físicas en el lugar de trabajo, se mejoran las instalaciones, equipos, dispositivos de seguridad etc. La experiencia demuestra que la siniestralidad se reduce pero se produce un estancamiento de la situación.



en añadir el toque final a una pócima letal cuyos ingredientes se han estado cocinando desde mucho tiempo atrás. Más que los instigadores principales de un accidente, tienden a ser lo herederos de fallos en las Actividades y Procesos involucrados en la Gestión de la Seguridad (incorrecto diseño de tareas, un mantenimiento defectuoso, falta de instrucciones y formación, escaso compromiso de la dirección y línea de mando etc.).

El comportamiento inseguro del trabajador es, frecuentemente, el producto de fallos latentes en la organización y en los Sistemas de Gestión que predisponen al trabajador a actuar sin Seguridad.

Un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral refleja el compromiso de la organización hacia la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y es considerado un antecedente del Clima de Seguridad, entendido como el conjunto de actitudes y percepciones de los empleados sobre la importancia concedida por la empresa a la Seguridad. Cuanto más desarrollado, más positiva será la actitud hacia la Seguridad y en consecuencia más seguros serán sus comportamientos. Se requiere evitar su burocratización, con una política de empresa que garantice su implantación y lo ponga al servicio de los intereses de todos los implicados.

Por todo ello, avanzar en la gestión preventiva y evitar la ocurrencia de sucesos no deseados, supone que las organizaciones trasladen el centro de atención a las actividades y procesos involucrados en la Gestión de la Seguridad y a las características de la organización que facilitan su implantación.

Sistema de Gestión de la Prevención y "Código Humano"

El principal reto al que nos enfrentamos es que el ser humano está mal diseñado para ajustarse a los "esquemas racionales" de los Sistemas de Gestión Preventivos de las organizaciones.

Las personas no son siempre racionales. La parte derecha de nuestro cerebro, imaginativa y simbólica es tan importante como nuestro cerebro izquierdo racional y deductivo. Las investigaciones demuestran que las empresas están llenas, al cien por cien, de personas muy irracionales, con arreglo a los patrones del hemisferio izquierdo, y emocionales.

Los errores son esencialmente problemas de procesamiento de la información y requieren un mejor suministro de la misma. Pero los orígenes de las infracciones, en cambio, radican en factores motivacionales, actitudinales, grupales y culturales que deben combatirse con contramedidas más dirigidas al corazón que a la cabeza.

No podemos desvincular los comportamientos observables en Seguridad de las emociones de las personas y de sus condicionantes, las creencias, que están detrás y explican las conductas y emociones.

Las organizaciones piensan, sienten y actúan. La propia **Cultura de Seguridad** refleja los valores (qué es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) compartidas que producen normas de comportamiento (cómo hacemos las cosas). Las decisiones y acciones preventivas en las organizaciones son un reflejo de las creencias, valores y emociones de las personas que la integran.

Por todo ello, un adecuado Sistema de Gestión de la Seguridad no puede seguir con "la estrategia del avestruz" y hacer como que no existen. Debe **descubrir y hacer aflorar esa parte menos observable** (que se resume en creencias y emociones) y que explica en muchas ocasiones el cómo nos comportamos.

Si cambiamos emociones, se modifican las conductas. Si nos cuestionamos las creencias o valores, se transforman las conductas. Inclusive si cambiamos las conductas, movemos las emociones. Pero no podemos imponer Culturas.

El ser humano es autodeterminado y los "meta-mensajes" que la organización nos lanza, sin conciencia de ello, son incuestionables. Nos transmiten trabajo con Seguridad una vez al año (suele coincidir con el día que la organización audita el Sistema de Gestión) y produce diez veces al día, todos los días del año.

Ingeniería Psicosocial

En contra de las opiniones expresadas por quienes poseen formación "dura" en ingeniería a quienes les parece que los intentos por describir la naturaleza de la Cultura de la Seguridad tiene la precisión definitoria de una nube, "La Cultura de Seguridad"¹ puede ser objeto de ingeniería psicosocial, que se puede producir identificando sus componentes y ensamblando luego lo que funciona.

Cuando se pretende realizar un cambio organizativo hay que tener en cuenta que no existen modelos válidos y únicos para todas las empresas, ni fórmulas universales para su implementación. Cada empresa

debe encontrar su modelo, el más apropiado a sus características. Para ello se debe partir de un conocimiento exhaustivo de la realidad de la empresa de esta manera se podrán establecer soluciones lo más a la medida posibles.

Para lograr una "Cultura Preventiva positiva" en el lugar de trabajo, donde todos estén convencidos de la importancia de la Seguridad

y actúen en consecuencia necesitamos rediseñar nuestros sistemas preventivos, aplicando estrategias y estímulos que responden al "Código Humano"²



Grafico 2. Bases del Nuevo Sistema Preventivo "El Código Humano". Elaboración propia

Quedarnos solamente con la parte observable es renunciar a un enorme campo de actuación, que en muchas ocasiones implica lograr cambios más sostenibles en el tiempo que aquellos que se apoyan en lo meramente conductual. Los aprendizajes de verdad, comprenden muchas veces cambios en menor o mayor medida en los tres elementos mencionados.

¹ "Producto de los valores individuales y grupales, actitudes, percepciones, competencia y patrones de conducta que determinan el estilo y la eficacia del Sistema de Gestión de seguridad y salud de la organización y el compromiso con las misma" ACSNI, 1995 (Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations)

² Un agradecimiento especial a Esteban Vicente Cruz, Director de ASV Consulting, Psicólogo organizacional y profesor de la Universidad



El principal reto al que nos enfrentamos es que el ser humano está mal diseñado para ajustarse a los "esquemas racionales" y los accidentes son el resultado de una secuencia de causas que normalmente son disparadas por un comportamiento inseguro.

Identificamos a continuación, algunos "impulsores culturales" de aplicación general.

Liderazgo en Seguridad

La clave para obtener buenos resultados en seguridad está en el Liderazgo. Las destrezas del liderazgo deben evolucionar de la misma forma que lo hacen las tecnologías.

Antes de intentar incidir en la conciencia y en la conducta de los trabajadores deberán estar concienciados los directivos. Sus actitudes afectan a sus decisiones, y estas, influirán sobre las condiciones de trabajo, las prioridades y las políticas de seguridad.

Muchas veces el verdadero problema lo crea la actitud del equipo directivo generando lo que los

psicólogos llamamos "indefensión aprendida" que se resume en la creencia "aquí las cosas siempre se han hecho así". Las personas aprenden que los intentos por cambiar su situación son estériles, y en consecuencia dejan de intentar.

Los trabajadores se sienten impotentes frente a las reacciones organizacionales ante incidentes y accidentes. Reacciones como, "redactar otro procedimiento" "culpar y dar formación" no sirven realmente para aumentar la resistencia interna del sistema frente a futuros accidentes. Si todo el peso de la seguridad y salud recae sólo sobre el trabajador, seguiremos obteniendo los mismos resultados.

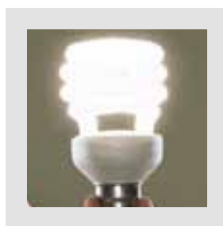
La motivación para realizar trabajos seguros es función no sólo de la preocupación de los propios trabajadores sino también del compromiso expresado por la dirección. Este compromiso debe ser visible y observable, es decir, debe evidenciarse en sus

comportamientos de forma que pueda ser percibida por la fuerza de trabajo.

Necesitamos "muestras visuales" que evidencien una voluntad de cambio profundo por parte de la organización.

La dirección debe realizar acciones inmediatas y coherentes para demostrar su compromiso (mostrar interés por las carencias preventivas y su resolución en plazo, fijar objetivos preventivos y de calidad, asociándose a estos las retribuciones variables, visitar los lugares de trabajo para interesarse por la resolución de problemas etc.).

Para diseñar "contextos perceptivos" en los cuales los trabajadores sean conscientes de los riesgos a los que están expuestos y continuamente estén al acecho de los mismos evitando emprender acciones arriesgadas, es fundamental el cambio en los estilos de mando.



Aunque es necesaria la contribución de todos, sólo la línea de mando puede conducir el proceso adecuadamente. Implica un reto para aquellos acostumbrados a mandar. Tienen que entender que no se trata de "quitarles poder" sino de "generar más poder" en la organización.

Deben fortalecer y reforzar sus habilidades de gestión de personas y cambiar su papel y estilo tradicional "jefe, supervisor o encargado" al de "facilitador, coach interno o gestor de expectativas y comunicación". En definitiva, deben ser los catalizadores que transmitan el valor estratégico de producir con Seguridad.

Abrir nuevos espacios de Participación

Si la ambición de los líderes de la organización por implantar una Cultura de Seguridad es el motor, la potencia de ese motor es el sentimiento constante de respeto por la Seguridad. Los trabajadores deben sentir que la Seguridad es importante.

Esto conlleva abrir nuevos espacios de participación³. La participación es fundamental. Las personas demandamos participar en todas aquellas decisiones que de algún modo nos afectan. Las opiniones de los trabajadores de primera línea, deberían ser consideradas, y de ser posible aplicadas, porque sin duda responderán a la mejora de los procesos de trabajo

Sería una equivocación pensar que la mayoría de las infracciones se deben a su torpeza. Las actitudes y creencias son sólo la mitad del problema. La otra mitad, o más, nace de los malos procedimientos. Basta escuchar sólo una de las razones ofrecidas habitualmente por los trabajadores para constatar esto: "si siguiéramos el procedimiento sería imposible realizar la tarea".

Los procedimientos no son más que instrumentos, lo importante son los resultados que perseguimos con ellos, que va ineludiblemente asociado a que quienes los aplican los vean como útiles al facilitar la implantación del cambio.

¡Necesitamos cambio en modelos jerárquicos tradicionales donde el control pase al experto de la tarea, lo que supone respeto por la habilidad, por la experiencia y las destrezas de los trabajadores.

El sistema solo será seguro y efectivo si todos si todos los miembros están implicados en su cumplimiento

Formación Continua

No basta con proporcionar programas de formación aislados y luego poner un aspa en la casilla "hecho" La Formación necesita gestión, práctica y revisión continua.

La formación específica para la aplicación de los procedimientos es de vital importancia pero reconocamos que es prácticamente imposible desarrollar normas y procedimientos que respondan a todas las posibles situaciones que se pueden dar en las organizaciones. Esto nos obliga a tener en cuenta las técnicas diseñadas para potenciar la conciencia del peligro y la percepción del riesgo. Técnicas que ayudan a leer la situación de manera que sepan reconocer las circunstancias con alto potencial de error y fomentan actuaciones correctas.

Comunicación Estratégica

La comunicación es sin duda, una de las herramientas fundamentales en cualquier proceso de cambio. Debe estar cuidadosamente planificada y adaptada a las necesidades de las personas. Destaca el hecho de que **en clave de "Código Humano"** "el cómo es más importante que el qué". Cada mensaje, cada acción emprendida por la organización debe tener muy claramente definido qué quiere conseguir pero debemos prestar especial atención al diseño del cómo para que el mensaje actúe como se desea. Para ello es necesario contar con un sistema de **feedback efectivo** que garantice una información constante y actualizada sobre el medio de trabajo, sus posibles riesgos y la forma correcta de combatirlos.

Aprendizaje organizacional

En ausencia de resultados adversos, la mejor manera, la única, es mantener un estado de inteligente y respetuosa cautela reuniendo los tipos de datos apropiados. Esto significa crear **un sistema de información de la seguridad** que recopile, analice y difunda información sobre **incidentes o cuasi accidente**. Son "lecciones gratis" de lo que pudo haber pasado y no sucedió. Aprender de ellos es la única forma práctica de disminuir la siniestralidad, ya que ha sido por pura probabilidad que no hayan acabado convirtiéndose en un accidente de carácter más o menos grave.

Este sistema de información debe permitir a quienes dirigen y operan en el sistema tener un

³ Más información en Claves para conseguir actos seguros: la participación. Gestión Práctica de Riesgos Laborales n 52 Septiembre de 2008

Es necesario la contribución de todos, solo la línea de mando puede conducir el proceso adecuadamente. Este cambio, implica un reto para aquellos acostumbrados a mandar, tienen que entender que no se trata de "quitarles poder" sino de "generar más poder" en la organización.



conocimiento actualizado de los factores humanos, técnicos, organizativos y del entorno que determinan el nivel de Seguridad del Sistema.

Pero todo sistema de información depende de manera crucial de la participación de los trabajadores. Persuadirlos para que presenten informes, en los actuales climas organizativos, no es tarea fácil. Los potenciales informantes no aprecian el valor de tal información y a menudo supone creencias como "me meteré en líos" o "meteré en líos a mis compañeros, en definitiva, "tendré problemas".

Un clima organizativo en el cual los trabajadores estén dispuestos a informar de sus errores y cuasi accidentes, es aquel que motiva o incluso recompensa a las personas por suministrar información esencial en relación a la seguridad.

En este sentido, cuando un trabajador hace lo que no debe, la tendencia clásica ha consistido en proceder a reforzar la disciplina y consecuentemente en proceder a sancionar de alguna forma a todos los que son sorprendidos realizando acciones inseguras.

Los efectos de este tipo de prácticas de gestión son negativos para la organización (el trabajador se siente vigilado, el jefe o supervisor está entre dos aguas, apatía, desinterés, no participación, estar atento para "hacerlo bien" cuando esté el responsable de seguridad.). El comportamiento responderá a cualquier otro objetivo, esquivar la acción del sistema, menos a la seguridad y tiene efectos corto plazo. La norma puede motivar a los trabajadores a evitar una penalización pero no eleva el deseo de estar seguro, lo cual finalmente no reduce la tasa de siniestralidad.

Necesitamos "Cultura sin culpa" que no es lo mismo que "Cultura justa". Una pequeña porción de accidentes (incumplimientos temerarios, sabotajes etc.) son demasiado notorios y necesitan disciplina, en alguna ocasión severa. Una inmunidad general para todas las acciones humanas peligrosas carecería de credibilidad a los ojos de los trabajadores. Esto sería ir en contra de la justicia natural. La dificultad radica en discriminar entre esas pocas conductas auténticamente contrarias a la seguridad y la inmensa mayoría de los actos peligrosos a los que atribuir alguna forma de culpabilidad no es ni oportuno ni útil. Un prerequisite

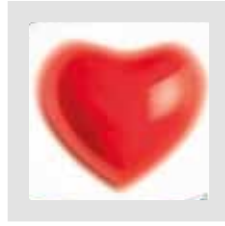
es un conjunto de principios consensuados que trace la frontera aceptable/inaceptable.

El método GDS

Presentamos a continuación el "Método GDS", diseñado y desarrollado por el Institut Químic de Sarrià de la Universidad Ramon Llull. Un método validado y orientado al diagnóstico de los factores organizacionales con influencia sobre los comportamientos de las personas. Su aplicación en la empresa permite rediseñar el Sistema Preventivo, aplicando estrategias y estímulos que responden al "Código Humano"⁴.

GDS o Gestión Distribuida de la Seguridad es un método para lograr una adecuada gestión de la Seguridad, basado en la asunción de responsabilidades por parte de todos los integrantes de la organización, ya que todos participan de la misma y se sienten comprometidos y propietarios de la seguridad.

⁴ Más información en Prevención y Código Humano. Claves del éxito. Gestión práctica de Riesgos Laborales nº 78 enero 2011



Consiste en un **diseño participativo**, cuya implantación aligera la gestión de la organización de algunas barreras burocráticas, creando procesos subsidiarios que nos permiten lograr estructuras comprometidas con la seguridad.

- Quiere lograr que todos los miembros de la organización tengan un compromiso firme y visible con su seguridad y la de sus compañeros, para lo cual es fundamental la implicación en este compromiso de la zona alta de la estructura, ya que de este modo se logrará que el compromiso con la seguridad baje y alcance a todos los niveles de la organización.
- La participación subsidiaria y activa de toda la organización facilita que todos se sientan propietarios de la seguridad, factor que debe ser reforzado con los reconocimientos, el feed back constante y adecuado y la visibilidad en el compromiso general y en las acciones relacionadas.

El resultado de esta nueva forma de organizar la seguridad da como resultado grupos de personas capaces de aprender constantemente a mejorar su entorno laboral y hacerlo más seguro. Así mismo, se trata de un sistema que perdura en el tiempo, ya que los propios implicados cuentan con las habilidades necesarias para responder a nuevos desafíos y situaciones no previstas.

De este modo, la GDS brinda a las personas dentro de la organización:

1. Espacio para desarrollarse.
2. Posibilidades de aprendizaje.
3. Apoyo mutuo y respeto.
4. Sentido a lo que hacen.

Y una vez que está implantado y las personas confían en él, las soluciones a los problemas se logran en períodos de tiempo mucho más breves, produciendo plantillas muy motivadas para ponerlas en práctica, ya que se trata de sus propios diseños y decisiones.

No se trata de un método estándar, ya que:

- Las propias personas reestructuran sus diseños de trabajo.
- No existe periodo de transición entre el rediseño y la implantación, ya que ésta es inmediata.
- La responsabilidad de la seguridad de la tarea es asumida por las propias personas que la realizan.
- Es un verdadero método de "hágalo Vd. mismo", rompiendo con el "sistema experto" y con un mínimo de teoría y conceptos.

El enfoque de las nuevas tendencias se centra en las personas, ya que éstas son las artífices de que un sistema sea seguro o inseguro

Claves del Método

- a. Las claves del método, o bases sobre las que se implementa y sostiene, son:
- b. **Compromiso:** existe un compromiso claro y visible de la dirección, que se propaga por toda la cadena de mando y alcanza a todas las personas que se mueven en la organización.
- c. **Coherencia:** todas las personas que se mueven en la organización sienten la prevención como algo propio y se consideran partícipes de la construcción del sistema de prevención.
- d. **Tolerancia:** en todo lo que afecta a la seguridad de las personas y la organización. Todas las personas que se mueven en ella cuidan los más pequeños detalles y son exquisitamente intolerantes con todo incumplimiento.
- e. **Comunicación:** las comunicaciones de la organización y especialmente las que afectan a la prevención son eficaces y las personas las consideran como tales.
- f. **Objetividad:** todas las personas que se mueven en la organización perciben que las decisiones que afectan a la prevención se toman de forma objetiva.
- g. **Soportes:** los formadores en prevención son considerados como auténticos promotores de la seguridad y la inevitable presión de la gestión de recursos de la organización no se percibe que altere los comportamientos en prevención.

La etapa de diagnóstico

Las "soluciones ya preparadas" no siempre son útiles, ya que las compañías son tan distintas como las personas. Pero, por otra parte las soluciones "hechas a medida" suelen tener un coste asociado demasiado elevado. GDS proporciona una serie de técnicas y herramientas flexibles, siempre dentro de los recursos y sistemas de gestión propios de la empresa, diseñadas para ser utilizadas de acuerdo con los resultados de un diagnóstico inicial de la organización y adaptadas a la información derivada del mismo. El método busca facilitar en todo momento la gestión habitual dentro de la empresa.

La palabra *Diagnóstico* se utiliza en GDS en el sentido de entendimiento, no de etiquetado. Proporciona información muy valiosa no sólo sobre los "síntomas" sino sobre sus causas, los problemas reales (*fracturas*) a los que hay que aplicar una "profilaxis" adecuada. Además, durante el diagnóstico aflora información que constituye una potente herramienta para orientar la gestión de la empresa.

Los orígenes de las infracciones radican en factores motivacionales, actitudinales, grupales y culturales que deben combatirse con contramedidas más dirigidas al corazón que a la cabeza y no podemos desvincular los comportamientos de las emociones de las personas y de sus condicionantes, las creencias, que están detrás y explican las conductas.



El objetivo principal del diagnóstico es comprender, dentro del esquema cultural general de la empresa, por qué sucede lo que sucede y, dentro de esta visión de conjunto, reconocer, analizar y poder tratar aquellos patógenos (condiciones latentes que pueden conducir a un accidente) detectados durante el proceso y aportar las soluciones más operativas. Al mismo tiempo, analiza la "realidad" existente y la contrasta con las distintas percepciones de la misma que tienen los diversos integrantes de la organización.

El diagnóstico se basa en el modelo que reproducimos a continuación:

Gráfico 3. Modelo de diagnóstico del GDS. Fuente: Elaboración propia



- **Responsabilidad:** cada persona asume su rol en temas de seguridad y esta responsabilidad es asumida por todos dentro de la organización. Existe un liderazgo claro y visible en seguridad.
- **Rigor de cumplimiento:** un elemento fundamental para poder asumir el compromiso general con la seguridad y que todos se responsabilicen tanto de su propia seguridad como de la de sus compañeros es el respeto absoluto por las normas y procedimientos, entender que existen para ser cumplidos y que son necesarios para poder garantizar entornos laborables seguros.
- **Gestión y coherencia:** se garantiza una comunicación efectiva, con respuestas ágiles a las propuestas realizadas por las personas, a la vez que se dota a la organización de los recursos

Para establecer la influencia de todos y cada uno de los factores en las manifestaciones de las distintas tipologías de comportamiento dentro de la empresa, se recogen los datos necesarios desde la herramienta AsSeVi, un cuestionario de percepción, complementado con observaciones y entrevistas, tanto individuales como grupales.

El resultado del diagnóstico se muestra en un gráfico, en el que la organización ve la "fotografía" de su situación actual, comparada con unos "Indicadores de referencia", valores obtenidos por empresas reales.

Gráfico 4.- Ejemplo de resultados de la EMPRESA X con los INDICADORES DE REFERENCIA. Fuente: Elaboración propia

De este modo, la organización puede establecer una comparativa de sus resultados con la referencia y establecer en qué áreas es más urgente actuar, con el objetivo final de alcanzar la excelencia en su gestión de seguridad. Así, se puede establecer un plan de acción concreto que lleve a la organización a lograr sus objetivos de excelencia. ■

Cada individuo dentro de la organización muestra unas actitudes, basadas en su conocimiento, emociones, percepciones, valores y vida propia. Dentro de la organización, se incorporan la Cultura propia de la misma y la Gestión que se lleva a cabo. Como consecuencia de todo esto, los individuos manifiestan una serie de conductas, tanto seguras como inseguras.

necesarios para establecer una gestión efectiva de la seguridad y se potencian las herramientas de aprendizaje y de mejora continua.

El modelo GDS establece el resultado del diagnóstico en base a 5 indicadores de seguimiento, definidos como sigue:

- **Compromiso:** existe un compromiso claro y visible de la Dirección respecto a la Seguridad, que se propaga por medio de la cadena de mandos y llega a todas las personas que forman la organización.
- **Participación:** las personas se deben sentir los actores principales dentro del sistema de gestión de la seguridad, participando en la toma de decisiones y en la mejora del mismo. Deben sentir que existe una atribución clara de funciones y responsabilidades en todo lo que se refiere a la seguridad.

