



# Cómo crear una cultura de seguridad

INCLUIR A TODOS EN SU PROGRAMA  
DE SOLUCIONES PARA LOS TME



# La cultura de una empresa está determinada por su gente.

**La cultura de la empresa es la base del programa de soluciones para los TME, y todos los miembros de la organización tienen un papel que desempeñar.**

- Los **líderes de la empresa** establecen la visión, alineando la seguridad con el éxito del negocio.
- Los **gerentes** predicen con el ejemplo, generan confianza e identifican y mitigan los riesgos.
- Los **trabajadores de primera línea** emplean prácticas de seguridad, ejecutan el trabajo y se enfrentan a los riesgos que hay en el lugar de trabajo.

**Utilice esta guía para impulsar la participación de toda la empresa en su programa de soluciones para los TME, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades únicas de los asociados en todos los niveles de su organización.**



# ÍNDICE

- 01** Identificar a un patrocinador de liderazgo de soluciones para los TME
- 02** Designar a un defensor de las soluciones para los TME
- 03** Convocar a un equipo de soluciones para los TME
- 04** Pedir la opinión de toda la empresa
- 05** Impulsar la acción de toda la empresa
- 06** Evaluar su cultura de seguridad
- 07** Mantener un enfoque que se centre en las personas

# Identificar a un patrocinador de liderazgo de soluciones para los TME

Identifique a un líder de su organización para que sea el patrocinador ejecutivo o de liderazgo de su programa de soluciones para los TME. Esta persona brindará apoyo general a su programa de soluciones para los TME, se encargará de los obstáculos que se encuentren, facilitará la resolución de cualquier problema que surja y servirá de conducto al equipo de liderazgo superior de su organización para su programa de soluciones para los TME.

## Cualidades de un patrocinador de TME:

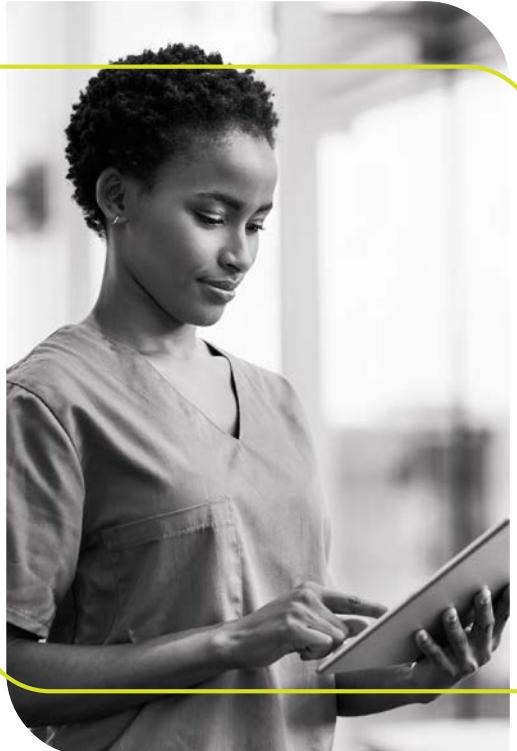
- Que sepa escuchar
- Solucionador de problemas
- Que sepa influir
- Que se comunique de manera efectiva

# Designar a un defensor de las soluciones para los TME

Designe y faculte a un defensor dentro de su empresa para que gestione y supervise el programa de soluciones para los TME de su organización. Puede asignar esta función a un asociado existente de su organización o contratar a otra persona para este nuevo puesto que se encargue específicamente de esta responsabilidad.

## Cualidades de un defensor de TME:

- Transmite autoridad
- Expresa su empatía
- Crea confianza y se relaciona con los demás
- Que se comunique de manera efectiva
- Tiene capacidad de servicio



# Función del defensor de las soluciones para los TME

Su defensor de las soluciones para los TME debería estar bien equipado para:

- Desarrollar un programa integral de soluciones para los TME adaptado a las necesidades de su empresa que incluya iniciativas para abordar los riesgos de TME existentes, evitar la introducción de nuevos riesgos de TME y garantizar la atención adecuada de los empleados que sufren TME.
- Colaborar y coordinar los diferentes departamentos internos y las partes interesadas externas.
- Inspirar e influir en el liderazgo.
- Utilizar múltiples fuentes de datos, como los datos de indemnización de los trabajadores, las estadísticas de lesiones y enfermedades, y los datos de exposición de los empleados para informar las evaluaciones de riesgos.
- Realizar evaluaciones del lugar de trabajo para identificar y evaluar los riesgos de TME.
- Solicitar la opinión de los empleados y trabajadores sobre los riesgos y las soluciones.
- Revisar las últimas consideraciones de salud pública, legales y de seguridad que pueden informar el desarrollo del programa de soluciones para los TME de su empresa.
- Revisar las recomendaciones de buenas prácticas y el retorno de las intervenciones ergonómicas en su sector.
- Crear presupuestos e invertir en soluciones innovadoras que se basen en pruebas.
- Supervisar y reunir pruebas de la eficacia de las soluciones aplicadas.

# Convocar a un equipo de soluciones para los TME

Todas las organizaciones deben contar con un proceso estructurado para la colaboración de los trabajadores y la gestión sobre seguridad y prevención de TME. Las organizaciones más grandes deberían considerar la creación de un equipo o grupo de trabajo de soluciones para los TME, que se encargue de identificar, dar prioridad a y mitigar (desarrollar soluciones) los riesgos de TME en toda la empresa. Algunas empresas pueden considerar la posibilidad de crear varios equipos que tengan responsabilidad sobre departamentos específicos.

Al iniciar su programa de soluciones para los TME, comience por considerar las partes interesadas que deben participar. Pregúntese:

- ¿A quiénes afectan los problemas que intenta resolver?
- ¿Quiénes son los expertos (internos y externos)?
- ¿Quiénes son los que toman las decisiones?
- ¿Quién comunica los cambios organizativos?
- ¿Quién es el responsable de aplicar los cambios?
- ¿Quién es el responsable de garantizar que se cumplan los protocolos de seguridad?

# Definir el equipo principal

Convoque a un equipo central de soluciones para los TME que esté conformado por 6 a 12 asociados diversos que representen distintos departamentos, funciones, turnos y niveles de organización dentro de su empresa. Pida al equipo que identifique, dé prioridad a y mitigue (desarrollo de soluciones) los riesgos de TME en toda la empresa. Establezca un ritmo regular de reuniones que permita la participación de todos los asociados del equipo.

## Defensor de las soluciones para los TME

Pida a su defensor que convoque y dirija las reuniones y que establezca el orden del día. Su defensor debe entender y compartir la información sobre los riesgos de TME y las soluciones de buenas prácticas con el equipo, y facilitar un enfoque de equipo para la toma de decisiones.

## Trabajadores

La participación de los trabajadores es esencial. Los trabajadores son los que mejor conocen cómo se realiza el trabajo y los que mejor conocen los riesgos de TME relacionados. Invite a trabajadores de diferentes departamentos, categorías laborales y turnos a participar en el equipo.

## Gerentes

Incluya a los gerentes de equipos que tengan distintas responsabilidades que puedan hablar de los retos operativos más amplios que experimenta su organización.

## Supervisores de primera línea

Incluya a los supervisores de primera línea de las áreas o puestos de trabajo que tienen un mayor riesgo de padecer TME. Los supervisores de primera línea desempeñan un papel importante para que la aplicación de las soluciones para los TME tenga éxito, ya que están en una posición ideal para instruir a los trabajadores en el uso coherente de las soluciones para los TME.

# Invite a otras partes interesadas

La composición de un equipo de soluciones para los TME varía según las empresas. Su equipo puede incluir asociados de algunas o todas las siguientes partes interesadas.

Considere si alguna de estas partes interesadas debería formar parte de su equipo principal de soluciones para los TME. Invitar a otros asociados *ex-officio* para que realicen consultas según sea necesario.

## Profesionales de la seguridad

Contrate a profesionales de la seguridad especializados en soluciones ergonómicas y gestión de riesgos.

## Profesionales de la salud

Solicite la consulta de profesionales sanitarios especializados en lesiones por TME. Establezca protocolos de colaboración para las inspecciones de trabajo, incorporando recomendaciones de seguridad y creando planes para regresar a trabajar.

## Recursos Humanos

Incluya a los asociados que están encargados de redactar y aplicar la política de la empresa, atender las quejas de los empleados, ayudar con las adaptaciones y asignar las prestaciones que brinda la empresa.

## Equipo de ingeniería

La experiencia de su equipo de ingenieros puede aprovecharse a la hora de generar soluciones para reducir o minimizar los riesgos de TME.

## Trabajadores de mantenimiento

Al igual que los ingenieros, la experiencia de sus trabajadores de mantenimiento puede ser bastante útil en el momento de generar soluciones para reducir o minimizar los riesgos de TME.

## Grupos de recursos para empleados

Los grupos de recursos para empleados, o grupos de afinidad, están bien posicionados para representar las necesidades únicas de los trabajadores a los que representan.

# Solicite comentarios de los empleados

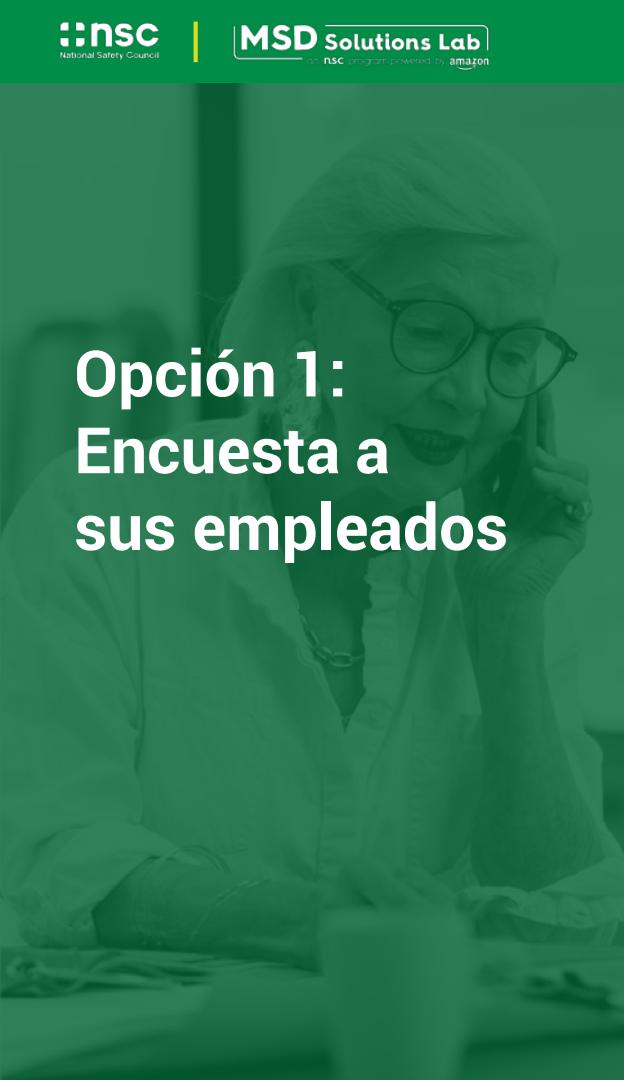


El defensor de TME de su empresa o el equipo de soluciones para los TME debe tomar decisiones que reflejen las necesidades y prioridades de los empleados de toda la organización. Implemente un plan para recopilar y responder periódicamente los comentarios de los trabajadores sobre los riesgos laborales existentes, pida ideas para la mitigación de riesgos y pida opiniones sobre las soluciones aplicadas previamente. Puede distribuir encuestas en toda la empresa, involucrar a grupos de discusión y establecer conversaciones 1 a 1. También puede utilizar una combinación de estas estrategias.

**Fomente una cultura de comunicación transparente al compartir los resultados con sus empleados. Puede compartir los resultados mediante:**

- Correo electrónico de la empresa
- Sitio web dedicado
- Reuniones de equipo
- Ayuntamientos
- Tablones de anuncios

# Opción 1: Encuesta a sus empleados



Utilice cuestionarios para los empleados y encuestas de inconformidad para obtener un conocimiento básico del riesgo de TME en sus operaciones y evaluar el ambiente general de bienestar de los trabajadores. Lo mejor es trabajar con un profesional de encuestas o de investigación para garantizar una metodología e interpretación adecuadas de los resultados. Utilice los resultados iniciales para identificar las áreas que deben evaluarse.

Elija las herramientas adecuadas para sus ambientes de trabajo y tareas. A continuación, le presentamos algunas de las múltiples herramientas de evaluación de TME y de bienestar de los trabajadores. Póngase en contacto con el equipo de NSC para obtener herramientas adicionales de selección o evaluación, o para que le ayuden a elegir.

## Herramientas de detección de riesgos de TME

[Cuestionario nórdico musculoesquelético](#)

[Escala Borg de esfuerzo percibido \(RPE\)](#)

[Cuestionario de molestias musculoesqueléticas de Cornell](#)

## Herramientas de evaluación de TME

[Comprobación rápida de exposición \(QEC\)](#)

[Lista de verificación de evaluación de la ergonomía de la OSHA](#)

[Tablas manuales de manipulación de materiales de Liberty Mutual \(Tablas SNOOK\)](#)

[Evaluación rápida de las extremidades superiores \(RULA\)](#)

## Herramientas de evaluación del bienestar de los trabajadores y del ambiente laboral

[Cuestionario de bienestar del trabajador \(WellBQ\) del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional \(NIOSH\)](#)

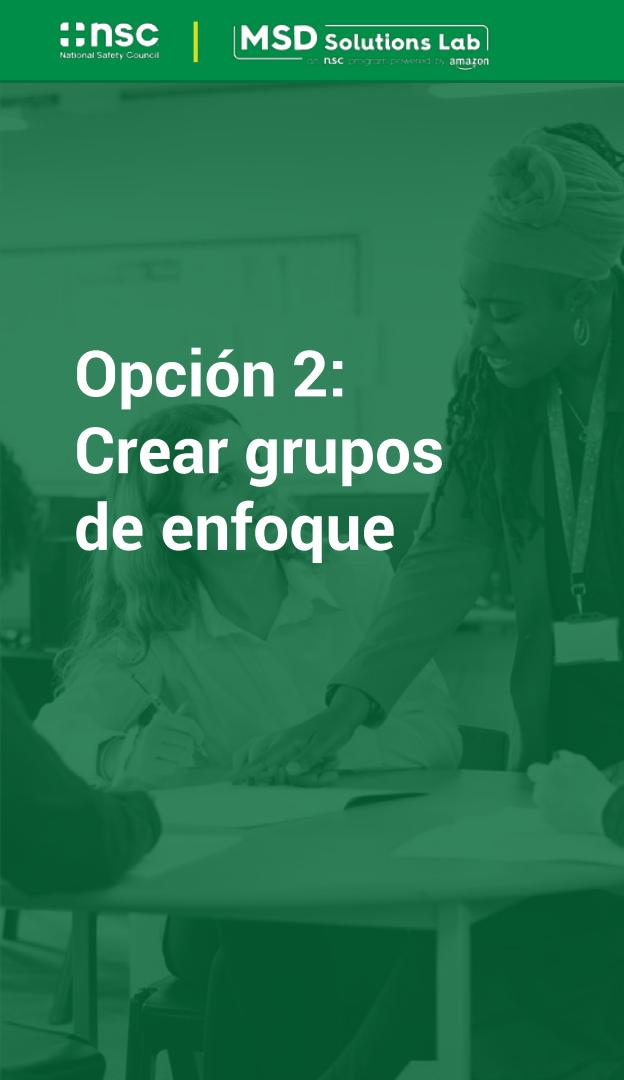
[Cuestionario de calidad de vida laboral del NIOSH](#)

[Encuesta sobre el ambiente de salud y seguridad de NHWP \(INPUTS™\)](#)

[Dimensiones de la integración empresarial](#)

[Evaluación de la seguridad y salud en el trabajo \(WISH\)](#)

[Encuestas de percepción de los empleados de NSC](#)



## Opción 2: Crear grupos de enfoque

Puede convocar a grupos de enfoque designados invitando a empleados de toda la organización o puede crear oportunidades para involucrar a los grupos que ya existen en su organización.

- Designar grupos de enfoque invitando a empleados de todos los niveles y divisiones de la organización.
- Asistir a una reunión de equipo establecida.
- Programar conversaciones con los grupos de recursos de los empleados.
- Convocar una reunión del ayuntamiento.

**Consejo profesional:** Puede trabajar con estos mismos grupos de enfoque para desarrollar o revisar un plan de acción colaborativo que se base en los resultados recopilados en las conversaciones iniciales.

# Opción 3: Participar en conversaciones directas



Su defensor de soluciones de TME y su equipo deben reunirse regularmente con los trabajadores para realizar comprobaciones continuas y entender su entorno de trabajo actual. Los supervisores y gerentes de primera línea deben mantener un canal de comunicación abierto con los trabajadores.

- Invitar a los trabajadores a colaborar en los recorridos o en las inspecciones del lugar con su defensor de soluciones para los TME o con los asociados de su equipo.
- Pedir a los trabajadores que comparten las opiniones que tienen respecto del trabajo. Pedirles que describan las tareas más difíciles que deben realizar y conocer los retos y obstáculos a los que se enfrentan.
- Educar a los gerentes sobre el valor de observar el trabajo e invitarlos a establecer un ritmo regular de aprendizaje de los trabajadores sobre su trabajo. Los principales hallazgos sobre los riesgos de TME a partir de las conversaciones deben compartirse con el equipo/defensor de soluciones para los TME.

# Impulsar la acción de toda la empresa

La responsabilidad de prevenir y abordar los TME debe extenderse más allá de su defensor de soluciones para los TME, el equipo de soluciones para los TME y el equipo de seguridad. Inculcar un sentido de responsabilidad en todos los niveles de la organización para sostener los valores de la empresa y participar en los protocolos de seguridad, incluida la adopción total y el uso de las soluciones para los TME.





## Involucrar al liderazgo de la empresa

Los líderes sientan las bases de la cultura de seguridad de una organización. Los líderes de la empresa son responsables de:

- Instaurar la seguridad como una promesa personal y un valor organizativo.
- Comprender el valor empresarial de la prevención y el tratamiento de los TME.
- Comprender los riesgos que asumen los empleados para realizar las tareas organizativas.
- Invitar activamente a los trabajadores de todos los niveles de la organización a que comparten sus opiniones.
- Ser ejemplo del cumplimiento de todas las políticas, procedimientos y expectativas de seguridad.
- Proporcionar recursos, incluido personal, tiempo y dinero, para abordar los riesgos de seguridad y TME.
- Cultivar un entorno psicológicamente seguro, en el que los trabajadores se sientan incluidos en las decisiones de la organización.



## Capacitar a los gerentes y supervisores de primera línea para que defiendan las normas de seguridad y ergonomía.

Los gerentes y supervisores de primera línea son los encargados y conductores de la información. Son responsables de representar los valores de la empresa ante su equipo, de comunicar las necesidades del equipo al liderazgo y de garantizar que los protocolos de seguridad se ejecuten de manera adecuada y coherente en las operaciones diarias. Capacitar a sus gerentes y supervisores de primera línea para:

- Seguir todos los procedimientos de seguridad y salud.
- Brindar actualizaciones claras y oportunas sobre las políticas de seguridad, los procedimientos, los objetivos y los resultados del programa.
- Entrenar a todos los trabajadores para que utilicen de forma coherente y adecuada todas las soluciones para los TME.
- Hacer cumplir las normas de seguridad.
- Gestionar un ritmo de trabajo que sea seguro.
- Garantizar que los trabajadores dispongan de los recursos y materiales necesarios para realizar el trabajo con éxito y seguridad.
- Escuchar, hacer participar y defender a los trabajadores.
- Crear un entorno psicológicamente seguro para que los trabajadores expresen sus experiencias y opiniones sobre la seguridad en el lugar de trabajo.



## Involucrar e incluir a los trabajadores

Sus trabajadores son los que mejor conocen los procesos de las tareas, los riesgos del trabajo diario y las necesidades de seguridad. También serán los encargados de aplicar cualquier protocolo nuevo de seguridad o de prevención de TME. Involucre a los empleados desde el principio y de manera frecuente para conocer los peligros del lugar de trabajo desde su perspectiva, y para escuchar sus ideas a fin de mitigar los riesgos. La participación de los trabajadores en los procesos de identificación y mitigación de riesgos también aumentará la aceptación de los trabajadores de los nuevos protocolos y soluciones para los TME.

- Capacitar a los empleados para que sepan reconocer las señales de alerta temprana de los síntomas de TME y los riesgos del lugar de trabajo.
- Establecer sistemas de retroalimentación continua para que los empleados informen los signos y síntomas de los TME, los riesgos del trabajo y las sugerencias de mejora.
- Incluir a los trabajadores en equipos de seguridad, grupos de trabajo u otras conversaciones sobre nuevas iniciativas de seguridad y ergonomía para incorporar sus perspectivas e ideas.
- Capacitar regularmente a los empleados sobre los protocolos de seguridad nuevos y los existentes.
- Solicitar opiniones sobre los protocolos existentes y los cambios que se apliquen y realizar las modificaciones necesarias.
- Felicitar a los trabajadores por seguir los protocolos de seguridad, identificar las fuentes de riesgo y contribuir con soluciones innovadoras.

# Evaluar su cultura de seguridad

Establecer objetivos para que los trabajadores, los gerentes y los líderes participen en las actividades de seguridad y prevención de los TME, hablen de los peligros del trabajo y contribuyan a encontrar soluciones innovadoras. Puede medir la cultura de seguridad de su lugar de trabajo mediante [encuestas de percepción de la seguridad](#). También puede evaluar su progreso con métricas que:

- reconozcan y refuerzen los comportamientos de seguridad de los empleados;
- evalúen los requisitos de capacitación y educación sobre cómo reconocer, notificar y prevenir los riesgos de TME para su personal;
- den seguimiento a las comunicaciones de seguridad del liderazgo;
- evalúen la participación y el apoyo de los gerentes en las actividades de seguridad (recorridos, observaciones y auditorías de seguridad, seguimiento de los informes de los trabajadores, etc.);
- den seguimiento al retorno de la inversión de las nuevas soluciones que se implementen;
- realicen un seguimiento de los informes de los trabajadores sobre accidentes que hayan estado a punto de suceder, las sugerencias de seguridad, los peligros, etc.;
- evalúen la retención de los empleados y la satisfacción laboral;
- determinen la eficacia de su Programa de Soluciones para los TME a través del [Índice de Soluciones para TME](#).

**¡No olvide compartir los resultados con sus trabajadores!**

# Mantener un enfoque que se centre en las personas



Las personas conforman el núcleo de la cultura de seguridad de su organización. Fomente una cultura de comunicación abierta y compromiso que se extienda a todas las personas que forman parte de su organización.

- Exhorta a los trabajadores a informar las lesiones por TME, los primeros signos y síntomas de TME y los riesgos laborales.
- Reduzca el miedo a denunciar mediante la eliminación de las medidas disciplinarias y desarrollando un proceso constructivo de respuesta, centrado en la mejora de la seguridad.
- Recompense a los trabajadores cuando presenten informes.
- Involucre a los trabajadores en la identificación, priorización y mitigación de los riesgos.
- Involucre a los trabajadores en la revisión de los incidentes.
- Colabore con los trabajadores para definir los planes de acción correctivos y su aplicación.
- Realice el seguimiento de las acciones correctivas y comparta las enseñanzas con los trabajadores.

# El enfoque HOP

El Desempeño Humano y Organizativo (HOP) es una filosofía operativa basada en el riesgo que reconoce que el error humano es inevitable, y que los procesos y sistemas de una organización (incluida la comunicación y la respuesta del liderazgo) influyen en gran medida en las acciones y elecciones de los empleados. HOP proporciona una forma nueva de mirar el trabajo, a las personas y los sistemas con los que las personas logran que se haga el trabajo. Resalta que las personas conforman el núcleo de la cultura de seguridad de su organización.

El enfoque HOP se enmarca en seis principios clave:

## Todos cometemos errores.

El error es algo normal para todos, incluso los mejores empleados, los más brillantes y más trabajadores. El diseño organizativo debe anticipar el error humano y permitir que las personas comentan errores con seguridad.

## Los trabajadores son maestros en la resolución adaptable de problemas.

Los procedimientos y las expectativas de trabajo no pueden anticipar ni reflejar plenamente la naturaleza dinámica del trabajo y la complejidad de cómo se realiza el trabajo realmente. Los trabajadores consiguen hacer su trabajo con éxito cada día adaptándose a la naturaleza en constante cambio del trabajo.

## El contexto impulsa las acciones, elecciones y decisiones de los trabajadores.

El contexto se refiere a los procesos organizativos, los valores e incentivos y los sistemas operativos. Las acciones, elecciones y decisiones de las personas no solo están influidas, sino que están impulsadas por el contexto que existe en el momento en que se realiza el trabajo.

## Respuesta de los directivos a cuestiones de fallas.

Una respuesta punitiva por parte de los líderes cuando se cometen errores y fallas no solo limitará las comunicaciones sobre los acontecimientos actuales, sino que también obstaculizará las comunicaciones y notificaciones de eventos y fallas futuras.

## Culpar a alguien no soluciona nada.

Echar culpas es el enemigo de la mejora. Se silencia la comunicación, se corta el acceso a la información, se impide el aprendizaje y se reprimen los esfuerzos de mejora.

## La mejora se produce mediante el aprendizaje.

Solo después de aprender se puede lograr la verdadera mejora. Las organizaciones con una cultura de aprendizaje aprenden de los eventos y también del trabajo normal y atípicamente exitoso. Todos los niveles de la organización incorporan el aprendizaje a sus ritmos de funcionamiento.

# La inclusión fomenta la administración.

Al involucrar a los trabajadores en cada paso de la elaboración y aplicación de su plan de soluciones para los TME, podrá crear una cultura de seguridad sostenida que impregne el corazón de su organización.



# Referencias

**Adaptado de:**

Adaptado de: "Safety Culture Perception Surveys", de National Safety Council Safety Surveys, 2022.

**En referencia a:**

Brooks, L. M. (2021). "Human & Operational Performance: A Path to Improvement for All Organizations". Mes de la Seguridad Nacional 2021. Disponible en:  
<https://www.nsc.org/getmedia/72bb8904-013d-46c9-88fa-e9b72d9e0f4c/hop062421.pdf>.