

ANEXO N°45
INFORME FINAL



Serie Proyectos de Investigación e Innovación
Superintendencia de Seguridad Social Santiago - Chile

INFORME FINAL

Caracterización sociodemográfica y laboral de empresas afiliadas a la MUSEG en Chile conforme a dimensiones del enfoque de factores humanos y organizacionales para la gestión de la cultura de seguridad

Autores: Tonelli, Patrizio; Valenzuela, Manuel; Bravo, Ismael; Carrasco, Monica; Ramirez, Rose Marie; Segura, Sebastian

Julio 2022



SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL SUPERINTENDENCE OF SOCIAL SECURITY

La serie Proyectos de Investigación e Innovación corresponde a una línea de publicaciones de la Superintendencia de Seguridad Social, que tiene por objetivo divulgar los trabajos de investigación e innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades del Trabajo financiados por los recursos del Seguro Social de la Ley 16.744.

Los trabajos aquí publicados son los informes finales y están disponibles para su conocimiento y uso. Los contenidos, análisis y conclusiones expresados son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente la opinión de la Superintendencia de Seguridad Social.

Si requiere de mayor información, sobre el estudio o proyecto escriba a: investigaciones@suseso.cl.

Si desea conocer otras publicaciones, artículos de investigación y proyectos de la Superintendencia de Seguridad Social, visite nuestro sitio web: www.suseso.cl.

The Research and Innovation Projects series corresponds to a line of publications of the Superintendencia of Social Security, which aims to disseminate the research and innovation work in the Prevention of Occupational Accidents and Illnesses financed by the resources of Law Insurance 16,744.

The papers published here are the final reports and are available for your knowledge and use. The content, analysis and conclusions are solely the responsibility of the author (s), and do not necessarily reflect the opinion of the Superintendencia of Social Security.

For further information, please write to: investigaciones@suseso.cl.

For other publications, research papers and projects of the Superintendencia of Social Security, please visit our website: www.suseso.cl.

Superintendencia de Seguridad
Social Huérfanos 1376
Santiago,
Chile.



**Caracterización sociodemográfica y laboral de
empresas afiliadas a la MUSEG en Chile
conforme a dimensiones del enfoque de factores
humanos y organizacionales para la gestión de
la cultura de seguridad**

PREPARADO POR: Tonelli, Patrizio; Valenzuela,
Manuel; Bravo, Ismael; Carrasco, Mónica;
Ramírez, Rose Marie; Segura, Sebastián

Julio 2022

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El equipo investigador estuvo a cargo del Investigador Responsable, Patrizio Tonelli, investigador del Programa de Trabajo, Empleo, Equidad y Salud (TEES) de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Chile).

Los investigadores a cargo de la redacción del presente informe y de los análisis desarrollados fueron:

- Patrizio Tonelli
- Manuel Valenzuela
- Ismael Bravo
- Monica Carrasco
- Rose Marie Ramirez
- Sebastian Segura

RESUMEN

El presente estudio apunta a generar un primer avance hacia la identificación sistemática de distintos tipos de cultura de salud y seguridad en sus empresas afiliadas mediante los fundamentos teóricos del enfoque de Factores humanos y organizacionales (FF.HH. OO).

Para eso se realizó un estudio inicialmente de carácter cuantitativo, explorando y sistematizando los resultados de la Encuesta de Cultura de Seguridad elaborada y aplicada por MUSEG, en una muestra de empresas. Durante el estudio surgió con la contraparte la necesidad de profundizar de manera cualitativa esos resultados, por lo que se diseñó un estudio cualitativo que contempló la aplicación de entrevistas individuales y grupos focales a distintos actores de tres empresas participantes de la encuesta.

Los resultados permitieron explorar y profundizar en algunos elementos iniciales útiles a comprender las diferencias entre las culturas de seguridad de las empresas, ayudando así al proceso de búsqueda de perfiles de seguridad emprendido por el Organismo Administrador.

Entre las principales conclusiones se destaca que un elemento relevante a la hora de sacar conclusiones respecto de los elementos que distinguían la cultura de seguridad de estas tres empresas consistió en la consideración de los tipos de procesos productivos involucrados en cada empresa.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION	4
1. PROBLEMA Y RELEVANCIA	5
2. OBJETIVOS	8
3. ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REVISION DE LITERATURA	8
4. METODOLOGIA	15
<i>4.1 Metodología del análisis estadístico</i>	<i>15</i>
<i>4.1.1 Manejo de la base de datos</i>	<i>15</i>
<i>4.1.2 Analisis psicométrico</i>	<i>16</i>
<i>4.1.3 Analisis descriptivo</i>	<i>16</i>
<i>4.2 Principales resultados del análisis estadístico</i>	<i>16</i>
<i>4.2.1 Analisis factorial confirmatorio</i>	<i>16</i>
<i>4.2.2 Conclusiones del análisis factorial confirmatorio y pruebas adicionales</i>	<i>23</i>
<i>4.2.3 Analisis descriptivo – Variables sociodemográficas</i>	<i>24</i>
<i>4.2.4 Analisis descriptivo – Resultados en ítems con mayor variación</i>	<i>29</i>
<i>4.2.5 Conclusiones del análisis estadístico</i>	<i>36</i>
<i>4.3 El proceso de adaptación metodológica del estudio</i>	<i>37</i>
<i>4.4 Selección de empresas para la muestra cualitativa</i>	<i>37</i>
<i>4.5 Las técnicas de investigación cualitativa</i>	<i>39</i>
5. RESULTADOS DEL TERRENO CUALITATIVO	41
<i>5.1 Empresa 1</i>	<i>41</i>
<i>5.2 Empresa 3</i>	<i>50</i>
<i>5.3 Empresa 4</i>	<i>67</i>
6. ANALISIS INTEGRADO	77
<i>6.1 El “porqué” “dónde” y “cómo” de la cultura de seguridad</i>	<i>77</i>
<i>6.1.1 Motivación</i>	<i>77</i>
<i>6.1.2 Tipo de proceso productivo</i>	<i>78</i>
<i>6.1.3 Manejo del “choque cultural”</i>	<i>79</i>
<i>6.2 Aspectos que caracterizan la cultura de seguridad</i>	<i>81</i>
<i>6.2.1 Reportabilidad</i>	<i>81</i>
<i>6.2.2 Canales de comunicación</i>	<i>82</i>
<i>6.2.3 Importancia de los liderazgos</i>	<i>83</i>
<i>6.2.4 La relación entre mandos medios y trabajadores</i>	<i>84</i>
<i>6.2.5 Las razones de la seguridad vs. las razones de la productividad</i>	<i>85</i>
<i>6.2.6 Participación de trabajadores en SST</i>	<i>86</i>
7. DISCUSION	87
8. CONCLUSIONES	90
9. RECOMENDACIONES	92
10. BIBLIOGRAFIA	93
11. ANEXOS	97

PRESENTACIÓN

Para introducir el presente informe nos parece significativo utilizar un tono metafórico que, aunque no se ajuste al perfil científico requerido por el llamado a concurso de SUESO, sí nos permite restituir la idea del viaje, del periplo, de las vueltas teóricas y metodológicas que fue necesario emprender para poder terminar el estudio en los términos pactados con la contraparte. De hecho, se trata de un estudio que durante su desarrollo tuvo que replantearse y cambiar de piel para poder cumplir con el principal resultado comprometido inicialmente que prometía “*generar un primer avance hacia la identificación sistemática de distintos tipos de cultura de salud y seguridad en sus empresas afiliadas mediante los fundamentos teóricos del enfoque de Factores humanos y organizacionales (FF.HH. OO)*”¹.

El punto inicial del viaje contemplaba un estudio de carácter estadístico y cuantitativo que apuntaba a analizar la base de datos de la Encuesta de Cultura de Seguridad de MUSEG, para encontrar los elementos útiles a generar un modelo predictivo estadístico respecto de cultura de seguridad de empresas afiliadas a MUSEG. De esta manera, se planteaba inicialmente, el Organismo Administrador habría contado con un insumo importante a la hora de generar intervenciones adecuadas para fortalecer la cultura de seguridad de sus empresas

Los problemas encontrados durante el análisis de los datos motivaron a cuestionar objetivos y métodos planteados inicialmente, teniendo que poner en marcha un estudio cualitativo que no había sido planificado anteriormente.

Más concretamente desde un objetivo general que recitaba: “*Describir la percepción de los trabajadores del sector industria en Chile, según variables sociodemográficas y laborales, respecto a las dimensiones de la cultura de seguridad conforme al enfoque de factores humano y organizacionales*”, fue necesario elaborar otro que recitaba “*explorar de manera cualitativa los elementos útiles a la construcción de perfiles de cultura de seguridad en una muestra de actores clave de los sectores industria y construcción*”.

El viaje ha sido acompañado constantemente por la contraparte, cuyo apoyo ha sido clave para no perder la brújula y llegar a buen puerto obteniendo resultados en línea con sus expectativas iniciales y con la exigencia de mejorar su desempeño en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

A continuación, presentamos entonces el detalle de las distintas etapas que han caracterizado el viaje, teniendo en claro que para los dos primeros capítulos existen detalles y antecedentes mayores en el informe de avance presentado en septiembre 2021. En el **primer capítulo** se presenta la definición del problema y su relevancia, mientras que en el **segundo** se resumirán los objetivos originarios del estudio. En el **tercero** los hallazgos de la revisión sistemática de literatura que ha sido parte del estudio. En el **cuarto**, se describirá la metodología utilizada inicialmente junto con los puntos esenciales del análisis estadístico realizado, así como el trabajo de adaptación metodológica que fue necesario emprender, describiendo los caminos utilizados para seleccionar a los participantes del estudio cualitativo y elaborar las pautas a aplicar durante el terreno cualitativo. En el **quinto** capítulo se presentará un resumen de los resultados de entrevistas y grupos focales por cada una de las tres empresas involucrada en el estudio, mientras que finalmente en el **sexto** capítulo se llevará a cabo un análisis cruzado que permitirá identificar algunos elementos clave para la construcción de perfiles de cultura de seguridad. En el **séptimo** capítulo se condensará una discusión de los resultados con la literatura utilizada en el marco teórico. En el **octavo** se resumirán las conclusiones más relevantes del estudio, y en el **noveno** capítulos se elaborarán unas recomendaciones.

¹ Anexo 18 de postulación al concurso.

PROBLEMA Y RELEVANCIA

Actualmente, el concepto de cultura de seguridad juega un papel importante en los estudios abocados en el área de las ciencias de la seguridad, sin embargo, la preocupación científica por la interacción entre los grupos y sus conocimientos compartidos es más bien un desarrollo reciente (Guldenmund, 2015).

En general, la bibliografía especializada señala que en esta área se pueden distinguir claramente tres etapas (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013; Guldenmund, 2015). La primera estuvo enfocada en la tecnología dado que la prevención de accidentes giraba en torno a la implementación de acciones técnicas (integridad de las instalaciones, la detección de deficiencias, entre otras). La segunda etapa dirigió su atención hacia los comportamientos y competencias de las personas, buscando modificarlos para evitar o aminorar la accidentabilidad. Actualmente, nos encontraríamos en una tercera etapa que se enfoca en los aspectos organizacionales de la seguridad, destacando la incorporación de los sistemas de gestión de la seguridad (SGS).

Guldenmund (2015) señala que los estudios sobre la cultura de seguridad, si bien se enmarcan en esta tercera etapa corresponden a un desarrollo tardío de la misma, puesto que, a diferencia de los SGS, el concepto de cultura de seguridad busca abordar precisamente los aspectos menos formales de la vida organizacional. En esta óptica, se sostiene que las culturas surgen allí donde las personas interactúan debido a la necesidad de lograr metas en conjunto. Naturalmente, dicha interacción requiere de una comprensión compartida, que finalmente conduce, al menos en parte, a patrones de significado comunes que se conocen con el nombre de cultura. Si dicha comprensión tiene lugar dentro del contexto de una organización, la cultura emergente se llama cultura organizacional. A su vez, si esta organización presenta cierta preocupación por los riesgos que la rodean (ya sean de origen laboral u otro), la seguridad será un tema en torno al cual se desarrollarán ciertos entendimientos compartidos específicos (Guldenmund, 2015).

Siguiendo esta línea, la cultura de seguridad corresponde al aspecto de la cultura organizacional que se ocupa de la seguridad y el control de riesgos, lo cual implica que los miembros de la organización han desarrollado significados, símbolos y comportamientos específicos en torno a la seguridad a través de la interacción y la comunicación (Guldenmund, 2015; Boissières, 2017). Así, el concepto de cultura de seguridad puede ser definido como el conjunto de prácticas desarrolladas y repetidas por los actores involucrados para controlar los riesgos propios de su actividad (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013; Boissières, 2017). La cultura de seguridad comprende, por un lado, los valores, creencias y principios en los que se basa la gestión de la seguridad, y por el otro, la serie de comportamientos y prácticas que ilustran y refuerzan estos principios básicos (Simard, 1998).

En línea con esta definición, y haciendo uso de los aportes de Berger y Luckmann, Guldenmund (2015) propone un modelo constructivista para comprender teóricamente el proceso de conformación de una cultura de seguridad, que se compone de dos elementos: un flujo cultural que deriva en símbolos y significados implícitos sobre seguridad, y otro flujo estructural que culmina reglas y regulaciones formales. En la primera etapa del modelo (“adquisición de sentido, representación”), un individuo del grupo experimenta situaciones, a partir de las cuales desarrolla sus propias percepciones y significados específicos, definiendo así lo que sería un comportamiento seguro o riesgoso. En la siguiente etapa (“interacción, intercambio”), los miembros del grupo interactúan e intercambian significados mediante diálogos formales e informales, dando como resultado comprensiones compartidas sobre significados (de riesgo y seguridad) y reglas que acompañan dichos significados. Luego, una etapa de formalización en la

cual un conjunto de representaciones y acciones compartidas se tornan oficiales y explícitas, de modo tal que pueden ser enseñadas a los nuevos miembros. En la cuarta etapa, ambos flujos se difunden al interior de la organización. Finalmente, en la quinta etapa, se señala el punto en el cual los significados, estándares y expectativas son aceptadas de forma tal que son consideradas como la “mejor” o la “única” forma de abordar la seguridad, influyendo nuevamente en la primera etapa señalada.

A partir de este modelo, se identificarían tres grandes preceptos teóricos con respecto a los riesgos laborales. En primer lugar, la necesidad de focalizar los esfuerzos y las acciones preventivas hacia los accidentes de mayor gravedad, (Boissières, 2017; Gilbert et al., 2018) abandonando los enfoques tradicionales basados en la “pirámide de Bird” que asociaban los accidentes letales con la acumulación sostenida de accidentes de una menor levedad (Bird & Germain, 1985). La evidencia más reciente, de hecho, señala que una reducción de la tasa de ocurrencia de accidentes más leves no se traduce necesariamente en una disminución de la probabilidad de que se produzcan accidentes graves o letales. Asimismo, se ha argumentado que, en la base de la pirámide, tan solo una pequeña parte de los sucesos (denominados de alto potencial) se encuentran posiblemente en el origen de los sucesos graves, siendo estos últimos los que deben tener la atención de los esfuerzos entorno a la seguridad (Hollagnel, 2016; Gilbert et al., 2018). En segundo lugar, la cultura de seguridad pretende reducir la responsabilización individual de los accidentes. La ocurrencia de un accidente grave se debe a que las distintas barreras pensadas para prevenir dicho accidente se han venido abajo a causa de deficiencias organizativas (Boissières, 2017; Gilbert et al., 2018). El modelo epidemiológico trazado por Reason (1997), permite comprender el carácter organizacional que encierran los accidentes laborales, pues señala que los accidentes son consecuencia de la alineación de una serie de falencias que, en su conjunto, devienen en la ocurrencia de estos. Siguiendo este modelo, la confluencia de deficiencias presentes en las condiciones latentes (aspectos de la organización y gestión, y la situación de trabajo), los errores activos (atribuibles al trabajador en tanto desviación de la norma) y el fallo en las defensas de la organización (elementos concretos como alarmas, barreras, procesos que protegen al trabajador) desencadenan la aparición de los accidentes laborales. En tercer lugar, el establecimiento de una cultura de seguridad se configura a partir de un proceso de experiencia compartida de prácticas repetidas y convergentes, estando fuertemente sujeto a la composición de los grupos, sus dinámicas internas y sus contextos particulares (Guldenmund, 2015).

Dado que cultura no es algo maleable que pueda ser fácilmente diseñado e implementado, el resultado del proceso de desarrollo de una cultura de seguridad no es algo fijo ni lineal, sino más bien el producto de diversas fuerzas que interactúan en distintos momentos, adecuándose al contexto bajo el cual se desenvuelve cada grupo (Hale, Guldenmund, van Loenhout & Oh, 2010). Las intervenciones que se guían por un enfoque de cultura de seguridad tienen como principal aspiración alcanzar una cultura de seguridad integrada que permita la mejora de los resultados en esta materia y provea a la empresa de un mecanismo efectivo de coordinación entre los actores involucrados. En esta línea, una cultura de seguridad integrada favorece la contribución de todas las partes implicadas a la elaboración de medidas de seguridad, su implantación y mejora continua. Esto es, el compromiso de la dirección de la empresa, la movilización de todos los cargos directivos en lo relativo a la seguridad e implicación de los empleados en la práctica diaria de su profesión (Boissières, 2017).

Este marco implica necesariamente una mayor centralidad de los factores humanos y organizacionales (FFHHOO) en el diseño de las estrategias de seguridad, como herramienta para la identificación e implantación de condiciones que favorezcan mayores niveles de seguridad. Según la literatura especializada (Daniellou, Simard & Boissières, 2013; Boissières, 2017), los principales factores serían: a) la organización y gestión, b) la situación de trabajo, c) los colectivos de trabajo, y d) los individuos.

El enfoque en los FF.HH.OO. surge como una respuesta al estancamiento generalizado que comenzaba a vislumbrarse en la disminución de la accidentabilidad, incluso tras la implementación de políticas de seguridad globales y de SGS en las empresas e industrias. Daniellou, Simard & Boissieres (2013) explican dicho estancamiento atribuyéndole su causa la excesiva atención prestada a los formalismos en torno a la prescripción de condiciones seguras de producción, la búsqueda de responsabilidades orientada hacia el comportamiento individual de los trabajadores, y la poca atención a la realidad de las situaciones que los trabajadores enfrentan concretamente en su día a día. Puesto que esta consideración desmedida hacia los aspectos formales no garantizaba la correcta adecuación de las respuestas de seguridad frente a situaciones imprevistas, el enfoque de FF.HH.OO. entiende la seguridad como el resultado de un proceso colectivo entre todos los actores y en todos los niveles de la empresa.

Para prestar atención a los aspectos más informales de la seguridad en los lugares de trabajo, el enfoque de FF.HH.OO. propone como herramienta teórica la distinción entre dos componentes complementarios de la seguridad: la seguridad reglada y la seguridad gestionada. Mientras que el primer aspecto de seguridad refiere a lo normativo, es decir, reglas y automatismos mediante los cuales se apunta a evitar cualquier error o fallo, el segundo aspecto refiere a la capacidad individual y colectiva de hacer frente a situaciones de riesgo no previstas por la organización (Daniellou, Simard & Boissières, 2013; Boissières, 2017). Comúnmente, la seguridad reglada recibe mayor atención cuando se trata de la gestión de la seguridad, en desmedro de la seguridad gestionada. Sin embargo, es precisamente esta última la que capta los elementos más cotidianos de la cultura de seguridad de una organización. Es por esto que el refuerzo de la seguridad gestionada como complemento de la seguridad reglada es una vía de avance a menudo subexplotada. Mientras que la seguridad reglada suele ser producto de una estrategia centralizada y reglamentaria, consolidar la seguridad gestionada supone que la organización invierta en las competencias de los agentes y de los directivos, en particular en su capacidad de mediación, que promueva los márgenes de maniobra de los mandos de terreno, el debate entre profesionales y la discusión colectiva del retorno de experiencia (REX).

Bajo el lente del enfoque FF.HH.OO., ambos tipos de seguridad son igualmente importantes, debiéndose lograr un equilibrio entre éstas para que la estructura de seguridad de las empresas opere apropiadamente. Cabe destacar, sin embargo, que este equilibrio se encuentra supeditado al contexto de la empresa, específicamente los riesgos asociados a cada rubro. Al tomar en consideración ambos elementos, se refuerza la resiliencia del sistema de seguridad, la que es definida como la “capacidad para anticipar, detectar tempranamente y responder de manera adecuada a variaciones en el funcionamiento del sistema con respecto a las condiciones de referencia, para minimizar los efectos que éstas pueden tener sobre su estabilidad dinámica” (Daniellou, Simard & Boissières, 2013). El enfoque de FF.HH.OO. apuesta por el desarrollo de la dimensión de la seguridad gestionada, basada en las competencias de las personas y el funcionamiento de los colectivos y organizaciones, junto con el favorecimiento de la compatibilidad de esta dimensión con la de la seguridad reglada, resultando en una cultura de seguridad integrada.

Hace algunos años la Mutual de Seguridad CChC ha integrado en sus labores preventivas el modelo de cultura de seguridad y enfoque de FF.HH.OO. como una manera de aportar en la disminución de accidentes de trabajo. Para eso ha elaborado y validado un instrumento propio tendiente a evaluar la cultura de seguridad que caracteriza las empresas afiliadas, identificando aspectos problemáticos y haciendo posible la generación de planes de acción específicos (Aguirre, 2018). Considerando el contexto internacional, en el cual existen experiencias que respaldan el empleo de este enfoque, la Mutual de Seguridad CChC ha estado a la vanguardia del desarrollo de este enfoque en nuestro país donde aún se registra su limitado uso. De esta manera el presente estudio se propone como un paso muy importante para contribuir a afirmar y validar estos

esfuerzos y una potencial fuente de conocimiento cuya aplicabilidad permitirá generar saltos considerables en materia de SST.

OBJETIVOS

Como consignado en la introducción, el presente estudio contemplaba inicialmente algunos objetivos generales y específicos que sucesivamente fue necesario adaptar y modificar. Los objetivos de la propuesta original eran los siguientes:

Objetivo general:

Describir la percepción de trabajadores del sector industria en Chile, según variables sociodemográficas y laborales, respecto a las dimensiones de la cultura de seguridad conforme al enfoque de FF.HH.OO.

Objetivos específicos:

- Describir la composición de la población encuestada según variables sociodemográficas y laborales.
- Describir la percepción de los trabajadores según variables sociodemográficas y laborales, que resulten clave para efectos de intervención.
- Establecer relaciones entre los ítems, dimensiones, variables sociodemográficas y laborales, que resulten clave para efectos de intervención.
- Explicar las relaciones resultantes a partir de la percepción de los actores involucrados

En el capítulo 4.3 se presentará una reformulación de los objetivos según los nuevos lineamientos metodológicos adoptados durante el curso del estudio.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REVISIÓN DE LITERATURA

La metodología de revisión de literatura utilizada en este estudio correspondió a la de “scoping review” que es un tipo específico de revisión de literatura que busca mapear con relativa rapidez los conceptos clave contenidos en un área de estudios y las principales fuentes y tipos de evidencia disponible (Arskley & O'Malley, 2005), a fin de contextualizar el estado actual del conocimiento en dicha área (Anderson et al, 2008), sintetizar y analizar la información obtenida (Davis et al, 2009)².

Los resultados de la revisión permiten dar cuenta del estado del arte de las investigaciones sobre el tema de la cultura de seguridad, y pueden sistematizarse según algunas grandes temáticas.

Definición

Partiendo de la definición histórica del Comité Asesor para la Seguridad de Instalaciones Nucleares (ACSNI en inglés) que entiende la cultura de seguridad como “*el producto de valores, actitudes, percepciones, competencias y modelos individuales y colectivos de comportamiento que pueden determinar el compromiso, el estilo y competencias de un sistema de gestión de salud y seguridad*”, la literatura recopilada se enfoca en reflexionar sobre las dos distintas visiones que

² El informe de avance de septiembre 2021 contiene los detalles acerca de la metodología utilizada, especificando los pasos realizados, las preguntas y palabras clave, los idiomas repositórios pesquisados, así como los criterios de inclusión y exclusión.

ahí estarían contenidas: una funcionalista y otra interpretativista.

Para algunos autores (Glendon y Stanton, 2000; Moreira, Ramos y Fonseca, 2021) esta distinción es la clave dentro del concepto de cultura de seguridad. La visión funcionalista entendería que la cultura de seguridad es un constructo sujeto en mayor medida a factores gerenciales, o bien, a factores administrables a través de estrategias dentro de una organización. De este modo, podríamos sintetizar la perspectiva funcionalista de la cultura de seguridad al definirla como el resultado de la interacción entre distintos grupos e individuos en los espacios de trabajo, tanto entre sí como con los componentes de la seguridad de la organización, que devienen en actitudes y comportamientos de seguridad. Por su parte, la visión constructivista entiende la cultura de seguridad como una construcción cultural compartida y emergente en un grupo social, cuyo eje temático gira en torno a las creencias, valores y comportamientos en seguridad. Así, la cultura de seguridad no es un resultado, sino más bien un fenómeno que refiere a un tipo de elementos simbólicos y prácticos concretos. Ejemplos de perspectivas funcionalistas se encuentran en Do Nascimento, Andrade y de Mesquita, 2017, Rao (2007), Nævestad, Hesjevoll, Ranestad y Antonsen, (2019), Keeney y Hofmann (2016), Wu, Lin y Shiau (2010). Mientras que ejemplos de perspectivas interpretativistas son por ejemplo Cooper (2000), Tear, Reader, Shorrocks y Kiwan (2016); Fu y Chang, (2014); Choudri, Fang y Mohamed, (2006); y Fernández-Muñoz, Montes-Peón y Vázquez-Ordás, (2007).

Finalmente, con la revisión de literatura se han encontrado algunas aproximaciones que aportan otros elementos de interés a la definición de cultura de seguridad. Por ejemplo, Mannan, Mentzer y Zhang (2013), desde una perspectiva interpretativista, la ponen en relación con la cultura nacional específica, la pertenencia a distintos grupos ocupacionales y la distancia respecto del poder que tienen los grupos participantes de las empresas. Así, la cultura de seguridad no sólo está delimitada a un espacio de trabajo concreto, sino que también está influenciada por el entorno sociopolítico y económico nacional de los espacios de trabajo. Otra aproximación interesante es la que toman Adjekum, Kwasi y Fernandez (2020), quienes definen en específico la cultura de seguridad resiliente como aquella que aboga por la flexibilidad de los procedimientos, que no se ciñe de manera estricta a normas y protocolos y así logra resolver problemas emergentes de seguridad. Esta definición, en conjunto con la de Nævestad, Phillips, Størkersen, Laiou y Yanniss (2019) destacan la importancia que tiene la cultura de seguridad para abordar los aspectos informales de la seguridad, además de los formales.

Distinción entre cultura de seguridad y clima de seguridad

En la literatura es relativamente común encontrar una asociación entre la cultura y el clima de seguridad, y es que se entiende de buen modo que la cultura de seguridad es una cuestión profunda o estructural, y que el clima viene a ser una expresión fenoménica o empírica de la cultura de seguridad (Guldenmund, 2000, 2007; Wu, Lin y Shiau, 2010; Fruhen, Mearns, Flin y Kirwan, 2013; Do Nascimento, Andrade y de Mesquita, 2017). Sin embargo, a esta homologación subyace un problema teórico profundo respecto de cómo trabajamos ambos conceptos en términos de investigación, y las aproximaciones posibles que podemos tener a estos fenómenos de manera empírica. Algunos autores, de hecho, como Glendon y Stanton (2000) critican la decisión de trabajar de manera intercambiable los dos términos, como propuesto por Wu, Lin y Shiau (2010). En este sentido es posible concluir que la idea de que la cultura es más bien algo manifestado (Guldenmund, 2000) implicaría que ella no es lo captado a través de la aplicación de cuestionarios de cultura de seguridad (Guldenmund, 2007; Fruhen, Mearns, Flin y Kirwan, 2013). A esto respondería, más bien, el concepto de clima de seguridad, en tanto se lo encuentra anclado a las percepciones que se tienen respecto de los aspectos relacionados con la SST por parte de los miembros de una organización (Petitta, Probst, Tahira, Barbaranelli y Ghezzi, 2017; Zakaria, Hassan, Hamid, Sukadarin y Razak, 2020). Por su parte, la cultura de seguridad, por ser una cuestión profunda y referente a creencias, actitudes y valores, respondería más bien a métodos de

análisis cualitativos para ser observada (Guldenmund, 2000; Fruhen, Mearns, Flin y Kirwan, 2013).

Dimensiones de la cultura de seguridad

La idea de dimensionalidad en el concepto de cultura de seguridad es profundamente extendida y relevante, no sólo por su importancia para el análisis empírico de la cultura de seguridad, sino que también para la profundización de la matriz teórica que soporta a este concepto. Sin embargo, se hace importante recalcar que la presunción de que el concepto de cultura de seguridad tiene dimensiones es una que viene desde la psicología, y que puede ponerse en tensión desde otras perspectivas conceptuales de la cultura (Guldenmund, 2000). A diferencia del clima de seguridad, que es manifestación empírica de la cultura de seguridad y, en tanto constructo teórico es estable en el tiempo y presenta diversidad sustantiva de dimensiones, en el caso de la cultura de seguridad es más difícil hablar en términos dimensionales de ella. Es más, Håvold y Nettet (2009) reconocen que la cultura de seguridad es un concepto de definiciones demasiado genéricas y poco llevas a la práctica. Sin embargo, desde la revisión de literatura es posible reconocer tres fuentes distintas de definición de dimensiones para cultura de seguridad: aquella que las justifica desde una perspectiva teórica (Fruhen, Mearns, Flin y Kirwan (2013); Mannan, Mentzer y Zhang (2013); Petitta, Probst, Tahira, Barbaranelli y Ghezzi (2017); Fu y Chang (2014); Lund (2004); Guldenmund (2007); aquella que las encuentran tras la aplicación de cuestionarios y la realización de análisis factoriales (Nævestad et al., 2019^a; Havold (2010); Reiman y Oedewald (2006); Kim, Lee y Seong (2017); Littlejohn, Lukic y Margaryan (2014); Amirah, Asma, Muda y Amin (2013); Daher (2013); Wu, Lin y Shiau, (2010); Kines, Lappalein, Lyngby, Olsen, Pousette, Tharaldsen, Tómasson y Törner (2011); Adjekum, Kwasi y Fernandez, (2020), y aquellas que se basan en la literatura, mayormente a través de revisiones de literatura realizadas por equipos o investigadores particulares (Ardeshir y Mohajeri, 2018; Bowen y Maniotis, 2013).

Tipos de empresa según cultura de seguridad

En la literatura revisada es posible también recoger distintos tipos de categorías de cultura de seguridad que describirían a distintos tipos de empresa en función de ella. Musonda, Lusenga y Okoro (2018), y Kirkegaard, Kines, Jeschke y Jensen, (2020) proponen la utilización modelo de Hudson para entender a una cultura de seguridad, esto es, distinguir entre cinco fases de la misma: patológica, reactiva, calculativa, proactiva y generativa. Por su parte, Daher (2013) también identifica cinco etapas o tipos de cultura de seguridad, progresivas, que podrían eventualmente describir a empresas según su tipo de madurez. Estas son: emergente; gerente; involucrando; cooperando; mejora continua. Finalmente, y en otra línea, Frühen, Mearns, Flin y Kirwan, (2013) encuentran que, en un estudio de dos casos, una empresa podría poner la cultura de seguridad como parte de la productividad de la misma, lo que le da un fuerte enfoque hacia las medidas de seguridad normadas y a los procesos de trabajo. La otra empresa entendía la cultura de seguridad desde el modo en que se ejerce el liderazgo por la administración, lo que generó más lógicas de prevención y trabajo horizontales para con los trabajadores.

Cultura de seguridad en el sector de la construcción

En la revisión de literatura también se observó algunos artículos que trabajaron el sector de la construcción en específico. Para comenzar, es necesario señalar que Deepak y Gangadhar (2020) definen la cultura de seguridad para el sector de la construcción en específico, como la mezcla entre actitudes, comportamientos, creencias, valores y normas de SST que tienen los individuos y grupos en un proyecto de construcción (faena). Estos se forman gradualmente en el tiempo y evolucionan a lo largo del proyecto, influenciando el compromiso, estilo y eficiencia de las distintas partes con la seguridad.

Dingsdag, Biggs y Sheahan (2008) pone el acento sobre algunas tendencias y problemas para la

cultura de seguridad en el sector: la preponderancia a analizar los comportamientos para mejorar las políticas de seguridad, los obstáculos representados por la presencia del subcontrato, la necesidad de profundizar los conocimientos y formación en SST de los trabajadores en las posiciones clave, así como también la de puestos de administración y liderazgo relevantes, la necesidad de mejorar la calidad de las inspecciones, y la importancia del liderazgo. Respecto a este último punto el autor destaca su importancia en tanto se entiende que es la capacidad que tienen ciertas personas de una organización de influenciar los comportamientos necesarios para un ambiente seguro, reforzando los valores de seguridad de la organización. Son los administradores de rango medio los que bajan la información desde las gerencias hacia los trabajadores, por lo que su rol en este proceso es central ya que operan como punto de paso entre trabajadores y gerencias. Se resalta que los buenos líderes deben tener buenas relaciones con la fuerza de trabajo, y que un liderazgo que promueva la colaboración, la construcción de relaciones sólidas, y el respeto a la autoridad y la disciplina son claves para mejorar los resultados en seguridad de las empresas en la construcción.

Por otro lado, se encuentran cuatro artículos que discuten las dimensiones o factores relevantes de la cultura de seguridad para el sector. En esta dirección, Wamuziri (2013) identifica los siguientes factores de cultura de seguridad para la construcción: (a) el compromiso de la alta dirección con la seguridad y el liderazgo; (B) la participación de los empleados, incluidos gerentes y supervisores de nivel medio; (C) el tipo, tamaño y ubicación del proyecto, dictando así los riesgos inherentes; (D) la formación de alta dirección en seguridad; (E) las comunicaciones formales e informales sobre cuestiones de seguridad basadas en la confianza; (F) el uso de programas como seguridad basada en el comportamiento; (G) Supervisión cercana inicial de grupos en riesgo, como trabajadores jóvenes e inexpertos; (H) la insistencia en las cualificaciones reconocidas por la industria, como las tarjetas CSCS, en las decisiones de contratación y selección; (I) el fomentar la notificación abierta de accidentes y cuasi accidentes; y (J) la capacitación periódica para identificar peligros derivados de nuevas tecnologías, plantas de construcción y proyectos.

Por otro lado, Zakaria, Hassan, Hamid, Sukadarin y Razak (2020) encontraron para la construcción que las siguientes tienen diferencias significativas entre los trabajadores ejecutivos y los de nivel técnico: el compromiso de la gerencia, las reglas y procedimientos de seguridad, el entorno de apoyo y el entorno de trabajo físico. También, Vassem, Fortunato, Bastos y Balassiano (2017) encontraron que, para el sector minero de Brasil, las cuatro siguientes dimensiones eran factorialmente significativas en una encuesta aplicada: Información, aprendizaje organizacional, comunicación, e involucramiento.

Finalmente, Deepak y Gangadhar (2020) consideraron cuatro dimensiones de la cultura de seguridad: psicológicas, de comportamiento, organizacionales, y de conocimiento. Se encuentra que la actitud de los contratistas es la variable que tiene mayor carga de responsabilidad para dar forma a una cultura de seguridad positiva en las empresas de la construcción. Se hace énfasis en el factor de conocimiento, señalando que en general está muy fuera de la discusión de la cultura de seguridad en la construcción en términos de la literatura.

En último, el equipo investigador, de concierto con la contraparte, puso a dialogar los hallazgos recién presentados con aquella literatura gris que específicamente se enfoca en estudiar y promover el enfoque de Factores Humanos y Organizacionales. A partir de este encuentro surgen 3 conclusiones:

1. Una primera conclusión se asocia con la necesidad de situar las reflexiones, estudios y acciones sobre **cultura de seguridad a nivel de la organización y no solamente de los comportamientos individuales**. En este sentido, el modelo tipo “queso suizo” formulado por Reason (2010), ayuda a comprender la interrelación de los factores de organización y de gestión en la causalidad u

ocurrencia de los accidentes, pues señala que los accidentes son consecuencia de la alineación o conjugación de una serie de errores que, en su combinación, se convierte o traducen en la ocurrencia de accidentes.

Recogiendo estos estímulos, los expertos reunidos alrededor de la Fundación para la seguridad industrial (FONCSI) y del Instituto para una seguridad industrial (ICSI) impulsan desde hace un tiempo la necesidad de valorar y analizar la dimensión organizativa de la seguridad industrial, mediante el enfoque en los factores humanos y organizacionales (FFHHOO) (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013). En esta visión la organización es comprendida como un sistema complejo constituido por una estructura que lo enmarca, un conjunto de interacciones entre las personas y los grupos que la constituyen y las culturas e identidades colectivas que coexisten en su seno. Históricamente, el enfoque en los FF.HH.OO. surgió como una respuesta al estancamiento generalizado que comenzaba a vislumbrarse en la disminución de la accidentabilidad, incluso tras la implementación de políticas de seguridad globales y de SGS en las empresas e industrias. Daniellou, Simard & Boissieres (2013) explican dicho estancamiento atribuyéndole su causa la excesiva atención prestada a los formalismos en torno a la prescripción de condiciones seguras de producción, la búsqueda de responsabilidades orientada hacia el comportamiento individual de los trabajadores, y la poca atención a la realidad de las situaciones que los trabajadores enfrentan concretamente en su día a día. Puesto que esta consideración desmedida hacia los aspectos formales no garantizaba la correcta adecuación de las respuestas de seguridad frente a situaciones imprevistas, el enfoque de FF.HH.OO. entiende la seguridad como el resultado de un proceso colectivo entre todos los actores y en todos los niveles de la empresa.

2. Respecto de la formulación de un concepto de **cultura de seguridad**, se evidencia primariamente la necesidad de tener en consideración una distinción clave entre lo que durante la revisión bibliográfica se ha llamado una **definición funcionalista y una interpretativista**.

Aclarado previamente que son definiciones que no necesariamente se excluyen recíprocamente, ya que pueden coexistir dentro de una misma organización, es interesante notar que con otras palabras se encuentran abordadas también en la obra de Reason (2010). El autor de hecho afirma que existe controversia sobre si una cultura es algo que una organización “tiene” o algo que una organización “es”. En el primer caso es posible plantear el poder de la dirección para cambiar la cultura mediante la introducción de prácticas y medidas nuevas, en tanto que la segunda ve la cultura como una propiedad global que emerge de los valores, creencias e ideologías de todos los miembros de la organización. Utilizando al antropólogo Geert Hofstede, Reason se inclina hacia la primera visión, destacando el importante papel de las prácticas en las culturas organizativas y la consecuente posibilidad de operar una gestión y una transformación de ellas. En el segundo caso, al contrario, esta oportunidad estaría limitada por la concreta imposibilidad de cambiar los valores colectivos de personas adultas en una dirección predeterminada.

Por otro lado, según Simard (1998) el concepto de cultura de seguridad comprendería: a) los valores, creencias y principios en los que se basa el sistema de gestión de la seguridad, y b) la serie de comportamientos y prácticas que ilustran y refuerzan esos principios básicos. Estas creencias y prácticas constituirían el conjunto de maneras de hacer y de maneras de pensar utilizado por los miembros de la organización en la elaboración de estrategias aplicables a cuestiones como los riesgos profesionales, los accidentes y la seguridad en el trabajo. Por esta razón, el autor hace hincapié en la necesidad de diferenciar la cultura de seguridad de las estructuras y programas que las organizaciones elaboran en materia de seguridad en el trabajo (existencia de un departamento de seguridad o de un comité paritario de salud y seguridad, investigación de accidentes, inspección del lugar de trabajo, etc.), siendo la primera algo más profundo y fuente primordial de la actividad en el campo de la seguridad en el trabajo. A este propósito Simard cita Pedersen (1993) según el cual la cultura de seguridad “subyace en la forma de aplicar [...] los sistemas y dispositivos de seguridad”.

Esta distinción se plasma finalmente en la noción de “seguridad reglada” y “seguridad gestionada” que representan las claves para una cultura de seguridad capaz de enfrentarse a las distintas situaciones que ocurren en una organización (ICSI, 2017). Con el primer término los científicos de FONCSI entienden el sistema de reglas y medios implantado por la organización para enfrentarse a los riesgos y problemas de seguridad. En este sentido la seguridad reglada dependería de la capacidad de previsión de las situaciones que pueden darse y del respeto al pie de la letra de los procedimientos establecidos (Amalberti, 2021). Con el segundo término, se entiende de manera complementaria la capacidad de anticipar, percibir y responder a fallos no previstos por la organización (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013). La seguridad gestionada sería entonces el resultado del expertise y de las acciones inteligentes de los operadores “que deben apartarse del procedimiento porque éste no ha contemplado una situación similar al caso al que se enfrentan” (Amalberti, 2021: 2).

3. Finalmente, estos hallazgos confluyen en la elaboración de una visión dinámica de la cultura de seguridad en tanto construcción no monolítica e integrada por distintos componentes. Como se ha visto anteriormente, en la literatura es posible **identificar distintos tipos o niveles de cultura de seguridad**, desde el modelo de Hudson (patológica, reactiva, calculativa, proactiva y generativa), al modelo propuesto por Daher (2013) (emergente, gerente, involucrando, cooperando, mejora continua). Similarmente, Reason (2010) señala cuatro componentes críticos al momento de apreciar la cultura de seguridad de una organización: una **cultura informada y que informa**, que es una cultura en la que quienes dirigen y operan el sistema tienen un conocimiento actualizado de los factores humanos, técnicos, organizativos y del entorno que determinan la seguridad del sistema en su conjunto; una **cultura justa**, que propicia una atmósfera de confianza en la que se motive, incluso se recompense a las personas por suministrar información esencial en relación con la seguridad, pero en la que también sea patente para todo el mundo dónde ha de trazarse la línea entre el comportamiento aceptable y el inaceptable; una **cultura flexible**, donde la organización está dispuesta a adoptar diversas formas adaptativas y cambios en su estructura, sin dejar de lado el respeto por las habilidades, la experiencia y las destrezas de la fuerza de trabajo y, muy especialmente, de los supervisores de primera línea; una **cultura que aprende**, asintiendo que una organización que aprende debe considerar cuatro elementos constituyentes: observar, reflexionar, crear y actuar, con base en la disposición de ánimo y la competencia para sacar las conclusiones correctas de su sistema de información de la seguridad, y la voluntad de implementar reformas de gran amplitud cada vez que sea necesario.

Está claro que un aspecto clave que permite diferenciar estos distintos tipos de cultura de seguridad es dado por las interacciones entre las personas y los grupos que constituyen las organizaciones. Simard, por ejemplo, destaca a este propósito la importancia del liderazgo ejercido por los altos directivos y otros líderes de la organización (ej.: los delegados sindicales) al demostrar su compromiso con los valores y difundir conceptos compartidos entre los miembros de la organización (Simard, 1998). La propuesta de Simard plantea que en la cultura de seguridad se combinan el liderazgo y el apoyo de la alta dirección, el compromiso de los directivos de línea (supervisores y jefaturas) y la participación de los trabajadores en la seguridad en el trabajo. En esta visión convergen los que el autor considera dos dimensiones centrales del concepto de cultura de seguridad, **la función de la seguridad**³ y **la participación en la seguridad**⁴. Su interacción implica que el tipo de cultura de seguridad puede transitar desde organizaciones donde no existe compromiso ni de la alta dirección ni de los trabajadores hasta situaciones más deseables donde existe un alto compromiso de ambas partes lo que da origen a una cultura de seguridad integral. El autor distingue de consecuencia distintas combinaciones que dan lugar a cuatro tipos distintos

³ Se entiende con este concepto “El grado de prioridad concedido a la seguridad en el trabajo en los objetivos de la empresa” (Simard, 1998).

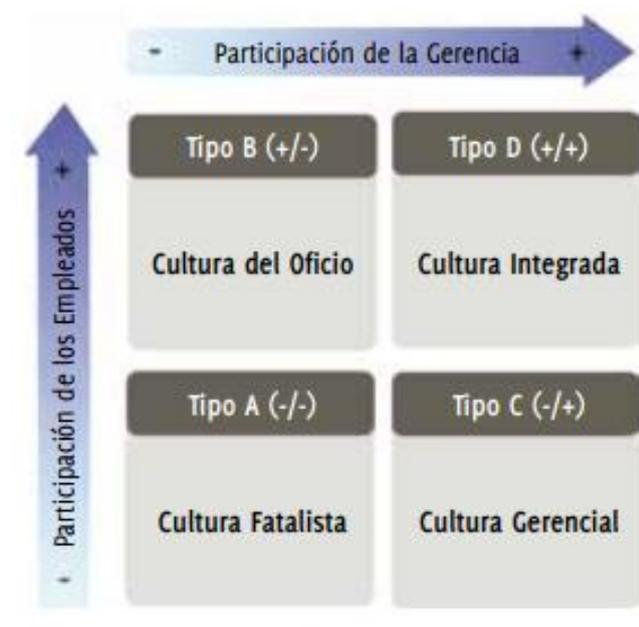
⁴ Se entiende con este concepto “El trabajo conjunto de supervisores y empleados en el desarrollo de la seguridad en equipo en la línea de producción” (Simard, 1998).

de cultura de seguridad, como expresado por la gráfica a continuación: una cultura de indemnización por lesiones, una cultura burocrática de la seguridad, una cultura de autorregulación de la seguridad y una cultura de seguridad integral.

 PARTICIPACION EN LA SEGURIDAD	FUNCION DE SEGURIDAD 	
		
	Cultura de indemnización por lesiones A	Cultura burocrática de la seguridad B
	Cultura de autorregulación de la seguridad C	Cultura de seguridad integral D

Fuente: Simard, 1998

En esta misma línea, durante el curso de los años el equipo de investigadores y expertos de FONCSI ha reformulado esta tabla y estos conceptos manteniendo la idea de fondo de que, dentro de una empresa, generalmente, no hay un solo tipo de cultura de seguridad en estado puro, sino una combinación específica de varios tipos. (Amalberti, 2021; Daniellou, Simard & Boissieres, 2013). Como se aprecia en la gráfica a continuación ahora los 4 tipos de cultura de seguridad se definen como: **fatalista, de oficio, gerencial, integrada**.



Fuente: Daniellou, Simard & Boissieres, 2013

En el primer caso (cultura de seguridad fatalista) los actores perciben los accidentes y problemas de seguridad como producto del destino y de la mala suerte, estando convencidos de que no es posible influir en el nivel de seguridad. Cuando la gerencia descuida los asuntos de seguridad, mientras que los/as trabajadoras le otorgan importancia desarrollando métodos propios y transmitiéndolos de generación en generación estamos en presencia de una cultura de seguridad del oficio. En los casos en los cuales la empresa se responsabiliza de la seguridad, instaurando un sistema formal de seguridad y apoyándose en los directivos para transmitir las prescripciones se está desarrollando una cultura de seguridad directiva. Está claro que dichas medidas y prescripciones pueden entrar en contradicción con las prácticas de oficio desarrolladas por los trabajadores. En último, cuando la participación de los/as trabajadores y de la gerencia logran su desarrollo más alto se genera la situación más deseada a la cual deberían apuntar las organizaciones, una cultura de seguridad integrada. Esta sería efectivamente el producto de la convicción compartida de que ninguna persona posee todos los conocimientos necesarios para garantizar buenos resultados en materia de seguridad (ICSI, 2017).

4. METODOLOGÍA

Se presentan a continuación los aspectos metodológicos del estudio, destacando aquellos resultados que motivaron un cambio en la metodología inicialmente propuesta.

Por esta razón el párrafo 4.1 relata el proceso seguido en la primera etapa del estudio (junio-septiembre 2021); el párrafo 4.2 resume los resultados del análisis estadístico; el párrafo 4.3 relata los fundamentos y características del cambio metodológico operado en la segunda etapa del estudio (octubre-marzo 2022).

4.1 Metodología del análisis estadístico

Para el análisis preliminar de la base de datos de la Encuesta de Cultura de Seguridad facilitada por la Mutual de Seguridad, el trabajo de datos se compuso de tres etapas fundamentales. En primera medida, se realizó un trabajo de preparación de la base de datos para identificar variables de interés y para asimilar algunas variables que tenían diferentes categorizaciones para las distintas empresas.

4.1.1 Manejo de la base de datos

Para el presente análisis se utilizó una muestra obtenida de las encuestas aplicadas en 4 empresas, de las cuales había seleccionado una muestra aleatoria para cada una de las empresas previo a la recepción de la base de parte del equipo investigador. Estas empresas corresponden a los rubros de Construcción e Industria. Así, la muestra total trabajada correspondió a 2000 trabajadores. Luego de recibir la base de datos el equipo investigador evaluó la información y definió algunos ajustes a las variables de edad, antigüedad, nivel educativo y posición jerárquica de manera de homologar las categorías. Asimismo, se generó una variable que identificara si el centro de trabajo correspondía a uno en terreno o a uno administrativo.

Por otra parte, se generaron variables auxiliares que identifican a guardias y a trabajadores de empresas contratistas para la empresa 4 para particularizar algunos análisis que se realizaron con estos datos. En este proceso se discutió al interior del equipo investigador, así como en discusiones con la contraparte la mejor forma de recategorizar las variables, además de definir la importancia

de las mismas para los objetivos de estudio.

4.1.2 Análisis psicométrico

Con el objetivo de validar las dimensiones obtenidas en el estudio de Aguirre (2018), se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC). Este análisis corresponde a un tipo de ecuación estructural que se ocupa de analizar las relaciones entre mediciones observadas y variables o factores latentes (Brown y Moore, 2012). Como señala Brown y Moore (2012) el objetivo de esta técnica es establecer el número y naturaleza de los factores latentes que se deben tomar en cuenta para la variación y covariación de un set de indicadores.

Batista-Foguet, Coenders y Alonso (2004), señalan que el análisis factorial confirmatorio permite corregir las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de las hipótesis que deben ser contrastadas.

Para la aplicación de esta técnica se optó por evaluar el comportamiento de los factores latentes identificados en el estudio de Aguirre (2018) para cada una de las empresas de la muestra. En este marco, y en tanto la muestra total no es representativa ni a nivel de población trabajadora ni a nivel de rubros o tamaño de empresa, no se presentarán los resultados factoriales del total de la muestra.

4.1.3 Análisis descriptivo

El análisis descriptivo presentado para explorar en los datos de cultura de seguridad en las cuatro empresas incluye, en primer lugar, una revisión de las variables sociodemográficas y de caracterización del trabajo, y aquellos cruces de interés que fueron identificados para cada empresa. Entre estas variables de interés se consideró: sexo, tramo etario, nivel educativo, antigüedad en la empresa, posición jerárquica, entre otras.

La segunda parte del análisis correspondió a un descriptivo general de toda la encuesta, analizando las preguntas de mayor relevancia para la dimensión según ciertas variables de interés. Estos análisis fueron realizados utilizando RStudio y RMarkdown para la generación del informe cuantitativo.

4.2 Principales resultados del análisis estadístico

La presente sección presenta un resumen los resultados de los análisis realizados sobre la base de datos. Para la presentación de estos, la sección se estructura en dos grandes etapas: en la primera, se resumen los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para cada una de las empresas; y en la segunda se presenta parte del descriptivo general de la base de datos que incorpora una presentación de las variables sociodemográficas y de caracterización del trabajador.

4.2.1 Análisis factorial confirmatorio

A continuación, se presenta los resultados de análisis factoriales confirmatorios realizados para cada empresa, ello en tanto la muestra es representativa para cada empresa, pero la muestra total no es representativa. Con objetivo de facilitar la interpretación de los resultados se presentarán exclusivamente los resultados estandarizados tanto en los factores como en los niveles o preguntas.

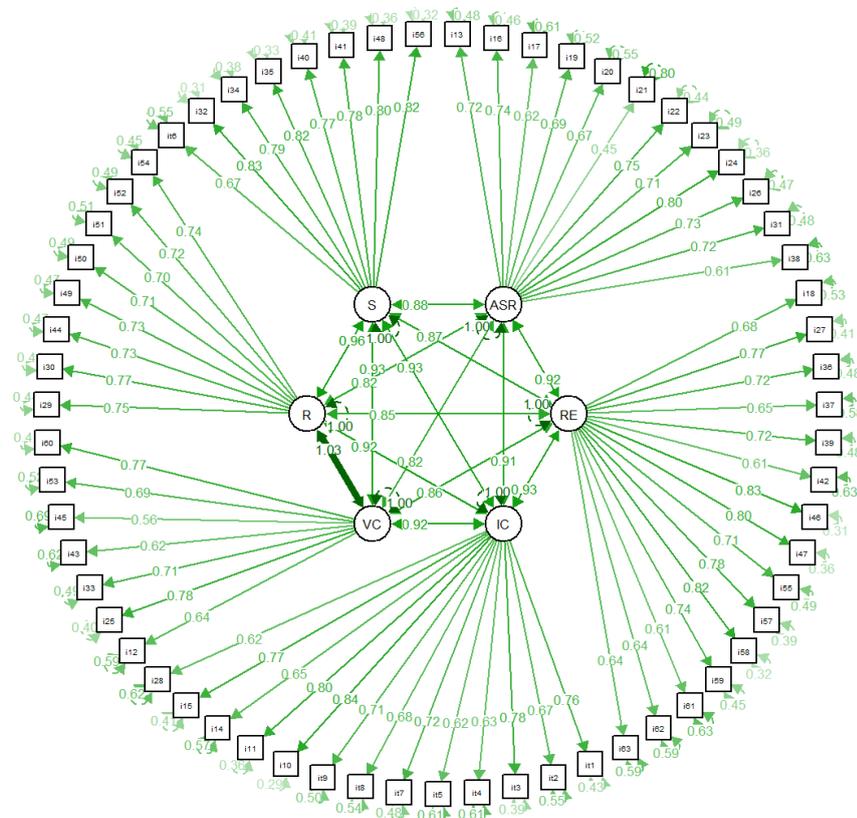
A) Resultados factorial confirmatorio Empresa 1

Tras el análisis realizado para la empresa 1, se observan algunos problemas de invalidez discriminante (ver diagrama 1), en la medida que los factores de Vigilancia compartida y Reconocimiento están altamente correlacionados, por lo que ambos factores podrían estar midiendo un mismo factor latente o una misma dimensión. Asimismo, el ítem 21 presentó un porcentaje de varianza única elevada. En términos del ajuste del modelo, presentó un buen ajuste considerando las medidas de Índice de Ajuste Comparativo (CFI por sus siglas en inglés, “Comparative Fit Index”) -alcanzando un 0,924-, el Índice de Tucker-Lewis (TLI) -con un valor de 0,92- y RMSEA (o error cuadrático medio por aproximación) -con un ajuste de 0,058.

El diagrama 1, presenta un resumen de los resultados donde se observan los factores latentes y los niveles observados, y las cargas y covarianzas estandarizadas. Según es reportado, para Adherencia a la Seguridad Reglada, los ítems que tuvieron menor carga factorial fueron el ítem 21 (con una carga factorial particularmente baja), el ítem 38 (0.61) y el ítem 17. El ítem 21 corresponde a la pregunta: “Aquí seguimos las reglas de seguridad para hacer el trabajo.”

Respecto de la dimensión de Retorno de la experiencia un primer elemento que destaca es que ninguno de los ítems tiene una carga factorial particularmente baja. Así el ítem 46 (“Existe un procedimiento o sistema para reportar los peligros de mi trabajo”) fue el que presentó la carga factorial más alta. En cuanto a la dimensión de Información y Conocimiento se observa que todos los ítems tienen cargas factoriales relativamente altas. Respecto de la dimensión de Vigilancia compartida, se observa que el ítem 45 (“Los gerentes visitan regularmente los lugares de trabajo para revisar las condiciones de seguridad”) tiene una carga factorial relativamente baja (0,56). Esto implica que cuando la Vigilancia Compartida aumenta en una desviación estándar, la desviación estándar del ítem 45 aumenta sólo en 0,56 desviaciones estándar.

Diagrama 1. Resumen del resultado de análisis factorial Empresa 1



En la dimensión de reconocimiento, se puede observar que todos los ítems tienen una carga factorial relativamente alta. Entre ellos destaca el ítem 30 (“Los jefes/supervisores motivan a que los trabajadores participen en las decisiones que afectan su seguridad”) con una carga de 0.77 y el ítem 29 (“Los jefes nos preguntan sobre cómo mejorar las condiciones de seguridad”) con una carga factorial de 0.75. Por último, en el ítem de Sanción también se observa que todos los ítems tienen una carga factorial alta. Particularmente el ítem 32 (“Los trabajadores cumplen las normas de prevención porque están comprometidos con la seguridad de todos”) tiene la mayor carga factorial, alcanzando un 0.83.

B) Resultados factorial confirmatorio Empresa 2

En el Diagrama 2 se presenta el resumen del resultado factorial utilizado sobre la empresa 2. En términos generales se puede observar que nuevamente los factores de Vigilancia compartida y Reconocimiento presentan una correlación igual a 1, lo que puede deberse a que ambos factores están midiendo una dimensión compartida. De la misma manera, el ítem 22 tiene una varianza única bastante alta.

En términos de las medidas de ajuste del modelo se observa que todas las medidas utilizados presentaron un buen ajuste. En concreto, el CFI robusto fue 0,945, el TLI robusto fue 0,942 y el

RMSEA fue 0,038.

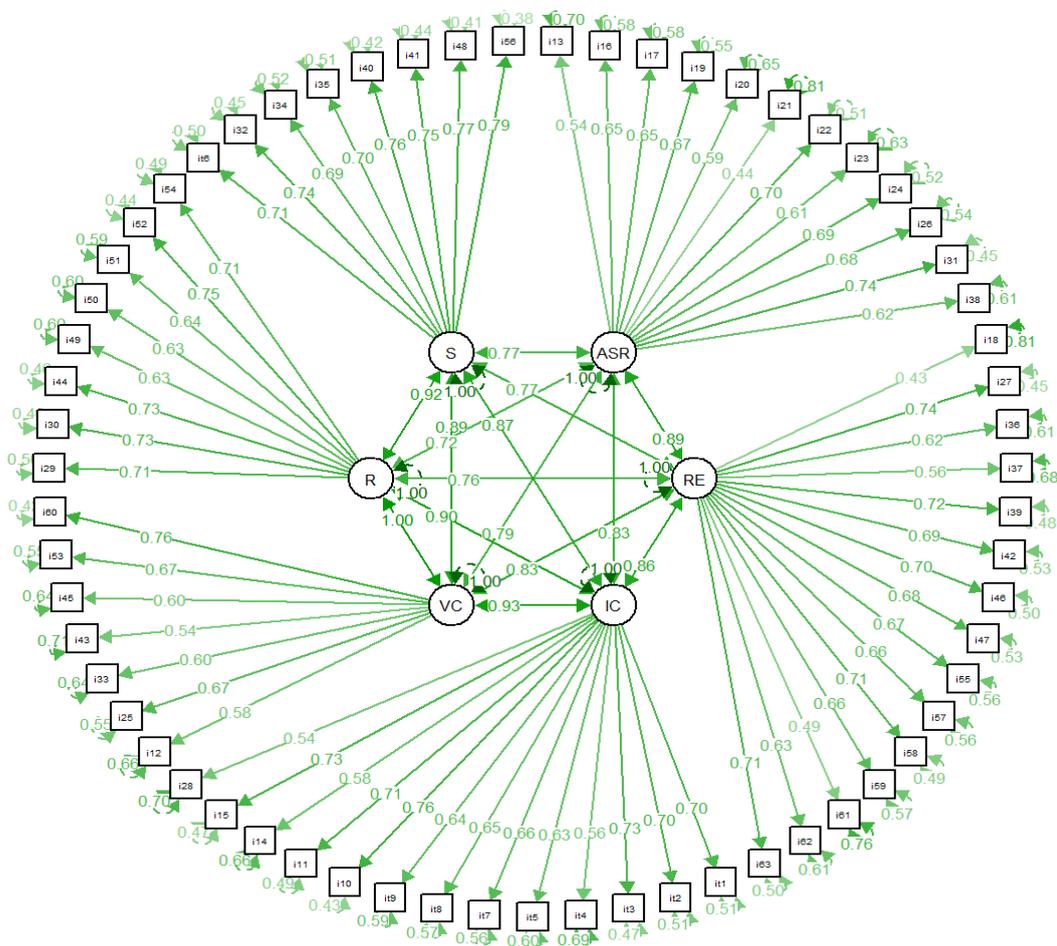
Luego, respecto de las cargas factoriales están también se presentan en el diagrama 2. Como se puede observar las cargas de la dimensión de Adherencia a la seguridad reglada son, en general, más bajas para todos los ítems respecto del factorial aplicado sobre la empresa 1. Como se aprecia, en este modelo el ítem 21 (“Aquí seguimos las reglas de seguridad para hacer el trabajo”) nuevamente presenta la carga factorial más baja, alcanzando un 0.44. Por ello, se puede inferir que la varianza de este ítem es en baja medida explicado por la varianza en el factor latente o dimensión.

Para la dimensión de Retorno de la experiencia se observa que el ítem 18 (“Cuando ocurre un accidente las jefaturas buscan las causas, no a los culpables”) y el ítem 61 (“Cuando ocurren cambios, las normas de seguridad se actualizan”) son los que presentan una baja carga factorial, correspondiendo a 0,43 y 0,49 respectivamente. En contraste, el ítem con mayor carga factorial fue el ítem 39 (“Considero que las acciones que la empresa toma para mejorar la seguridad son eficaces”) alcanzando una carga de 0,72.

Respecto de la dimensión de Información y conocimiento en la empresa 2 se observa que todas las cargas factoriales son relativamente razonables. Aun así, el ítem con menor carga factorial corresponde al ítem 28 (“Cuando hay algún cambio en el trabajo, los jefes informan a los trabajadores sobre estos”), el que presenta una carga de 0,54. Para la dimensión de Vigilancia compartida se observa que casi todos los ítems tienen una carga aceptable, aunque relativamente baja. Así, la excepción corresponde al ítem 60(“La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para mejorar las medidas de seguridad”), el cual presentó una carga factorial relativamente alta.

Para el caso de las cargas factoriales de la dimensión de Reconocimiento, todos los ítems presentan una carga alta o aceptable. Particularmente, el ítem 52 (“En mi equipo de trabajo valoramos la conducta segura y el cumplimiento de las reglas de seguridad”) fue el que presentó una mayor carga factorial (0.75). Por último, respecto de la dimensión de Sanción para la empresa 2 también fue la que presentó mejores cargas factoriales en general, siendo todas ellas al menos aceptables.

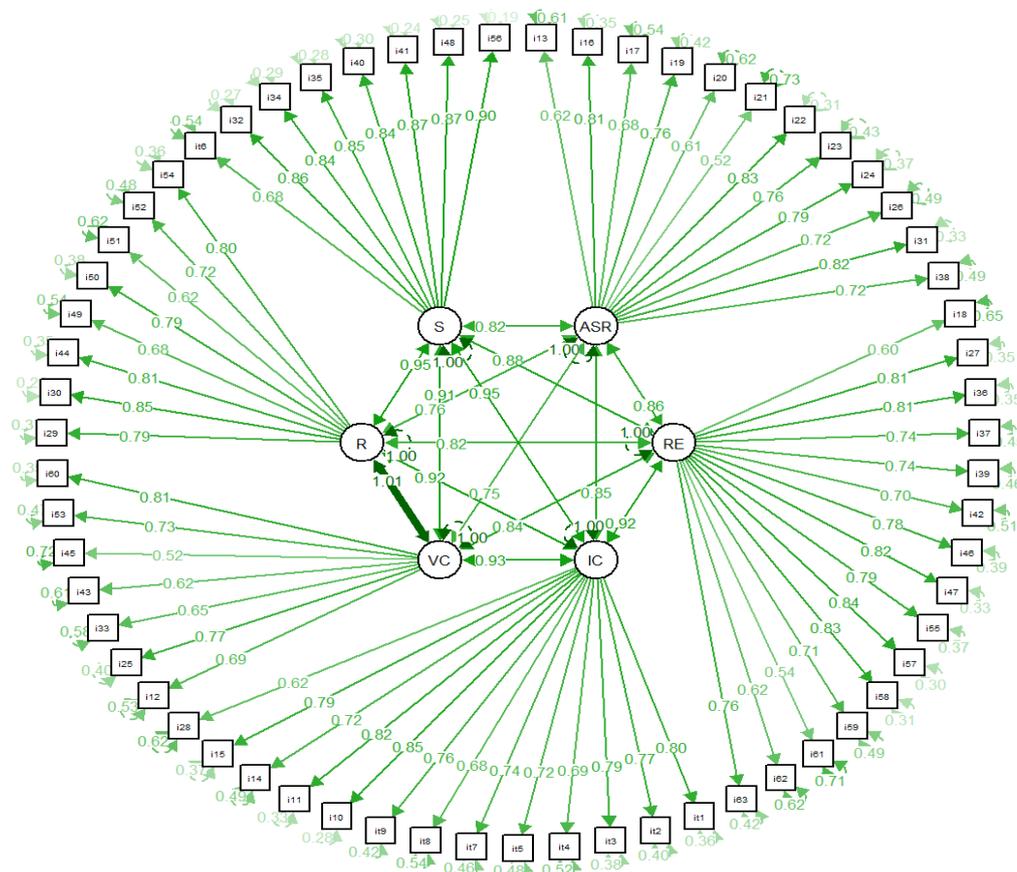
Diagrama 2. Resumen del resultado de análisis factorial Empresa 2



C) Resultados factorial confirmatorio Empresa 3

El diagrama 3, a continuación, presenta un resumen de los resultados estandarizados del análisis factorial confirmatorio aplicado sobre la empresa 3. Así, un primer elemento que se observa dice relación con la alta variación de las dimensiones de Vigilancia compartida y Reconocimiento, lo que ocurre de igual manera en los análisis de las empresas 1 y 2. En términos del ajuste del modelo, este presentó un buen ajuste para las tres medidas analizadas. Específicamente, el CFI del modelo es 0,94, el TLI del modelo es 0,93 y el RMSEA es 0,59.

Diagrama 3. Resumen del resultado de análisis factorial Empresa 3



En términos de las cargas factoriales, el mismo diagrama presenta las cargas factoriales estandarizadas. Como se presenta, las cargas factoriales de la dimensión de Adherencia a la Seguridad Reglada en general son más altas que los modelos de las empresas 1 y 2. Aun así, el ítem 21 (“Aquí seguimos las reglas de seguridad para hacer el trabajo”) tuvo una carga estandarizada de 0,52, siendo la más bajas entre los distintos niveles. El ítem 22 (“En esta empresa se nos está recordando permanentemente de los riesgos en el trabajo”) fue el que presentó la carga factorial más alta para el modelo de la empresa 3.

Las cargas factoriales de los ítems de la dimensión de Retorno de la Experiencia fueron más altas en el modelo 3 que para los modelos 1 y 2. Así el ítem 61 (“Cuando ocurren cambios, las normas de seguridad se actualizan”) fue el que presentó una carga factorial más baja, alcanzando 0,54.

Para la dimensión de Información y conocimiento, destaca es que ninguno de los ítems tiene una carga factorial baja. Por su parte el ítem 10 (“Considero que la seguridad de las instalaciones y mi lugar de trabajo es el adecuado”) fue el que tuvo mayor carga factorial, correspondiendo a 0,85. Respecto de las cargas factoriales para la dimensión de Vigilancia compartida se observa que casi todos los ítems tienen una carga aceptable. Sin embargo, el ítem 45 (“Los gerentes visitan

regularmente los lugares de trabajo para revisar las condiciones de seguridad”) presento una carga de 0,52, siendo la más baja de todos los ítems.

De igual forma, en la dimensión de Reconocimiento todas las cargas factoriales fueron altas y ninguno de los ítems presento una carga factorial baja. Particularmente, el ítem 30 (“Los jefes/supervisores motivan a que los trabajadores participen en las decisiones que afectan su seguridad”) fue el que presentó la carga factorial más alta. Así, cuando la dimensión de Reconocimiento aumenta en una desviación estándar, dicho ítem aumenta en 0,85.

Por último, en la dimensión de Sanción los factores presentaron cargas factoriales altas y ninguno presentó una carga factorial baja. En particular, el ítem 56 (“Los compañeros de trabajo intervienen cuando se observa una conducta insegura de otro trabajador”) presento una carga factorial de 0,90 siendo la más alta de todos los ítems. Para la dimensión de Información y conocimiento, también se observa que todas las cargas son medianamente altas. Aun así, ninguna de las cargas supera un umbral de 0,730. El ítem con mayor carga factorial fue el ítem 28 (“Cuando hay algún cambio en el trabajo, los jefes informan a los trabajadores sobre estos”), la que alcanzó aproximadamente un 0,73.

D) Resultados factorial confirmatorio Empresa 4

El resumen de los resultados estandarizados del modelo factorial de la empresa 4 es presentado en el diagrama 4. Para el caso de la covarianza de los factores, si bien se observa que todas son bastante altas, ninguna es igual a 1 entre dos factores. De igual forma, ninguno de los ítems tiene una varianza única muy alta, aun cuando son altas en general. Para este modelo las tres medidas de ajuste presentaron un buen ajuste, donde el CFI fue de 0,94, el TLI de 0,94 y el RMSEA de 0,04.

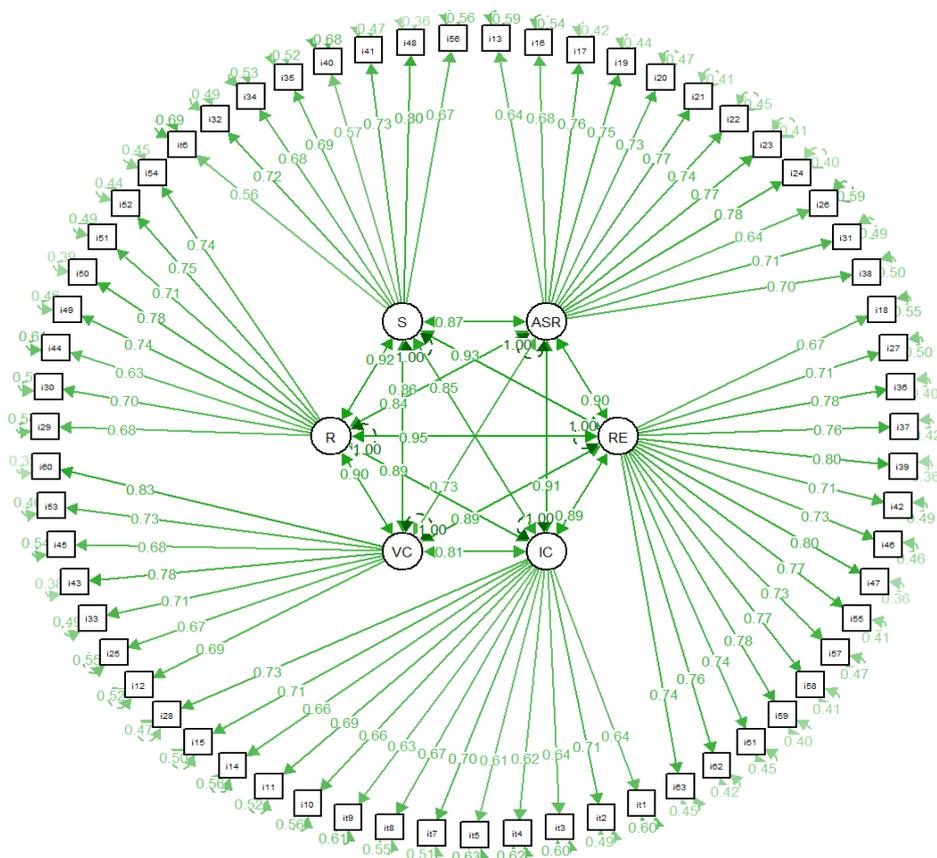
En términos de las cargas factoriales, también son presentadas en el diagrama 4. Respecto de las cargas factoriales de la dimensión de Adherencia a la seguridad reglada, se observan que todas las cargas de los ítems son altas o al menos aceptables, alcanzando la mayoría de las cargas sobre 0,7. El ítem 24 (“La información que la empresa entrega en temas de seguridad y riesgos en el trabajo me es útil”) fue el que tuvo la mayor carga factorial; lo que correspondió a 0,78.

Para la dimensión de Retorno de la experiencia, también se presentan cargas factoriales altas en todos los ítems, superando casi todo un umbral de 0,70. El ítem 39 (“Considero que las acciones que la empresa toma para mejorar la seguridad son eficaces”) y el ítem 47 (“En esta empresa se identifican los riesgos que existen en cada lugar de trabajo”) fueron los que tuvieron las cargas más altas (0,80 para cada ítem).

Las cargas factoriales de la dimensión de Vigilancia compartida es alta para todos los ítems en el factor. Así, el ítem 60 (“La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para mejorar las medidas de seguridad”) es el que tiene una mayor carga factorial. Para la dimensión de Reconocimiento se observa que, al igual que los modelos 1, 2 y 3, todos los ítems tienen cargas factoriales relativamente altas. Así, se observa que, con la variación de una desviación estándar de la dimensión de Reconocimiento, el ítem 50 (“Los procedimientos de prevención son efectivos para lograr un trabajo con menos riesgos”) varía en 0,78. Ello, corresponde al ítem con mayor carga factorial de la dimensión.

Por último, respecto de la dimensión de Sanciones se observa que todos los factores presentan una carga factorial relativamente aceptable. Así, el ítem 48 (“La herramienta para informar un peligro o accidente que ocurra en mi trabajo es de fácil uso”) presento una carga factorial de 0,80, lo que correspondió a la carga factorial más alta entre todos los ítems.

Diagrama 4. Resumen del resultado de análisis factorial Empresa 4



4.2.2 Conclusiones del análisis factorial confirmatorio y pruebas adicionales

En definitiva, para los modelos de las empresas 1, 2 y 3 se presentó una alta correlación entre el factor latente de Vigilancia compartida y el de Reconocimiento, así como una alta correlación en el modelo 4. Por ello, se debe evaluar si ambos factores corresponden a sólo uno. Asimismo, se debe evaluar la construcción de los factores latentes porque en todos los modelos presentaron correlaciones altas entre los factores. En términos del ajuste de los modelos se reporta que los 4 modelos presentan un buen ajuste según las mediciones de CFI, TLI y RMSEA.

Respecto de los resultados de la dimensión de Adherencia a la seguridad reglada, se observa que el ítem 22 (“En esta empresa se nos está recordando permanentemente de los riesgos en el trabajo”) tiene una carga alta en los cuatro modelos analizados. Correspondiendo a parte de los tres con más cargas en los modelos de las empresas 1, 2 y 3. En contraste, se observa que, si bien el ítem 21 fue uno de los que tuvo mayor carga factorial en la empresa 4, para los modelos de las otras tres empresas fue el con carga factorial más baja.

Respecto de la dimensión de Retorno de la experiencia, se observa que el ítem 58 (“Se enseña a los trabajadores a reconocer los posibles riesgos en el trabajo”) presenta una carga alta para los cuatro modelos, siendo de las tres cargas más altas en los modelos 1, 2 y 3. También se debe considerar que en los modelos de las empresas 2 y 3 el ítem 61 presentó una carga muy baja.

En cuanto a los resultados de la dimensión de Información y conocimiento, se observa que el ítem 10 (“Considero que la seguridad de las instalaciones y mi lugar de trabajo es el adecuado”) presenta una carga factorial alta, siendo la más alta de la dimensión en los modelos de las empresas 1, 2 y 3.

Respecto de la dimensión de Vigilancia compartida el ítem 60 (“La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para mejorar las medidas de seguridad”) presentó una de las cargas factoriales más altas en todos los modelos aplicados. De igual forma, se debe considerar que en los modelos de las empresas 1 y 3 el ítem 45 obtuvo una carga factorial relativamente baja.

En la dimensión de Reconocimiento el ítem 30 (“Los jefes/supervisores motivan a que los trabajadores participen en las decisiones que afectan su seguridad”) presentó altas cargas factoriales en todos los modelos y de las más altas en los modelos de las empresas 1, 2 y 3. En esta dimensión ninguno de los ítems obtuvo una baja carga factorial en ninguno de los modelos aplicados. Por último, respecto de la dimensión de Sanción, se reporta que el ítem 48 (“La herramienta para informar un peligro o accidente que ocurra en mi trabajo es de fácil uso”) reporta altas cargas factoriales en todos los modelos.

Por las dificultades observadas, se probó realizando un factorial confirmatorio dicotomizando las categorías de respuestas -si eran positivas o negativas. Sin embargo, los resultados observados fueron similares a los presentados en el presente documento. Por ello se descartó la estrategia de validación del cuestionario y se optó por priorizar los análisis descriptivos para la configuración de orientaciones para construir perfiles de cultura de seguridad.

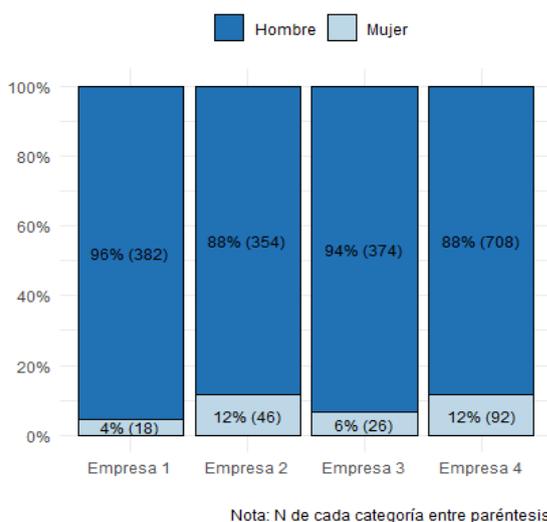
Estos resultados, se condicen con lo presentado en la revisión de literatura, en la medida en que los resultados factoriales no son necesariamente válidos para distintas empresas de nuestra muestra. Asimismo, si bien las dimensiones obtenidas por Aguirre (2018) están adecuadamente generadas, al momento de replicar el modelo de variables latentes propuesto y evaluarlo con el modelo factorial confirmatorio, los resultados factoriales no son los óptimos para todos los casos. Cabe destacar que estos resultados no discuten la validez de contenido de la encuesta, sino representan que los constructos, en aplicaciones diferenciadas, no tienen la misma agrupación factorial por la naturaleza multidimensional del fenómeno de la cultura de seguridad.

4.2.3 Análisis descriptivo – Variables sociodemográficas

En la presente sección se presenta un descriptivo de las variables sociodemográficas y de caracterización del trabajo, de la base de datos a analizar. Esto permite caracterizar la muestra e identificar algunos cruces de interés para las siguientes secciones.

En términos de composición de la muestra se puede observar que la mayoría de los trabajadores de la base corresponden a la empresa 4, representando un 40% de la muestra (800 en total). Luego, las empresas 1, 2 y 3 correspondieron a un 20% respectivamente (200 trabajadores de cada empresa).

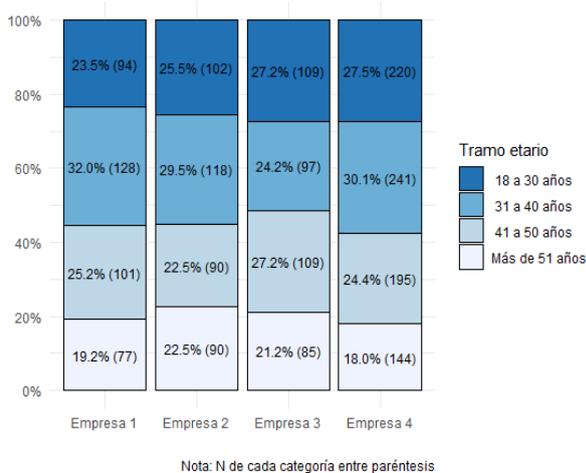
Gráfico 1. Distribución por sexo según empresas



Respecto de la distribución por sexo, un 91% de los trabajadores de la muestra completa son hombres (1818 en total) y un 9% son mujeres (182 en total). Al analizar la distribución por sexo para cada empresa (ver gráfico 1) se presentan diferencias significativas entre las empresas 2 y 4 con las empresas 1 y 3. Así, mientras que para las empresas 1 y 3 las mujeres componen un 4% y 6% de sus trabajadores respectivamente, para las empresas 2 y 4, las mujeres corresponden a un 12% de sus trabajadores, respectivamente.

Respecto de la distribución de la muestra total según tramo etario se observa que la mayoría relativa de los trabajadores tienen entre 31 y 40 años, alcanzando un 29% (584 en total). Ello es seguido por un 26% (525 en total) que tiene entre 18 y 30 años, y un 25% que tiene entre 41 y 50 años (495 en total). Un 20% de los trabajadores de la muestra tiene más de 51 años, alcanzando 396 en total.

Gráfico 2. Distribución por tramo etario para cada empresa



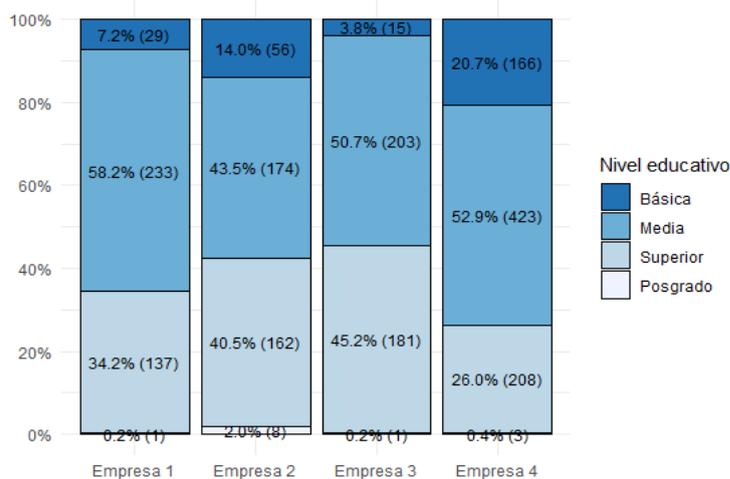
Al analizar esta variable según empresas, se observa que la empresa 4 es la que presenta una mayor proporción de trabajadores de entre 18 y 30 años, representando un 27,5% del total de trabajadores de dicha empresa. Ello, es seguido por los trabajadores de la empresa 3 donde un 27,2% de sus trabajadores tiene entre 18 y 30 años.

Otro elemento destacable dentro del gráfico dice relación con que la empresa 1 es la que tiene una mayor proporción de trabajadores de entre 31 y 40 años, alcanzando un 32% de los trabajadores de dicha empresa. Así, en la empresa 4, es la segunda empresa con mayor proporción

de trabajadores de entre 31 y 40 años alcanzando un 30,1%.

Las empresas con mayor proporción de trabajadores de entre 41 y 50 años fueron la empresa 3 y la 1, donde este grupo alcanzó un 27,2% y 25,2% de los trabajadores totales de la empresa respectivamente. Por último, la empresa 2 fue la que presentó una mayor proporción de trabajadores de 51 o más años (22,5%), seguido por la empresa 3 (21,2%).

Gráfico 3. Distribución por nivel educativo para cada empresa



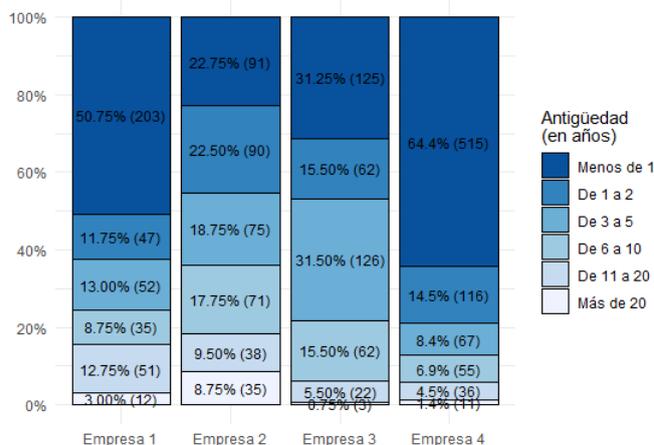
Nota: N de cada categoría entre paréntesis

Al analizar el nivel educativo para cada empresa se observa que la empresa 4 es la que tiene una mayor proporción de trabajadores con educación básica (alcanzando un 20,7%), seguido por la empresa 2 donde un 14% tiene educación básica. Luego, la empresa con una mayor proporción de trabajadores con educación media fue la empresa 1 donde un 58,2% de sus trabajadores ha alcanzado este nivel, seguido por la empresa 4 donde un

52,0% de sus trabajadores tiene educación media.

En términos de los profesionales y técnicos, la empresa 3 es la que tiene una mayor proporción de trabajadores con educación superior, lo que alcanza un 45,2% de sus trabajadores. Ello, es seguido por la empresa 2 donde un 40,5% de sus trabajadores tienen educación superior. La empresa 2, también es la que presenta la mayor proporción de trabajadores con posgrado, donde un 2% de los trabajadores de su empresa han alcanzado dicho nivel educativo (8 en total), seguido por la empresa 4 donde sólo un 0,4% de sus trabajadores tiene posgrado (3 en total).

Gráfico 4. Distribución de antigüedad para cada empresa



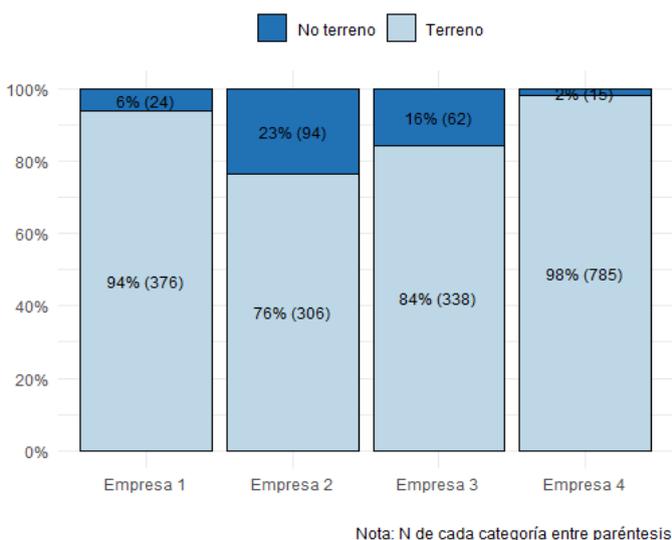
Nota: N de cada categoría entre paréntesis

Cuando se analiza la antigüedad para cada una de las empresas de la muestra se presentan diferencias significativas, así la empresa 4 es la que una mayor proporción de trabajadores que están en la empresa hace menos de un año, alcanzando un 64,4% de los trabajadores de la empresa. En esta empresa, ello es seguido por un 14,5% que trabaja hace entre 1 y 2 años.

La empresa 1, sigue un patrón similar donde sus trabajadores están en la empresa hace relativamente poco tiempo. En ella un 50,75% de los trabajadores están hace menos de un año en la empresa, seguido por un 13% que está hace entre 3 a 5 años. Sin embargo, esta es la segunda empresa que tiene una mayor proporción de trabajadores hace más de 20 años, alcanzando un 3% de los casos y un 12,75% está hace entre 11 y 20 años en la empresa.

En la empresa 2 esta tendencia cambia parcialmente, dado que 22,75% de los trabajadores están en la empresa hace menos de un año, seguido por un 22,5% que está hace entre 1 y 2 años en la empresa. Esta empresa es la que cuenta con una mayor proporción de trabajadores de más antigüedad, donde un 8,75% tiene más de 20 años en la empresa, y un 9,5% tiene entre 11 y 20 años en la empresa. Por último, en la empresa 3 la mayor proporción de trabajadores tiene entre 3 y 5 años en la empresa, alcanzando un 31,5%. Ello, es seguido por un 31,25% de los trabajadores de dicha empresa que tiene menos de un año en la empresa.

Gráfico 5. Distribución de Terreno para cada empresa

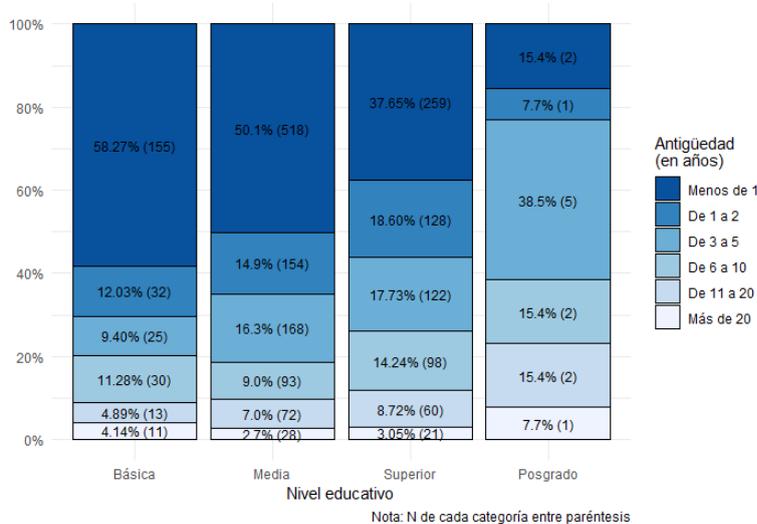


Cuando se observa la distribución de trabajadores de terreno para cada empresa (ver gráfico 5), se observan algunas diferencias a considerar. En primera medida, la empresa 2 es la que cuenta con una menor proporción de trabajadores de terreno, lo que representa un 76% de sus trabajadores. Por el contrario, la empresa 4 es la que presenta una mayor proporción de trabajadores en centros de trabajo de terreno, representando un 98% de los trabajadores de dicha empresa.

Además, cabe destacar, que en la empresa 4 un 63% de los trabajadores son de la empresa principal (507 en total), mientras que un 37% provienen de una empresa contratista (293 en total). Esta información no se encuentra disponible para las otras empresas participantes en el estudio.

Además, en la etapa de análisis estadístico se realizaron algunos cruces de interés (sobre la muestra completa), para mejorar la caracterización de los trabajadores de la base de datos. A continuación, se presentan aquellos con resultados más relevantes.

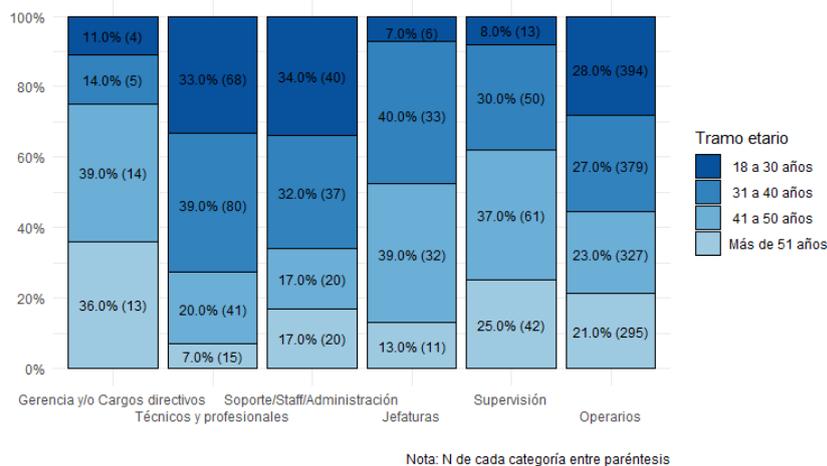
Gráfico 6. Cruce de Antigüedad en la empresa y nivel educativo



En este marco, un primer cruce de interés dice relación con la antigüedad y el nivel educativo, presentado en el gráfico 6. Como se observa, hay una clara tendencia donde los trabajadores con mayor nivel educativo tienden a permanecer durante más tiempo en las empresas. Esto se traduce en que los trabajadores con hasta educación básica en un 58,27% llevan menos de un año en las empresas, mientras que ello corresponde a un

37,65% de los trabajadores con educación superior y sólo un 15,4% de los trabajadores con posgrado. En este sentido, también se observa que los trabajadores con posgrado son los que presentan una mayor proporción de trabajadores con más de 20 años de antigüedad en la empresa, alcanzando un 7,7% de estos trabajadores. Además, este grupo es el que tiene la mayor proporción de trabajadores con entre 11 y 20 años en la empresa, alcanzando un 15,4% del grupo.

Gráfico 7. Cruce entre tramo etario y posición jerárquica

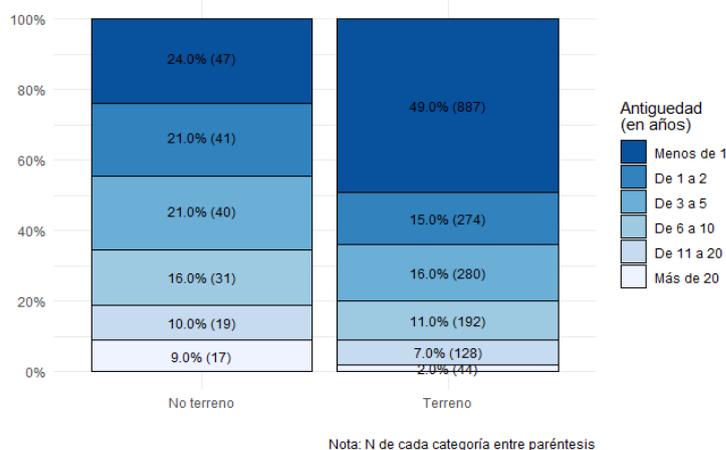


Al analizar el cruce entre tramo etario y posición jerárquica se presentan algunas diferencias. En este marco, en el caso de Gerentes y cargos directivos, se observa que un 36% tiene más de 51 años y un 39% tiene entre 41 y 50 años. Entre los técnicos y profesionales, un 39% tiene entre 31 y 40 años, seguido por un 33% que tiene entre 18 y 30 años. Luego, para los trabajadores de soporte, staff o administrativos, un 34% tiene entre 18 y 30 años, seguido por un 32% que tiene entre 31 y 40 años.

Para los trabajadores con cargos de jefatura, se observa que un 40% tiene entre 31 y 40 años, seguido por un 39% que tiene 41 y 50 años. Respecto de los trabajadores con cargos de supervisión se observa que, en general, tienden a tener mayor edad. En este sentido, es llamativo que un 62% de los supervisores tiene más de 41 años. Por último, entre los operarios se presenta una distribución por tramo etario más normalizada. Ello, en la medida que un 28% tiene entre 18 y 30 años, un 27% tiene entre 31 y 40 años, un 23% tiene entre 41 y 50 años y un 21% tiene más de 51 años.

Para los trabajadores con cargos de jefatura, se observa que un 40% tiene entre 31 y 40 años, seguido por un 39% que tiene 41 y 50 años. Respecto de los trabajadores con cargos de supervisión se observa que, en general, tienden a tener mayor edad. En este sentido, es llamativo que un 62% de los supervisores tiene más de 41 años. Por último, entre los operarios se presenta una distribución por tramo etario más normalizada. Ello, en la medida que un 28% tiene entre 18 y 30 años, un 27% tiene entre 31 y 40 años, un 23% tiene entre 41 y 50 años y un 21% tiene más de 51 años.

Gráfico 8. Cruce Antigüedad y terreno



El gráfico 8 presenta la distribución de la antigüedad en la empresa según si son trabajadores de terreno o si son de oficina. En este sentido, es llamativo que los trabajadores de terreno tienden a llevar menos tiempo en la empresa, donde un 49% lleva menos de un año en la empresa, seguido por un 16% que lleva entre 3 y 5 años. Entre los trabajadores que no son de terreno se observa que si bien la mayoría relativa

lleva menos de un año en la empresa (24%), también un 19% lleva más de 11 años en la empresa. Esto refleja que los cargos de terreno probablemente tienen más rotación y por ello los trabajadores no se mantienen durante mucho tiempo en la empresa.

Gráfico 9. Cruce nivel educativo y terreno



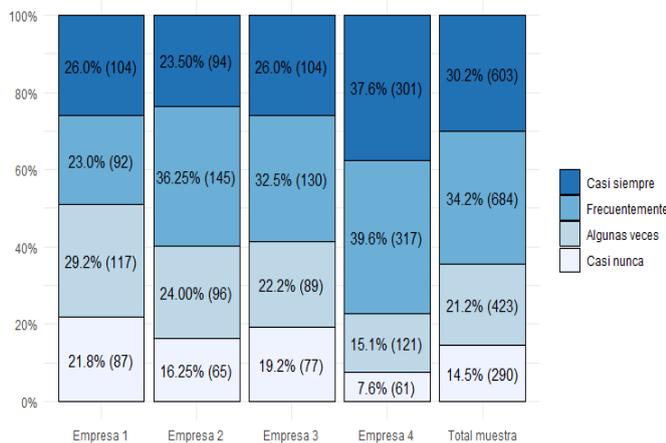
Nota: N de cada categoría entre paréntesis

Al analizar la distribución del nivel educativo entre trabajadores de terreno y trabajadores de oficina, destaca que los trabajadores de terreno tienden a tener un menor nivel educativo. Así para los trabajadores de terreno un 69% tiene educación media o básica y un 31% tiene educación superior. Por su parte, entre quienes no trabajan en terreno un 73% tiene educación superior o posgrado, mientras que un 24% tiene educación media y un 4% educación básica.

4.2.4 Análisis descriptivo – Resultados en ítems con mayor variación

Como se señaló anteriormente, en tanto el análisis factorial no permitió la validación de las dimensiones de la encuesta, el equipo investigador optó por dar mayor importancia a las preguntas por sí solas que a las dimensiones asociadas. De este modo, en la presente sección se presentan los resultados de los ítems del cuestionario que presentaron una mayor variación, con los que después se realizaron las adaptaciones metodológicas para la generación de orientaciones para la elaboración de perfiles de cultura de seguridad.

Gráfico 10. Distribución ítem 43 en muestra total y por empresa



El Comité Paritario tiene un rol importante en la protección y salud de los trabajadores

Nota: n de cada categoría entre paréntesis

En primer lugar, en cuanto a si el comité paritario tiene un rol importante en la protección de la salud de los trabajadores también se observan diferentes percepciones en cada empresa. En este sentido, un 51% de los trabajadores de la empresa 1 señalan que ello ocurre algunas veces o casi nunca. En contraste un 77,2% de los trabajadores de la empresa 4 señalan que ello ocurre frecuentemente o casi siempre.

Gráfico 11. Distribución ítem 31 en muestra total y por empresa

Respecto de cuán frecuente es fácil y accesible reportar una falla en la seguridad, se presentan más variaciones según empresa. De este modo, en la empresa 4 un 51,2% de los trabajadores señala que ello ocurre casi siempre. En contraste en la empresa 2 sólo un 34% señala que es fácil reportar una falla de seguridad casi siempre, esta empresa también es la que presenta una mayor proporción de trabajadores que señalan que ello ocurre algunas veces o casi nunca.

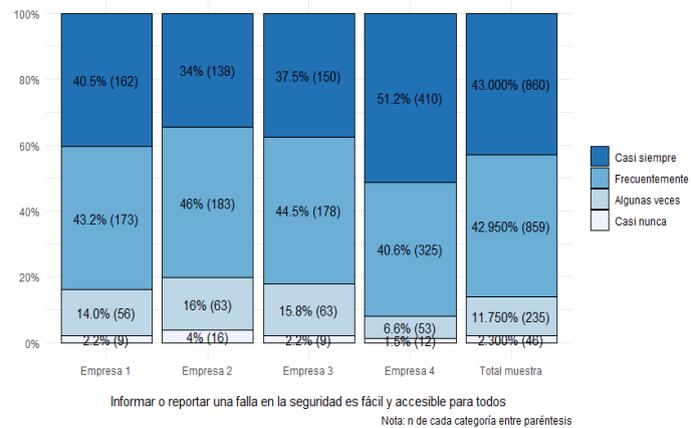
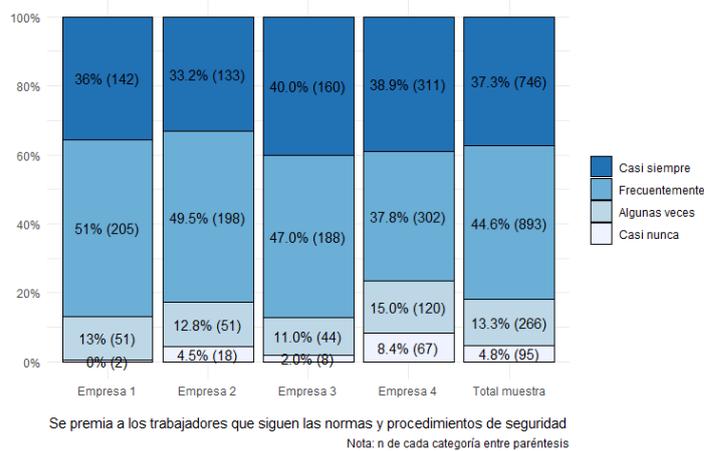


Gráfico 12. Distribución ítem 44 en muestra total y por empresa



En cuanto a la afirmación “*Se premia a los trabajadores que siguen las normas y procedimientos de seguridad*”, se presenta que la mayoría de los trabajadores señala que esto ocurre frecuentemente o casi siempre. Aun así, en la empresa 4 un 23,4% señala que esto ocurre algunas veces o casi nunca.

Gráfico 13. Distribución ítem 49 en muestra total y por empresa

Respecto de si los jefes motivan a los trabajadores a informar sobre situación que podrían haber provocado accidentes se observa que en la empresa 1 un 41,5% de los trabajadores señala que esto ocurre algunas veces o casi nunca. En contraste un 80% de los trabajadores de la empresa 4 señalan que esto ocurre frecuentemente o casi siempre.

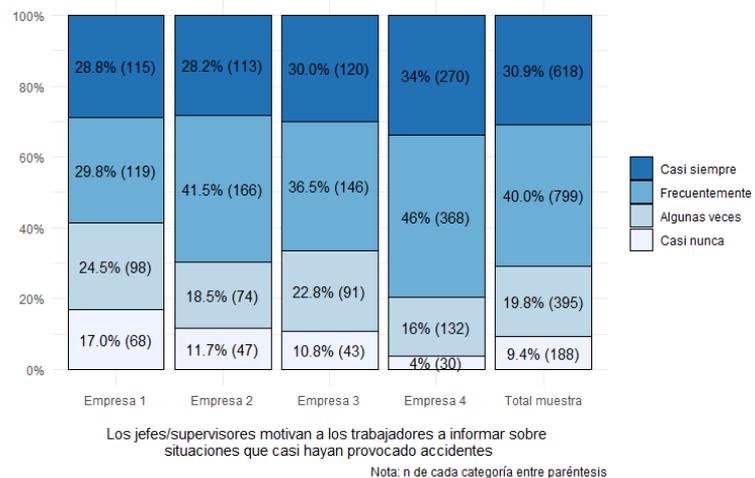


Gráfico 14. Distribución ítem 19 en muestra total y por empresa

Respecto de si los jefes motivan a los trabajadores a trabajar de acuerdo con las reglas de seguridad, se presenta que, en general, cerca de un 80% de los trabajadores del total de la muestra señalan que ello ocurre casi siempre o frecuentemente. Por su parte, un 19,7% señala que ello ocurre algunas veces o casi nunca. En este marco destaca la empresa 3 donde un 74,3% señala que los jefes motivan a trabajar de acuerdo a las reglas de seguridad, mientras que un 25,8% señala que ello ocurre nunca o casi nunca

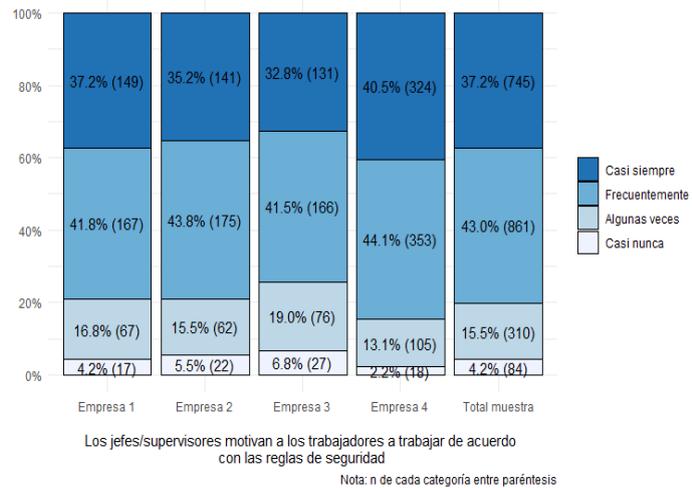
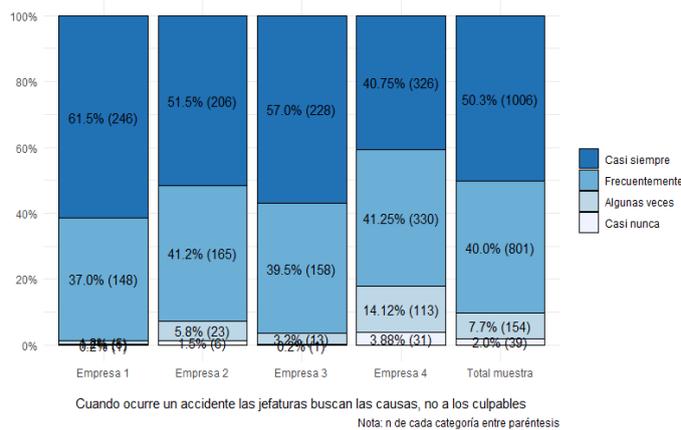
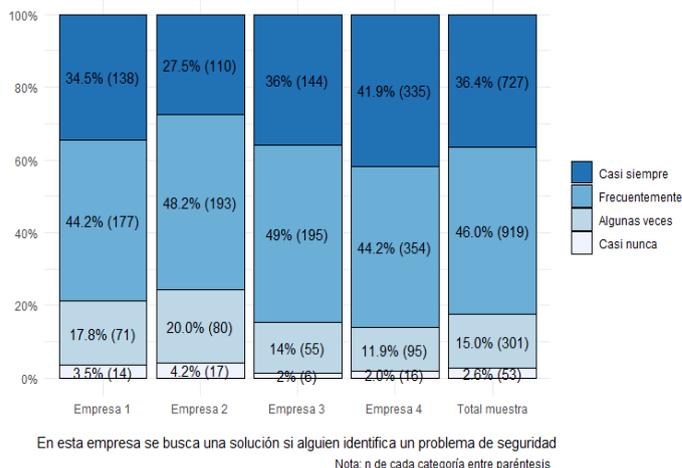


Gráfico 15. Distribución ítem 18 en muestra total y por empresa



Respecto de cuan frecuentemente las jefaturas buscan las causas de un accidente, más que a los culpables. Se observan patrones diferentes entre las distintas empresas. Así, en la empresa 1 un 98,5% señala que ello ocurre frecuentemente o casi siempre, patrón similar a lo que ocurre en la empresa 3. Por su parte, en la empresa 4, destaca que un 18% señala que ello ocurre algunas veces o casi nunca.

Gráfico 16. Distribución ítem 36 en muestra total y por empresa



Respecto de si en la empresa se busca una solución a los problemas de seguridad detectados por trabajadores, se observa que en la empresa 2 un 24,2% señala que ello ocurre algunas veces o casi nunca. En contraste en la empresa 4 un 86,1% señala que frecuentemente o casi siempre se buscan soluciones a los problemas de seguridad que se detectan.

Gráfico 17. Distribución ítem 37 en muestra total y por empresa

Respecto de la frecuencia con la que la empresa comunica los cambios que se hacen para solucionar los peligros que se informa, se observa que en la empresa 1 y en la empresa 2 se presentan mayores proporciones de trabajadores que señalan que ello ocurre frecuentemente o casi siempre. La empresa 4 es la que presenta peores resultados en comparación con las otras empresas, en la medida que un 18,5% de los trabajadores de esa empresa señalan que algunas veces o casi nunca la empresa comunica los cambios ante los peligros.

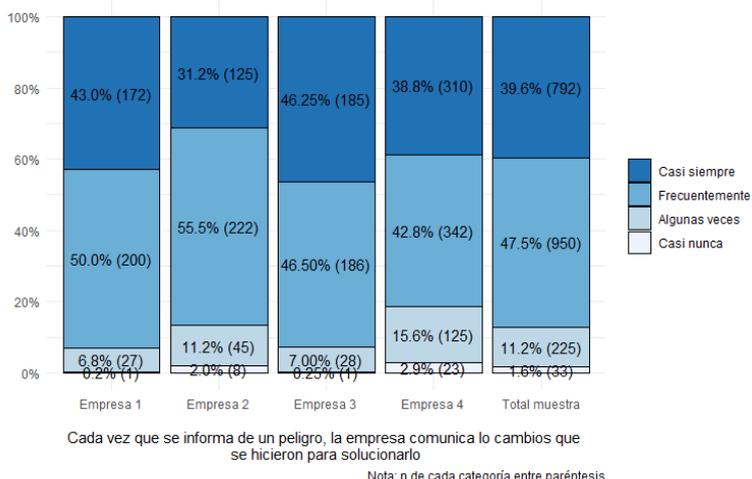
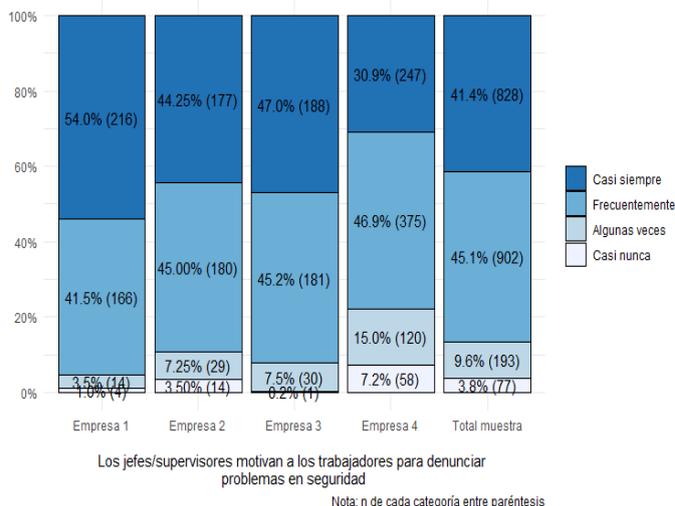


Gráfico 18. Distribución ítem 4 en muestra total y por empresa



Respecto de si los jefes motivan a los trabajadores a reportar problemas de seguridad se observan diferencias significativas entre las empresas de la muestra. En específico en la empresa 1 un 54% señala que casi siempre ello ocurre, mientras que para la empresa 4 ello corresponde a un 30,9% de los trabajadores. En la empresa 3 un 47% señala que casi siempre los jefes motivan a reportar problemas de seguridad, lo que corresponde a un 44,25% de los trabajadores de la empresa 2.

Gráfico 19. Distribución ítem 21 en muestra total y por empresa

Respecto de la afirmación de si en su empresa se siguen las reglas de seguridad para hacer el trabajo, se observan más diferencias entre las distintas empresas. En este marco destaca en un 89,1% de los trabajadores de la empresa 4 señala que en su empresa frecuentemente o casi siempre se siguen las reglas de seguridad para hacer el trabajo. En contraste en la empresa 2 un 45% de los trabajadores señala que en su empresa casi nunca o algunas veces se siguen las reglas de seguridad para hacer el trabajo.

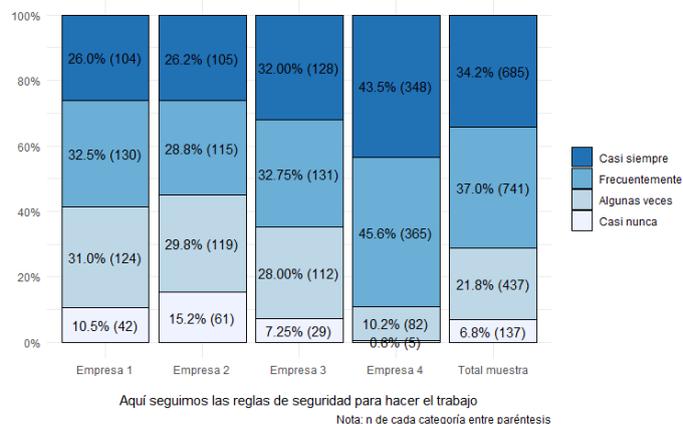
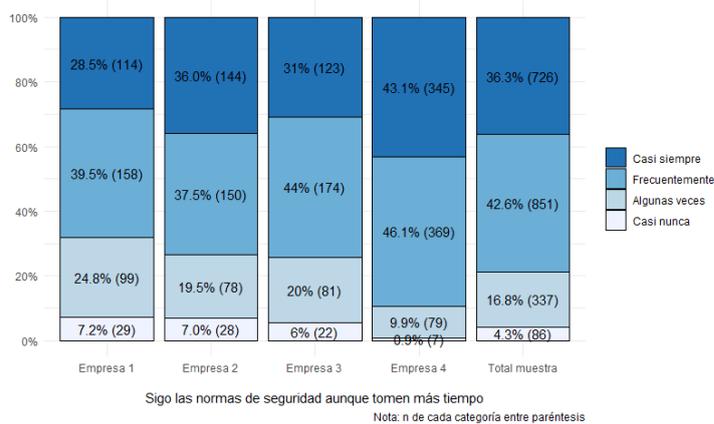
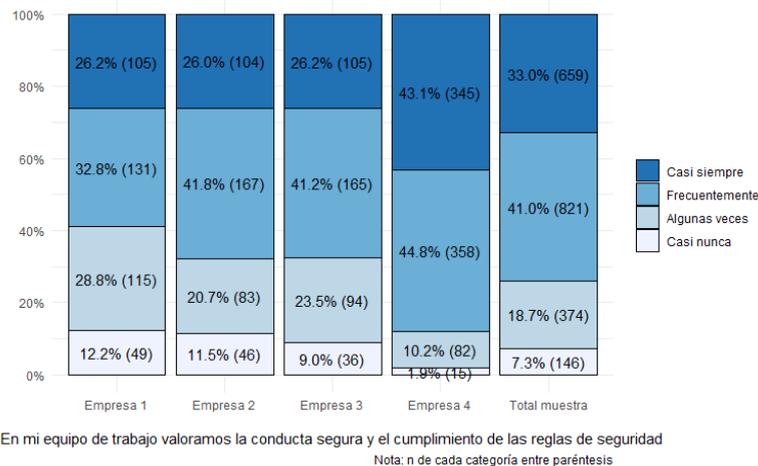


Gráfico 20. Distribución ítem 38 en muestra total y por empresa



En lo relativo a cuán frecuentemente los trabajadores siguen las normas de seguridad, aunque tomen más tiempo. En este ítem destaca que la empresa 1 un 32% señala que ello ocurre algunas veces o casi nunca. En contraste en la empresa 4 un 89,2% señala que ello ocurre frecuentemente o casi siempre.

Gráfico 21. Distribución ítem 52 en muestra total y por empresa



Respecto si en sus equipos de trabajo se valoran las conductas de seguridad, se presenta que para la empresa 4 un 43,1% señala que casi siempre se hace; sin embargo, para las otras empresas esto es señalado por aproximadamente un 26% de los trabajadores de cada empresa. En contraste, en la empresa 1 un 41% señala que esto ocurre algunas veces o casi nunca.

Gráfico 22. Distribución ítem 5 en muestra total y por empresa

Respecto de si los trabajadores saben cuáles son los comportamientos seguros, la mayoría de los trabajadores señala que ello ocurre frecuentemente en sus empresas. Así, la empresa 4 fue donde se reportó una mayor proporción de trabajadores que consideran que algunas veces o casi nunca los trabajadores saben cuáles son los comportamientos seguros.

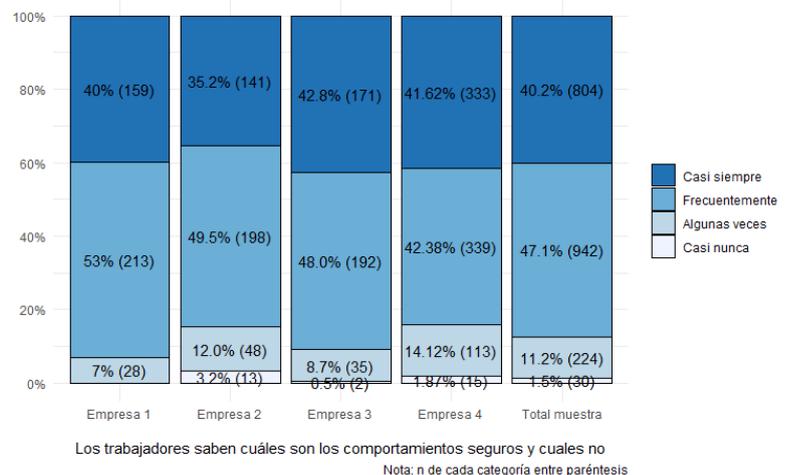
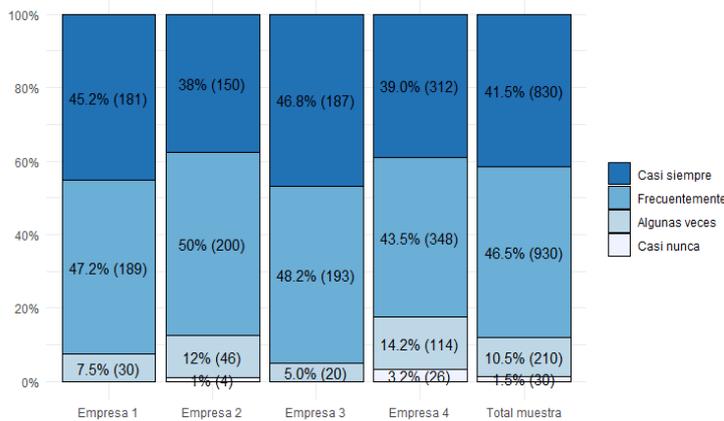


Gráfico 23. Distribución ítem 55 en muestra total y por empresa

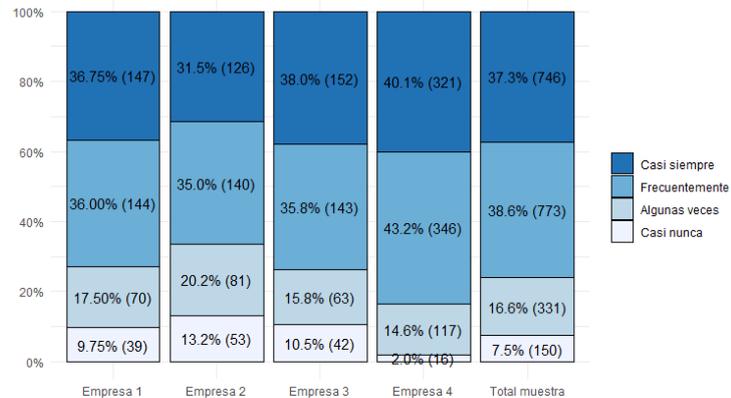


El sistema de reporte de incidentes/accidentes ayuda a que estos sean solucionados rápidamente
Nota: n de cada categoría entre paréntesis

Respecto si el sistema de reporte de accidentes ayuda a que los problemas sean solucionados rápidamente, se observa que en general la mayoría de los trabajadores considera que ello ocurre frecuentemente o casi siempre, pero destaca que un 17,4% de los trabajadores de la empresa 4 señala que ello ocurre algunas veces o casi nunca.

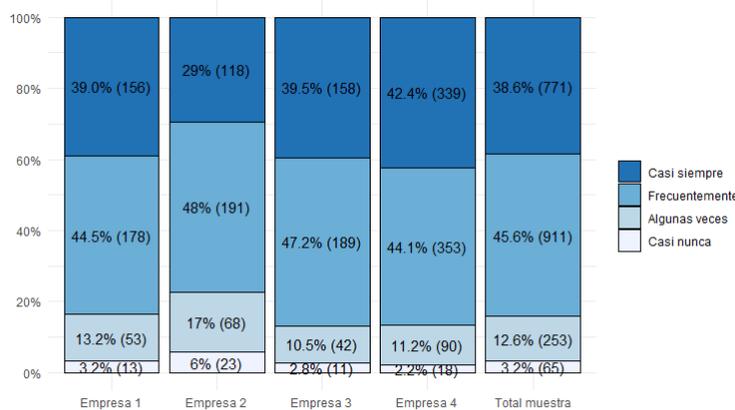
Gráfico 24. Distribución ítem 61 en muestra total y por empresa

Respecto de si las normas se actualizan cuando ocurren cambios, destaca que mayores proporciones de trabajadores señalan que ello no ocurre siempre en la empresa. Particularmente un 33,4% de los trabajadores de la empresa 2 señala que algunas veces o casi nunca se actualizan las normas cuando ocurren cambios. En contraste un 83,4% de los trabajadores de la empresa 4 señalan que casi siempre o frecuentemente las normas se actualizan ante los cambios.



Cuando ocurren cambios, las normas de seguridad se actualizan
Nota: n de cada categoría entre paréntesis

Gráfico 25. Distribución ítem 1 en muestra total y por empresa



En esta empresa se invierten recursos para mantener la seguridad de todos
Nota: n de cada categoría entre paréntesis

Respecto de si en la empresa se invierte recursos para mantener la seguridad de los trabajadores, se observa que, si bien la empresa 2 señala en una mayor proporción que ello ocurre algunas veces o casi nunca, las distribuciones para el resto de las empresas son similares. En este sentido, cerca de un 85% de los trabajadores señala que la empresa invierte recursos en seguridad frecuentemente o casi siempre.

Gráfico 26. Distribución ítem 8 en muestra total y por empresa

En torno a cuán frecuentemente los trabajadores tienen herramientas que les permiten realizar su trabajo de forma segura, se presenta que hay variaciones significativas entre las empresas de la muestra. Así mientras que un 29% de los trabajadores de la empresa 2 señala que casi siempre tienen herramientas para realizar su trabajo de manera segura, ello corresponde a un 50,4% de los trabajadores de la empresa 4. En la misma línea, un 30,8% de los trabajadores de la empresa 2 señala que algunas veces o casi nunca cuentan con las herramientas para realizar su trabajo de manera segura.

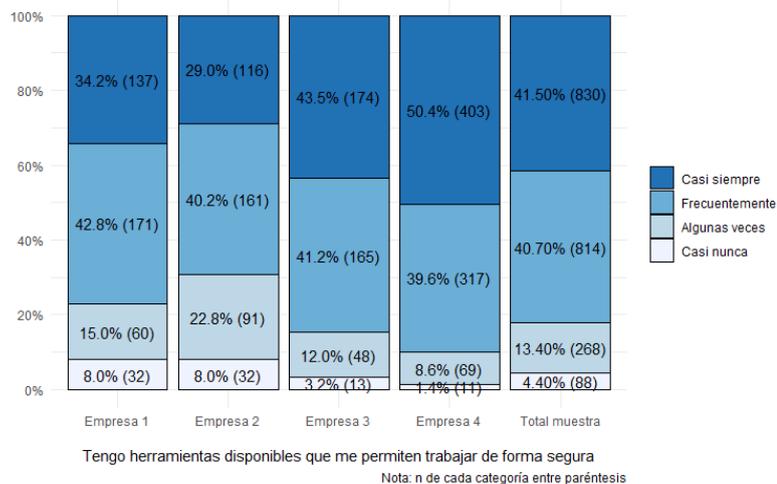
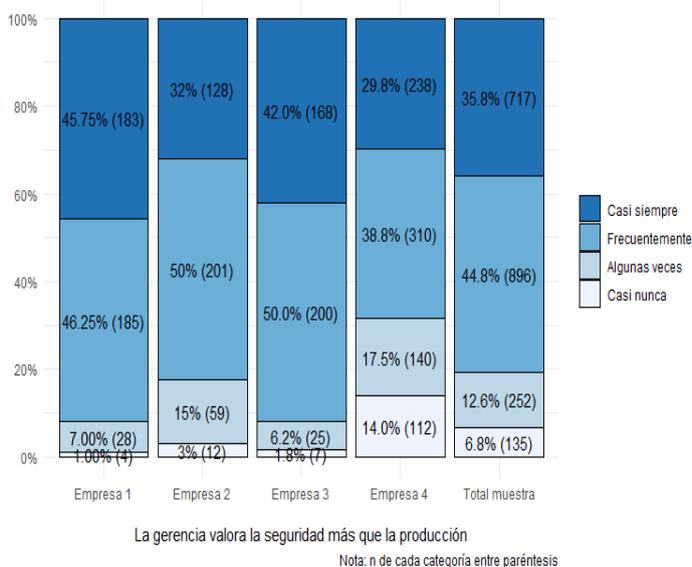


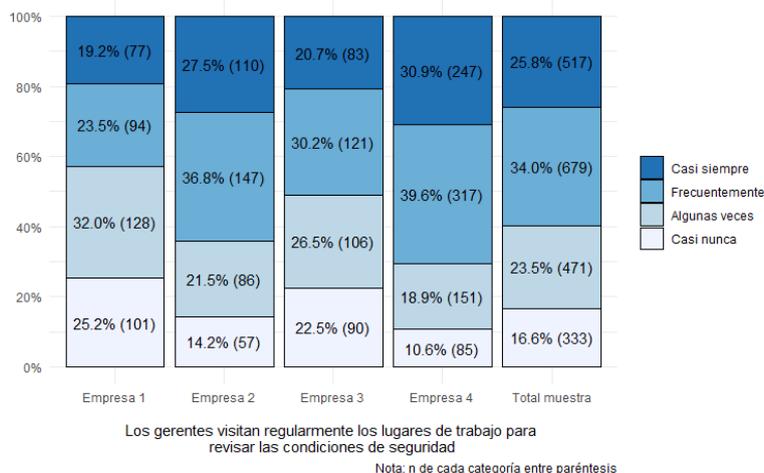
Gráfico 27. Distribución ítem 12 en muestra total y por empresa



El gráfico 27 corresponde a la frecuencia con la que los trabajadores perciben que la gerencia valora la seguridad más que la producción (ítem 12). Así destacan resultados con bastantes diferencias entre empresas. En este sentido para la empresa 1 un 45,75% señala que casi siempre es así. Para la empresa dos si bien un 32% señala que casi siempre ocurre, también destaca que un 18% señala que esto ocurre algunas veces o casi nunca. En la empresa 3, un 42% señala que casi siempre la gerencia valora más la seguridad que la producción. Por último, en la empresa 4 un 31,5% señala que esto ocurre algunas veces o casi nunca.

Gráfico 28. Distribución ítem 45 en muestra total y por empresa

Respecto de la afirmación “Los gerentes visitan regularmente los lugares de trabajo para revisar las condiciones de seguridad”, se observa que para la empresa 1 y la empresa 3, la mayoría de los trabajadores señalan que ello ocurre algunas veces o casi nunca. Por su parte, entre los trabajadores de la empresa 2 y 4 la mayoría señala que ello ocurre frecuentemente o casi siempre.



4.2.5 Conclusiones del análisis estadístico

Desde un punto de vista sociodemográfico la muestra permite visualizar algunas interesantes diferencias entre la empresa 4 por un lado y las empresas 1 y 3 por el otro. En la empresa 4 se encuentra una mayor presencia de trabajadores jóvenes, entre 18 y 30 años, mientras que en 1 y 3 son mucho más presentes trabajadores mayores de 41 años. Respecto del nivel educativo, la empresa 4 muestra mayor proporción de trabajadores con educación básica, mientras que la 1 y 3 tienen más alta presencia de trabajadores con educación media y superior. Finalmente, respecto de la antigüedad, la empresa 4 es la que una mayor proporción de trabajadores que están en la empresa hace menos de un año, alcanzando un 64% de los trabajadores de la empresa. La empresa 2, por su parte, no presenta elementos que permiten claramente distinguirla de esta manera.

Respecto de los ítems del cuestionario que presentaron una mayor variación, el análisis reveló contradicciones que dificultaban la definición de perfiles de cultura de seguridad entre las empresas de la muestra, conforme al enfoque de factores humano y organizacionales.

Esta situación era evidente, por ejemplo, en el caso de los ítems 49, 19 y 31 en los cuales la empresa 4 presentaba resultados muy positivos respecto del papel de las jefaturas y de la posibilidad de reportar, destacando respecto de las otras empresas de la muestra por la presencia de liderazgos que facilitaban la circulación de información. Sin embargo, en otros ítems la situación respecto de liderazgo y reportabilidad cambiaba radicalmente como el caso del ítem 37, en el cual la empresa 4 destacaba por la falta de comunicación de cambios ante peligros, o del 55 en el cual la misma empresa 4 resaltaba por tener el más alto número de respuestas que afirmaban que casi nunca el reporte de accidentes ayuda a la solución rápida de los problemas. Mismo problema se detectaba en el ítem 4 en el cual la empresa 4 mostraba el número más alto de respuestas negativas respecto de la afirmación “*los jefes motivan a los trabajadores a reportar problemas de seguridad*”. En este sentido, parecía difícil comprender una tendencia coherente respecto del perfil de cultura de seguridad de la empresa 4, lo que se reforzaba considerando también que era la empresa donde mayor era el nivel de respuestas que afirmaba que la empresa era más interesada a la producción que a la seguridad (ítem 12).

Resumiendo, los resultados del análisis de los ítems del cuestionario que presentaron una mayor variación no permitía encontrar una tendencia coherente en el comportamiento de las distintas empresas, ya que a frente de indudables diferencias estas revelaban cierta incoherencia por lo que

se hizo necesario pensar en otro camino metodológico para comprender de manera más fina estas diferencias.

4.3 El proceso de adaptación metodológica del estudio

Luego de este análisis el equipo investigador llevó a cabo una reaplicación del análisis factorial confirmatorio modificando los niveles de respuesta por categorías binarias, reemplazando las categorías ‘Casi siempre’ y ‘Frecuentemente’ por ‘Se realiza’ y las categorías ‘Algunas veces’ o ‘Casi nunca’ por ‘No se realiza’. Una vez terminado aquello se evaluó que no había mejores resultados factoriales que en la primera selección.

Por este motivo, en conjunto con la contraparte surgió la necesidad de cambiar radicalmente el foco metodológico del estudio virando hacia un estudio cualitativo. Esto porque la característica que distingue un estudio cualitativo es la de ahondar en la percepción/significación social de los temas permitiendo así una mayor profundidad en la comprensión de la realidad. Para este estudio específico, la mirada cualitativa ofrece la oportunidad de indagar sobre el tema de la cultura de seguridad a partir de una posición epistemológica de tipo “interpretativa”, es decir que busca comprender a través de la interpretación que los sujetos dan a esos temas, y de una posición ontológica de tipo “constructivista”, es decir que entiende esos temas no en tanto temas dados y resueltos, sino como el producto de las interacciones entre los individuos y grupos sociales que conforman el mundo de la micro y pequeña empresa (Bryman, 2012).

Los estudios cualitativos, en resumen, apuntan a comprender e interpretar la visión de los actores sociales, reconstruyendo modelos, tipologías, secuencias a partir de casos analizados en su totalidad (Corbetta, 2007). La idea de fondo fue entonces que un estudio cualitativo habría permitido extraer de los relatos de algunos actores clave de las empresas aquellos elementos significativos para perfilar sus culturas de seguridad.

Por eso el presente estudio tuvo que reelaborar sus objetivos que finalmente encontraron la siguiente formulación:

Objetivo general:

Describir la percepción de actores clave de sector industria y construcción en Chile respecto a las dimensiones de la cultura de seguridad conforme al enfoque de FF.HH.OO.

Objetivos específicos:

- Describir la composición de la población encuestada según variables sociodemográficas y laborales.
- Describir la percepción de trabajadores del sector industria en Chile, según variables sociodemográficas y laborales, respecto a las dimensiones de la cultura de seguridad conforme al enfoque de FF.HH.OO.
- Explorar de manera cualitativa los elementos útiles a la construcción de perfiles de cultura de seguridad en una muestra de actores clave de los sectores industria y construcción, respecto a las dimensiones de la cultura de seguridad conforme al enfoque de FF.HH.OO.

4.4 Selección de empresas para muestra cualitativa

Luego de ello, se realizó una selección de los ítems o las preguntas de interés con el objetivo de focalizar el análisis con miras a profundizar en este para la selección de muestra cualitativa y la

generación del cuestionario. Para ello se seleccionaron las preguntas que presentaron una mayor variación ya sea entre empresas o por sí misma y preguntas que sean determinadas con mayor interés desde la revisión bibliográfica realizada y discutida con la contraparte.

Estos 19 ítems, presentados más arriba en los principales resultados del análisis estadístico, fueron evaluados en función de los que presentaron una mayor variación entre las empresas, encontrando que distintas empresas presentaron resultados disímiles entre sí, por lo que se optó por profundizar en aquellas diferencias a través del levantamiento cualitativo. En la tabla 1, a continuación, se presentan los ítems seleccionados y las variaciones entre empresas.

Tabla 1 Variación entre empresas de los ítems seleccionados

Ítem	Pregunta	Tipo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Media	E1-dif	E2-dif	E3-dif	E4-dif
item43	El Comité Paritario tiene un rol importante en la protección y salud de los trabajadores.	Positivas	49,0%	59,8%	58,5%	77,2%	61%	12,1%	1,4%	2,6%	-16,1%
		Negativas	51,0%	40,3%	41,4%	22,7%	39%	-12,2%	-1,4%	-2,6%	16,1%
item31	Informar o reportar una falla en la seguridad es fácil y accesible para todos.	Positivas	83,7%	80,0%	82,0%	91,8%	84%	0,7%	4,4%	-2,4%	-7,4%
		Negativas	16,2%	20,0%	18,0%	8,1%	16%	-0,6%	-4,4%	-2,4%	7,5%
item44	Se premia a los trabajadores que siguen las normas y procedimientos de seguridad.	Positivas	87,0%	82,7%	87,0%	76,7%	83%	-3,7%	0,7%	-3,7%	6,7%
		Negativas	13,0%	17,3%	13,0%	23,4%	17%	3,7%	-0,6%	3,7%	-6,7%
item49	Los jefes/supervisores motivan a los trabajadores a informar sobre situaciones que casi hayan provocado accidentes.	Positivas	58,0%	70,0%	66,0%	80,0%	69%	10,5%	-1,5%	2,5%	-11,5%
		Negativas	42,0%	30,0%	34,0%	20,0%	32%	-10,5%	1,5%	-2,5%	11,5%
item19	Los jefes/supervisores motivan a los trabajadores a trabajar de acuerdo con las reglas de seguridad.	Positivas	79,0%	79,0%	74,0%	85,0%	79%	0,3%	0,3%	5,3%	-5,7%
		Negativas	21,0%	21,0%	26,0%	15,0%	21%	-0,3%	-0,3%	-5,3%	5,8%
item18	Cuando ocurre un accidente las jefaturas buscan las causas, no a los culpables.	Positivas	98,0%	93,0%	96,0%	82,0%	92%	-5,8%	-0,8%	-3,8%	10,3%
		Negativas	2,0%	7,0%	4,0%	18,0%	8%	5,8%	0,7%	3,8%	-10,3%
item36	En esta empresa se busca una solución si alguien identifica un problema de seguridad.	Positivas	79,0%	76,0%	85,0%	86,0%	82%	2,5%	5,5%	-3,5%	-4,5%
		Negativas	21,0%	24,0%	15,0%	14,0%	19%	-2,5%	-5,5%	3,5%	4,5%
item37	Cada vez que se informa de un peligro, la empresa comunica lo cambios que se hicieron para solucionarlo.	Positivas	93,0%	87,0%	93,0%	82,0%	89%	-4,3%	1,8%	-4,3%	6,8%
		Negativas	7,0%	13,0%	7,0%	18,0%	11%	4,3%	-1,8%	4,3%	-6,8%
item4	Los jefes/supervisores motivan a los trabajadores para denunciar problemas en seguridad.	Positivas	96,0%	89,0%	92,0%	78,0%	89%	-7,3%	-0,3%	-3,3%	10,8%
		Negativas	4,0%	11,0%	8,0%	22,0%	11%	7,3%	0,2%	3,3%	-10,8%
item21	Aquí- seguimos las reglas de seguridad para hacer el trabajo.	Positivas	58,0%	55,0%	65,0%	89,0%	67%	8,8%	11,8%	1,8%	-22,3%
		Negativas	42,0%	45,0%	35,0%	11,0%	33%	-8,8%	-11,8%	-1,8%	22,3%
item38	Sigo las normas de seguridad aunque tomen más tiempo.	Positivas	68,0%	74,0%	74,0%	89,0%	76%	8,3%	2,3%	-2,3%	-12,8%
		Negativas	32,0%	26,0%	26,0%	11,0%	24%	-8,3%	-2,3%	2,3%	12,8%
item52	En mi equipo de trabajo valoramos la conducta segura y el cumplimiento de las reglas de seguridad.	Positivas	59,0%	68,0%	68,0%	88,0%	71%	11,8%	2,8%	-2,8%	-17,3%
		Negativas	41,0%	32,0%	32,0%	12,0%	29%	-11,8%	-2,8%	2,8%	17,3%
item5	Los trabajadores saben cuáles son los comportamientos seguros y cuales no.	Positivas	93,0%	85,0%	91,0%	84,0%	88%	-4,8%	3,3%	-2,8%	4,3%
		Negativas	7,0%	15,0%	9,0%	16,0%	12%	4,8%	-3,3%	2,8%	-4,3%
item55	El sistema de reporte de incidentes/accidentes ayuda a que estos sean solucionados rápidamente.	Positivas	92,0%	88,0%	95,0%	82,0%	89%	-2,8%	1,3%	-5,8%	7,3%
		Negativas	8,0%	12,0%	5,0%	18,0%	11%	2,8%	-1,3%	5,8%	-7,3%
item61	Cuando ocurren cambios, las normas de seguridad se actualizan.	Positivas	73,0%	66,0%	74,0%	83,0%	74%	1,0%	8,0%	0,0%	-9,0%
		Negativas	27,0%	34,0%	26,0%	17,0%	26%	-1,0%	-8,0%	0,0%	9,0%
item1	En esta empresa se invierten recursos para mantener la seguridad de todos.	Positivas	84,0%	77,0%	87,0%	86,0%	84%	-0,5%	6,5%	-3,5%	-2,5%
		Negativas	16,0%	23,0%	13,0%	14,0%	17%	0,5%	-6,5%	3,5%	2,5%
item8	Tengo herramientas disponibles que me permiten trabajar de forma segura.	Positivas	77,0%	69,0%	85,0%	90,0%	80%	3,3%	11,3%	-4,8%	-9,8%
		Negativas	23,0%	31,0%	15,0%	10,0%	20%	-3,3%	-11,3%	4,8%	9,8%
item12	La gerencia valora la seguridad más que la producción.	Positivas	92,0%	82,0%	92,0%	68,0%	84%	-8,5%	1,5%	-8,5%	15,5%
		Negativas	8,0%	18,0%	8,0%	32,0%	17%	8,5%	-1,5%	8,5%	-15,5%
item45	Los gerentes visitan regularmente los lugares de trabajo para revisar las condiciones de seguridad.	Positivas	43,0%	64,0%	51,0%	70,0%	57%	14,0%	-7,0%	6,0%	-13,0%
		Negativas	57,0%	36,0%	49,0%	29,0%	43%	-14,3%	6,8%	-6,3%	13,8%

Nota: Se calculó la media en base a los datos disponibles por empresa (columna H)

Se calculó la diferencia que cada empresa tiene con la media para los ítems seleccionados (columnas I, J, K y L)

Los colores representan la distancia, en valores absolutos, con respecto a la media: a) verde para 5% o menos; b) amarillo para más de 5% y hasta 10%; y c) rojo para más de 10%

A partir de lo presentado en dicha tabla, el equipo investigador optó por seleccionar las empresas 1, 3 y 4 para el levantamiento cualitativo en función de que estas presentaron una mayor cantidad de ítems con variación alta entre las empresas (evaluado en función de la distancia de los valores observados con la media de dichas empresas).

Las tres empresas se caracterizaban por pertenecer a distintos rubros de la economía y tener procesos productivos diferentes. Gracias a eso fue posible establecer un punto de comparación que consistía en la naturaleza del trabajo de los ciclos productivos y la capacidad de estandarización respecto de estos elementos para el rubro de la construcción y de la industria. En

otras palabras, la posibilidad de contar con ciclos productivos más o menos estables, o más o menos estandarizados, habría permitido sacar conclusiones relevantes respecto de los elementos que distinguían la cultura de seguridad de estas tres empresas. Para resguardar los compromisos de confidencialidad de información que rigen el presente estudio, no se entregarán más detalles de la muestra debido al tamaño reducido de esta, la que podría tener implicancias éticas referentes a la confidencialidad de la información entregada por las y los participantes.

4.5 Las técnicas de investigación cualitativa

Para la extensión del componente cualitativo se aplicaron tres grupos focales y seis entrevistas a actores clave dentro de la empresa.

Para los grupos focales se definió como población objetivo los operarios de un mismo centro de trabajo para las distintas empresas. La técnica de grupos focales es un espacio de opinión que busca captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando explicaciones propias para obtener datos cualitativos (Hamui & Varela, 2013). Para Martínez-Miguel (2004), el grupo focal "es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto".

La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

El objetivo de los grupos focales era conocer la visión de los/as trabajadores que viven diariamente el proceso productivo y los problemas de SST, evidenciando así eventuales problemas entre seguridad formal y real (reglada y gestionada).

Luego, tres de las entrevistas correspondieron a entrevistas con gerentes (o cargos equivalentes) dedicados a la salud y seguridad. En estas entrevistas el objetivo era poder conocer la visión de la empresa respecto de los procesos productivos y la SST, permitiendo evidenciar el nivel de seguridad formal (reglada) que propone la empresa.

Las otras tres corresponden a entrevistas en profundidad sobre la gestión de salud y seguridad a supervisores de las tres empresas. Con estas entrevistas se apuntaba a tomar en consideración la visión de un eslabón clave de la línea de mando en materia de SST, estando los supervisores en el "fuego cruzado", entre necesidades productivas y exigencias de seguridad, lo que iba a aportar una visión privilegiada respecto de la relación entre seguridad formal y real (reglada y gestionada).

Las entrevistas semiestructuradas obedecen a una técnica conversacional propia de las metodologías cualitativas. Esta técnica considera una pauta de preguntas que puede ser modificada a lo largo de la entrevista, lo que permite profundizar en aspectos emergentes que puedan surgir en función de los temas tratados en la conversación (Guion, Diehl & McDonald, 2011), favoreciendo una mayor capacidad de entendimiento y proliferación de datos.

En el gráfico a continuación se resume la planificación del terreno:

Gráfico 1 Resumen del terreno cualitativo



En total **se han llevado a cabo 9 intervenciones cualitativas** así divididas: 3 grupos focales con operarios; 3 entrevistas individuales con supervisores (o cargo equivalente); 3 entrevistas individuales con gerentes de SST (o cargo equivalente).

Para la elaboración de los cuestionarios, se optó por elaborar las pautas de grupos focales y entrevistas agrupando los ítems seleccionados en dimensiones. Para esto, dos investigadores del equipo realizaron paralelamente sus agrupaciones de los ítems de forma independiente. Posteriormente, el equipo investigador completo se reunió y definió las dimensiones finales a considerar. De esto, se obtuvieron las siguientes dimensiones:

- **Seguridad Formal:** en esta dimensión se indaga sobre las normas vigentes en la empresa respecto de SST, los mecanismos y reglas que el sistema de gestión contempla como obligatorio y la visión de los actores al respecto
- **Participación:** En esta dimensión se indaga temas de participación de trabajadores en SST, que espacios tienen, espacios formales o directos y se vincula con la cultura de seguridad integrada de Simard
- **Reporte y aprendizaje organizacional:** Aquí se indaga la cultura que informa (Reason, 2010), es decir la capacidad de la organización de movilizar información de manera ascendente o descendente y la respuesta de la organización (si los reportes se procesan, si hay cambios, etc.)
- **Seguridad en contextos de presión productiva:** Aquí se indaga que pasa con la seguridad cuando la organización está expuesta a situaciones excepcionales de presión productiva (se prioriza la producción, hay que apurar la producción, las metas hay que respetarlas, etc.)

Dada esta definición final de dimensiones, se procedió a elaborar preguntas que refiriesen a las presentes dimensiones. Este cuestionario fue revisado por el equipo investigador y la contraparte, y con ello se generaron los cuestionarios finales. Los resultados del componente cualitativo se presentan en la siguiente sección.

5. LOS RESULTADOS DEL TERRENO CUALITATIVO

A continuación, se exponen los principales resultados del análisis de las entrevistas en profundidad y grupos focales realizados a los tres distintos actores (gerencia, supervisor y trabajadores) de las tres empresas participantes del estudio.

5.1. Empresa 1

Proceso productivo y riesgos asociados

El proceso productivo de la empresa es complejo y rico ya que se caracteriza por tener un esquema productivo diferenciado por dos áreas de negocio: la fabricación de estructuras y el área galvanizado. A su vez, esta última área posee tres áreas internas bien definidas -área de horno, colgado y romana- determinadas por una producción en serie y roles diversificados de cada uno de los trabajadores.

Respecto del proceso productivo mismo, tanto la gerenta, el supervisor y los trabajadores identifican que hay ciertos riesgos que caracterizan el proceso productivo y que pueden poner en peligro la seguridad de las personas tales como: trabajos en alturas, manejo de cargas, atrapamiento, quemaduras, incendios, objetos pesados en suspensión, entre otros. Es relevante mencionar que existe una conciencia muy arraigada de los riesgos existentes en la empresa, donde todos los trabajadores conocen e identifican los potenciales riesgos que caracterizan este proceso productivo.

“(…) siempre hay [peligro de] atrapamiento, que se puede cortar algo, siempre, el peligro siempre está. Pero uno siempre tiene que estar ahí vivito también” (Grupo focal trabajadores, Empresa 1).

“(…) están expuestos a material en suspensión, te estoy hablando de piezas que están sobre los 100 kilos. Que pueden ir manejando en una grúa la viga suspendida y si no tenemos la precaución, el riesgo bien controlado de que no ande gente, porque tú no sabes si la grúa va a y puede que me bote la viga y puede andar una persona al lado, la revienta. Ese tipo de riesgos tenemos. Trabajo en altura también tenemos mucho” (Entrevista a gerenta, Empresa 1).

Sin embargo, a pesar de estos riesgos identificados, existe y predomina una sensación de seguridad entre los trabajadores, dada por el hecho de que hace dos años no se manifiestan accidentes dentro de su área. Esta marca hace que los trabajadores sientan que están dentro de un área privilegiada en comparación a otras áreas de la misma empresa.

“Si bien es cierto que esta es una empresa en donde hay riesgo, sí, nosotros por lo menos como en el área de recubrimiento llevamos si no me equivoco más de 2 años sin accidentes, y eso tenemos un récord dentro de la misma compañía porque a diferencia de otras áreas nosotros tenemos ese récord (...) Y eso a mí por lo menos me hace sentirme seguro, si hay un respaldo de ese tipo” (Grupo focal trabajadores, Empresa 1).

Esta sensación de seguridad existente también viene dada por el empoderamiento y agencia que tienen los trabajadores dentro de la empresa respecto a las acciones y manejo de la seguridad, lo que viene a ser respaldado por un ambiente caracterizado por una fluida comunicación y confianza

entre todos los actores.

Proceso histórico de construcción de cultura de seguridad

La empresa posee una historia de larga data -desde fines de los años 90, principios de los 2000- respecto al trabajo sobre la cultura de seguridad, el cual partió con un enfoque reactivo y fue mutando a un enfoque basado en la inculcación de valores asociados al respeto hacia las personas, el autocuidado, y el compromiso con la seguridad, la personas y el bienestar como ejes claves del inicio de este proceso.

“Partimos con los valores, viendo el tema del respeto hacia las personas, hacia el sí mismo, etcétera y obviamente incorporando lo que es seguridad, medioambiente en este primer valor. El trabajo en equipo, siempre fomentando el tema del trabajar en equipo. (...) tenemos relacionado el compromiso con la seguridad, compromiso con las personas, con el bienestar, que sé yo, para que la gente empezara a hablar este tema y que no fuera algo que estuviera relacionado solamente porque el prevencionista, el segurito quería hincharme para molestarte, no. Entonces, como te digo, hemos ido avanzando en armar y crear una consciencia” (Entrevista gerenta, Empresa 1).

De esta manera, este proceso se fue cimentando en ejes como la predominancia del desarrollo del liderazgo en las distintas áreas de la empresa, el fuerte involucramiento de todos los actores, con importante énfasis en los trabajadores, y la constante innovación y actualización respecto de los temas de seguridad. Asimismo, un hito de este proceso histórico fue la incorporación de un sistema de gestión de seguridad propio de la empresa, desligándose del sistema de gestión PEC.

A partir de esos cimientos, se ha ido arraigando una cultura de seguridad con el paso de los años y las experiencias vividas por los distintos actores, como también por el contexto y características del proceso de producción: una producción en serie. Así, esta cultura se ha ido construyendo por medio de avances, retrocesos y rupturas, donde la acumulación de experiencias ha sido esencial y ha estado marcadas por accidentes de extrema gravedad o fatales.

“la primera vez que me pasaron un equipo a cargo, yo no lo veía, o sea el tema de seguridad no lo veía como tema, y dónde me hizo clic, el switch, el cambio, es con el accidente que tuve que le comenté. (...) De ahí pa' adelante cambió la forma de ver un poco la situación en temas de seguridad, o sea darle la importancia que uno tiene que tenerla porque al final ver a un viejo tirado en el suelo producto de una mala operación, de un mal, de alguna mala actividad es impactante (...) hace que a uno la cabeza le empieza a dar vueltas y se replantee que la condición y que la seguridad es tan importante como la vida diaria en lo que hacemos en la parte laboral” (Entrevista a supervisor, Empresa 1).

Por lo tanto, se vislumbra un proceso histórico de creación de una cultura de seguridad que está constantemente en construcción, sometido a reflexiones y cuestionamientos que son necesarios para poder avanzar. Un hito que viene a problematizar este proceso es, por ejemplo, la alta rotación de fuerza de trabajo dentro de la empresa, que obstaculiza los cimientos de la cultura de seguridad debido a la incorporación de trabajadores extranjeros que vienen con distintas ideas, vivencias y entendimientos respecto de la seguridad, lo que supone un desafío.

“Antiguamente había mucha gente que permanecía mucho tiempo en la empresa, hoy día hay un flujo constante. Y de eso han llegado mucha gente extranjera, que la cultura de seguridad es muy distinta a la que nosotros manejamos, ¿cierto? Es súper básica, es

súper precaria y de alguna forma les ha costado entender la forma que uno tiene de trabajar al menos con el equipo que ya tenemos manejando hace bastante tiempo. Entonces él se tiene que incorporar a lo que nosotros andamos buscando que tiene que ver con temas de seguridad, no adecuarnos a ellos” (Entrevista a Supervisor, Empresa 1).

Sin embargo, frente a este desafío la empresa responde con un trabajo de inducción y acompañamiento, mas no de sanción. Y así, se dan dinámicas de tutoría donde el nuevo integrante es capacitado, acompañado y orientado por sus pares hacia la cultura de seguridad que caracteriza a la empresa.

“Aquí se les hace una inducción primero, se les hace un recorrido por toda la planta: horno, ácidos, se le dice el riesgo que hay horno, el riesgo que hay en colgado, el riesgo que hay en ácido (...) Después que comienza el trabajo, esa persona tiene un tutor, que es uno de nosotros. Él no trabaja solo, de hecho, a él se le pone un casco amarillo que es distinto al nuestro, nosotros todos los que llevamos un tiempo tenemos un casco azul, pero el que es nuevo tiene un casco amarillo. Y él va a tener un tutor, él me dice "sabes que tú vas a trabajar con él" (...) y yo tengo la obligación de cuidarlo y enseñarle cómo es el proceso. (...) Y él trabaja durante un tiempo, puede ser un mes, dos meses, de repente puede que se quede trabajando con la persona, pero nunca trabaja solo”. (Entrevista a trabajador, Empresa 1).

Por lo tanto, a través de este camino, se ha ido construyendo una empresa con un enfoque de carácter paternalista, donde se privilegia el hecho hacer carrera o trayectoria y con un especial interés a los valores y las personas.

La seguridad ante la productividad

Los actores de la empresa manifiestan que hay una primacía de la seguridad por sobre la productividad y la calidad del trabajo, donde las razones y acciones en pos de la seguridad sobresalen ante las exigencias respecto de la productividad, calidad o cumplimiento de plazos.

“O sea, primero para mí es la seguridad; segundo es la calidad; y tercero es la productividad, o sea lo que yo tengo en mi mente es la seguridad, calidad y producción; no es al revés: producción, calidad y seguridad, ¿me entiende? Entonces si la planta no está en condiciones no camina, no anda” (Entrevista a Supervisor Empresa 1).

“(.) no puede olvidarse de que por mucho que esté apurada la pieza, si no está en condiciones de entrar (...) si la pieza no está en condiciones, por mucho que el cliente quiera, si la pieza no está en condiciones se le dice al cliente "mira, esta pieza no viene en condiciones de poder ser procesada" (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Esta preponderancia de la seguridad también se ejemplifica con las paralizaciones completas de la empresa cuando se produce un accidente. Es decir, cada vez que se registra un accidente en cualquier planta de la empresa, todas las plantas de la empresa paran sus labores y hacen una pausa para conocer lo sucedido, reflexionar y analizar causas y soluciones al respecto. A través de esta acción la empresa otorga tiempo para que los equipos puedan ir reforzando el compromiso hacia la seguridad.

“Y lo otro que tenemos es que cuando sucede algo en una planta, inmediatamente se distribuye esa información, sobre todo cuando han sido complejos los accidentes y se paralizan las plantas en su momento para hacer como un llamado "shh, está pasando

esto". En una planta equis sucede un accidente, no sé po' un trabajador sufrió una fractura, no puede pasar desapercibido, sobre todo porque son plantas que hacen lo mismo, están distribuidas en diferentes zonas de Chile, pero son lo mismo y se hace una paralización en caso de que el accidente haya sido más complejo. (...) Se para un rato para hacer un llamado de atención a todas las plantas (...) Reflexionar sobre lo sucedido". (Entrevista a Gerenta Empresa 1).

En relación con lo anterior, otro ejemplo son las pausas de quince minutos en las mañanas y tardes, que representan un tiempo de descanso útil para los trabajadores.

"Por ejemplo, en el caso de colgado nosotros paramos como a las diez, quince minutos, y se deja de hacer lo que se está haciendo, el que quiere tomarse un te toma él te, conversamos quince minutos y a trabajar otra vez. En la tarde después de almuerzo también hay un break y es lo mismo, podemos conversar y todo. No todo es trabajar, digamos, no estamos toda la hora". (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

El liderazgo como elemento clave para la cultura de seguridad

El liderazgo surge como un eje esencial desde la visión de los altos mandos, donde históricamente se ha forjado un trabajo activo respecto del liderazgo y un compromiso en la seguridad y calidad de vida, que ha estado marcado por una descentralización de la seguridad desde la figura del prevencionista hacia los supervisores y trabajadores. Esto ha producido que las líneas de mando se involucren y asuman liderazgo respecto de la seguridad, generando una agencia activa que se ejemplifica en acciones y responsabilidades.

"Hemos estado trabajando liderazgo fuertemente, tenemos por lo menos lo que es servicios industriales están en un proyecto que es para los líderes. Es con una empresa externa que nos está ayudando a cómo organizarnos, cómo implementar tema de relacionamiento con nuestra gente, etc. (...) En este momento estamos haciendo un trabajo potente de que ellos son los que reportan, ellos son los que tienen que hacerse cargo de los riesgos a los cuales están expuestos". (Entrevista a Gerenta, Empresa 1).

"(...) y son todos líderes en alguna forma: coordinador, supervisor, capataz, maestro, o sea perdón, administrador de contrato, gerente. Entonces la visión es como "oye enfóquense en tema... en transmitir la importancia que tiene esto y que no solamente nos preocupemos cuando haya un resultado malo, que es cuando hay accidentes, sino que preocupémonos de la gestión también" (Entrevista a Gerenta, Empresa 1).

Por otro lado, se evidencia la importancia de que los altos mandos se comprometan con la seguridad, ya que eso genera un discurso que empapa a todas las esferas de la empresa. Por eso la prioridad de la seguridad se hace algo tangible e indiscutido donde no existen dobles sentidos, ni existe otro discurso respecto de la seguridad, ya que es un hecho compartido y transmitido. Y eso forma un apoyo esencial para que las líneas de mando y sobre todo los supervisores puedan llevar a cabo su acción efectiva en materia de seguridad.

"Claramente desde nuestro gerente general la seguridad es el primer tema. O sea, no hay otro discurso distinto. El apoyo que tenemos nosotros, con nuestra jefatura que tiene que ver con nuestro jefe directo, la gerencia, el gerente general de la compañía, la seguridad es lo primero. No hay doble discurso" (Entrevista a Supervisor Empresa 1).

Supervisor como líder

En relación con lo anteriormente planteado, la figura del supervisor y su rol de líder surge como un actor clave para la gestión de la seguridad. En ese sentido, el líder aparece como alguien comprometido y consciente respecto de ser un ejemplo para sus equipos de trabajo, transmitiendo valores y comportamientos relacionados a la seguridad.

“Pero en general, independiente de las actividades que a nosotros nos piden como supervisión, yo tengo incorporado un poco la cultura de la prevención y que he tratado de alguna forma de poder bajar esa cultura al equipo que nosotros manejamos” (Entrevista a Supervisor, Empresa 1).

El rol líder del supervisor se materializa en acciones relacionadas a, por ejemplo, reuniones constantes donde se conversa, discute y levantan opiniones respecto de la seguridad, información que luego es transmitida por el supervisor hacia el resto de la empresa. También, el supervisor tiene atribuciones relevantes como el hecho de poder decidir parar la planta en caso de que ocurra algún hecho de gravedad relacionado a la seguridad.

“Nosotros como supervisión, yo tengo la potestad y lo he tomado de manera muy firme, en que, si la planta no está en condiciones de operar por un tema de seguridad, yo detengo la actividad, y así venga el jefe, así venga la gerencia, no, si no me aseguran que esta condición no mejora, yo tengo la potestad en pos de prevenir un accidente de gravedad. Y eso lo he hecho” (Entrevista a Supervisor, Empresa 1).

Trabajadores como agentes activos en la gestión de la seguridad

Por su parte, los trabajadores de la empresa 1 se posicionan como sujetos activos respecto de la gestión de seguridad ya que manifiestan un gran interés y compromiso respecto al tema. De esta manera, las distintas visiones y prácticas de este grupo revelan la incorporación de una cultura de seguridad fuerte, lo que se expresa en la visión colectivista que poseen respecto al autocuidado. Hay un compromiso tanto por ellos mismos como con los demás compañeros que es propiciado por la misma organización del proceso productivo -un proceso en cadena, con un trabajo en etapas sucesivas y vinculadas- donde se va reforzando esta idea respecto al cuidado y la seguridad.

“Estoy de acuerdo con el maestro porque nosotros diariamente igual hacemos un tipo de inspección a todo el material o herramientas que utilizamos nosotros en el día a día, y eso nos lleva a que tengamos un buen cuidado con nosotros mismos, tengamos un autocuidado y se nos hace efectivo” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Lo anterior se relaciona con la facilidad de comunicación existente en este grupo, caracterizada por un constante flujo de información respecto de los peligros o cuidados en torno a la seguridad de las labores y del proceso. Es particular que esta información está marcada por la confianza generada entre los trabajadores, la cual se ha ido forjando por la cercanía y características del trabajo que realizan, y por lo tanto se da una comunicación fluida entre pares de la misma área como entre trabajadores de áreas distintas, hecho que se ve propiciado por el trabajo en cadena que realizan.

“Para efectuar equis trabajo siempre se trabaja en pareja y la comunicación siempre está ahí constante: “oye, ¿mira cómo lo hacemos?, ¿lo hacemos de esta manera?, ¿colgamos así o lo dejamos así?”. Tiene que haber esa comunicación pues también” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

En ese marco, los trabajadores expresan que los comentarios, opiniones o correcciones son

escuchados, ya sea que estos provengan de sus pares en puestos de trabajos más antiguos o nuevos.

“Y puede que el cómo nuevo también me pueda hacer una observación a mí que yo llevo 10 años, y yo no tendría por qué decirle “oye, pero si yo llevo 10 años con esto, lo conozco al teje y maneje”, pero igual él podría hacer. Pero a uno también de repente se le pueden pasar las cosas” (Grupo focal con Trabajadores, Empresa 1).

En torno a esta fluidez en la comunicación también los trabajadores han creado un clima de cooperación donde la socialización y el compartir prácticas, visiones y valores es clave para la seguridad. Esto se manifiesta en un constante aprendizaje y enseñanza entre los miembros del grupo, donde se van transmitiendo experiencias.

Por lo tanto, todo este contexto propicia el empoderamiento y la autonomía de los trabajadores en la organización, basado en la responsabilidad y la experiencia. Esto se ejemplifica en el poder de decisión que tienen sobre ciertas labores como aceptar o no ciertos trabajos o la devolución de piezas no seguras.

“Y tú vas a ver que respetan desde el uso de los elementos de protección personal, que es un tema re básico, hasta preocuparse de no se po de que las personas que son ajenas al trabajo o que no corresponden al área no anden por esos lados, te van corrigiendo a la gente, eso ya es un poco de involucramiento de ellos por parte de ellos. Y participan, no es que se pongan así como “otra vez van a..”, no, ellos participan siempre de situaciones en que nosotros los involucramos en temas de seguridad” (Entrevista a Gerenta, Empresa 1).

Relación de trabajadores y supervisores

Esta agencia activa de los trabajadores ya mencionada, también se vislumbra en la relación que se forja entre los trabajadores y el supervisor. En ese sentido, el supervisor es visto como una guía cercana que apoya, facilita y comunica respecto de los procesos y decisiones que el equipo debe realizar en materia de salud y seguridad, y no como un mandante que tiene absoluto control en torno a las decisiones. En relación a eso, se destaca la responsabilidad de los equipos de trabajo para mantener la seguridad que no dependa de la presencia física del supervisor.

“Si porque pasa que el supervisor no puede estar en todos lados, de repente está en una reunión, de repente... ahora por ejemplo nos va a dejar solos porque tiene que hacer, pero pasa ahí y nosotros seguimos haciendo lo mismo sin cambiar, es decir, no porque ahora entró el supervisor no esté uno se relaja” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Esa responsabilidad también se materializa en la figura del líder de cada área, quien es elegido según sus capacidades por el supervisor, y actúa como un intermediario entre el equipo de trabajadores y la supervisión, y tiene potestad respecto a las decisiones y acciones que se llevan a cabo. Si bien es una figura informal dentro de la empresa se identifica como un cargo bien evaluado por los mismos trabajadores.

“Yo soy el líder del horno y yo soy el que coordino el tema del horno, si las piezas... Bueno, mis compañeros llevan mucho más tiempo que yo, y nosotros revisamos piezas y le damos la determinación si se hace o no se hace, yo también tomo la determinación si se hace o no, pero lo comunico al jefe y ningún problema. Pero como dice mi compañero en cada área hay un coordinador o líder, que el si no está el jefe, él tiene que tomar la determinación de si se cuelga o si se descarga, si se galvaniza. Y eso, cada área tiene como un representante”. (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Los trabajadores como un equipo

Como se mencionó con anterioridad, la relación entre los mismos trabajadores está marcada por una fuerte comunicación y confianza, lo que ha ido construyendo un clima de compañerismo, cuidado y prevención respecto de los riesgos y la gestión de la seguridad. Es relevante mencionar que la relación de este equipo es particular y responde a un contexto específico que tiene que ver con una transformación en la visión de la seguridad. Este cambio tiene que ver principalmente con la eliminación de la jornada en tres turnos que existía a una sola jornada de trabajo. Esto propició la creación de lazos de compañerismo y la oportunidad de poder dialogar abiertamente respecto de la seguridad sin necesidad de “acusar al otro”, sino que creando instancias de comunicación basadas en el compañerismo y el cuidado por el otro.

“Antiguamente se daba mucho eso cuando acá se trabajaba con tres turnos igual y se daba que muchas veces uno le decía a un compañero "oye, ponte las gafas" y "ah, que anday sapeando", nos decían. Pero ya se ha erradicado un poco ese tema ya, o sea no un poco, yo creo que ya demasiado porque ahora bueno trabajamos en un puro turno e igual nos conocemos yo creo que bastante para que una persona tome bien lo que yo le voy a decir para que no se accidente, ¿me entiende?, o no tenga algún riesgo”. (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

A su vez, esta relación también se ha ido forjando por las instancias extralaborales a nivel de grupo como también por las gestiones e innovaciones respecto a la seguridad que la empresa ha ido implementando, como por ejemplo las instancias de reportabilidad, la importancia del uso de los elementos de protección personal o la confianza que los trabajadores sienten que la empresa deposita en ellos. Todos estos elementos han hecho un cambio de enfoque que genera una relación y un discurso particular sobre la seguridad por parte de este grupo.

Canales de comunicación y reporte

En la empresa 1 existen múltiples canales para hablar respecto de la seguridad, los cuales están enfocados en tener como línea eje la participación de los trabajadores de la empresa. Esto se configura como un elemento esencial para la organización ya que todos son partícipes en la comunicación a través de instancias como: observaciones conductuales, reuniones semanales, plataforma digital de reporte o checklist.

Hacer público el levantamiento de información es visto como algo positivo ya que permite que la organización vaya aprendiendo, nutriendo y modificando su seguridad a través de situaciones problemáticas que van surgiendo y siendo socializadas. Un ejemplo de lo anterior es el caso de un accidente grave.

“Y la verdad después cuando pasan eso [accidentes graves], uno se replantea de lo que pasó y buscar el motivo dentro de la investigación, y claramente nos faltaba un accesorio a la viga para que no tuviera la posibilidad de resbalar. Y ahí nos cuestionamos todos, por qué, cómo, pero la verdad es que la sacamos barata, pero nos dimos cuenta de varias cosas y pudimos mejorar un poco esa área y tomando a ejemplo las distintas áreas, cómo poder ayudar para que eso no vuelva a ocurrir”. (Entrevista a Supervisor, Empresa 1).

Este aprendizaje organizacional también se sostiene en la importancia de las líneas de mando de demostrar que la información y los reportes son útiles, es decir, que la transmisión de información se socializa, se procesa y sirve para cambios efectivos y visibles dentro de la organización.

“Mira, en general, así como en terreno el trabajador es el que está haciendo la pega y es el que está expuesto a los riesgos es super necesario que se involucre y que vea que el resto también está preocupado por él. Entonces por eso yo te digo, estas cosas yo no puedo dejar implementado un programa y desaparecer porque se va distorsionando muchas veces, cuando no lo controlas, que se siga haciendo de la misma forma, porque ahí el trabajador qué es lo que va a pasar con él, que se va a aburrir, se frustra y no va a seguir reportando. (...) Entonces esta parte de que esté involucrada la gerencia para que ellos vean que esta línea, este remedio que son las líneas de mando, estén preocupados de lo que pasa abajo, estén preocupados de dar soluciones y eso también, mantener informado a la gerente es super necesario” (Entrevista a Gerenta, Empresa 1).

En torno a los canales de comunicación ya mencionados, la observación conductual se posiciona como el mejor instrumento para alimentar el proceso de reporte debido a su potencia preventiva.

“Y la observación va mucho más adelantada porque es un tema preventivo. Los cuasi son reactivos porque en el fondo la situación está pasando, el trabajador está cometiendo un error, el tema es que ha tenido la suerte que no amaneció mejor hoy día que no está cayendo en hacerse un accidente ahora. En cambio, la observación prácticamente me ayuda mucho más porque yo voy orientado y estoy diciendo "sabes qué, esta área me está dando mucha información de reporte, vamos a ir a mirar, calificadamente vamos a ir a mirar que es lo que hace esto, que es lo que hace esta actividad, voy a ir a mirar la actividad completa y observo cómo lo están haciendo". Entonces eso es mirar como la mirada más preventiva” (Entrevista a Gerenta Empresa 1).

De este modo, la observación se plantea como un elemento vital a la hora de comunicar, y en ese marco de importancia se le atribuyen metas de realización como también incentivos para que los trabajadores las realicen. En ese sentido, los trabajadores coinciden con los demás actores que la reportabilidad es un tema muy importante, donde ellos son una pieza clave. Así, los trabajadores también reconocen y valoran el compromiso de la empresa en poder dar solución a sus observaciones, a excepción de algunas que requieren más plazos o son más complejas de ejecutar. Destaca también que las observaciones que entregan los trabajadores están bajo el alero de un ambiente de solidaridad colectiva en vez de denuncia, sustentado por la confianza y comunicación de equipo, como ya se mencionó anteriormente.

“(...) una vez a la semana tenemos la obligación de hacer observaciones aquí en toda el área (...) Se provoca un evento, una observación, nos juntamos cada área y dice "sabí que, ¿qué observación vamos a hacer esta semana? Sabí que vamos a hacer que los ganchos hay que cambiarlos porque ya están delgados, vamos a tener que botar ganchos". Y eso se le entrega, hay una plataforma donde ingresan esos datos, pero eso se hace todas las semanas en toda el área. (...) Es parte de nuestra cultura (...) "sabí que no te pusiste la chaqueta, las polainas", qué se yo. Y ellos a su vez podría ser que ellos "ponte los lentes", pero no de mala forma” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Política de puerta abierta

Es relevante mencionar que existe una política de puertas abiertas respecto a la comunicación en la organización, caracterizada por la libertad que tienen todos los actores de conversar con los altos mandos cuando lo requieran sin necesidad de intermediarios o una gestión más burocrática.

“O sea, si yo quiero hablar con el gerente, cualquiera de ellos, no son inalcanzables, yo puedo hablar con ellos y decirles "sabe que me parece que esto no me han escuchado, hice las observaciones respectivas y no han pescado". (...) En el pasillo a veces o el

mismo te dice "ya, juntemonos tal día en la oficina" (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

"La verdad es que tienen puerta abierta para venir a hablar con gerente, no hay un tema de tener que pedir permiso, no puedo pasar más allá de mi jefatura directa que es un supervisor, no". (Entrevista a Gerenta, Empresa 1).

A este respecto, los trabajadores están conscientes de que son privilegiados por poder comunicarse de ese modo a diferencia de otros lugares de trabajo.

"Tenemos nosotros la posibilidad, a diferencia de otros lugares, en donde si yo quiero hablar con el gerente lo puedo hacer". (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

En síntesis, en general existe una conciencia en todos los actores de que hay un sistema de comunicación que facilita la fluidez y socialización de la información a todos los miembros de la organización, un sistema donde la información se mueve y resulta útil para generar cambios y soluciones.

"Ahora otra cosa es que esa información que nosotros entregamos semana a semana llega a todos ellos, no queda ahí, o sea ellos pueden ver si el área de colgado o de romana pidió una mejora, él puede también hacer un seguimiento" (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Participación

Como ya se vislumbró con anterioridad, la participación en la seguridad es una práctica muy valorada en la empresa, que se materializa en variadas instancias formales e informales. En ese sentido, el Comité Paritario de Higiene y Seguridad es un actor potente para las líneas de mando al tener el rol de investigación en los incidentes y accidentes, colaborar con el levantamiento de observaciones y en la difusión de los problemas en canales de comunicación más informales (Whatsapp).

"Bueno, claramente [el Comité] es activo en las condiciones que tienen que ver con seguridad en básicamente la investigación de un incidente. Se reúnen a participar de la investigación ya se dé un accidente que haya ocurrido o un incidente, y también levantan observaciones que ven en las áreas que pasan a ser como transversales los viejos. Entonces tienen toda la potestad de poder levantar una condición que ellos ven o que les informan y ellos lo levantan ya sea por la plataforma de WhatsApp, en los grupos que tienen y eso... Sí, hay una participación bastante potente también por parte del comité". (Entrevista a Supervisor Empresa 1).

Sin embargo, para los trabajadores, el Comité Paritario no es un actor tan claro y conocido debido a dos factores, uno relacionado con la conformación de un Comité nuevo, donde no han existido oportunidades para darse a conocer; y otro factor relacionado a que los trabajadores ven que la participación es principalmente tener canales directos de comunicación con la gerencia, por lo que en ese contexto el Comité Paritario surge como un actor con poca relevancia para los trabajadores, hecho que desde la gerencia manifiestan se debe reforzar y fortalecer.

"Y este año en particular terminó el año pasado y partió ahora en enero uno, y también como, así como motorcito, así como escobita nueva está con harta... (...) pero igual todavía falta, los trabajadores no ven tanto al comité paritario". (Entrevista a Gerenta Empresa 1).

“Y como le digo, a lo mejor el comité paritario no le damos mucho uso nosotros porque tenemos al alcance la confianza con el supervisor de solucionar algún tema in situ, se puede hacer y no hay que llegar a esa instancia de ir a hablar con el comité paritario”. (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

Respecto del sindicato, para los trabajadores principalmente este asume un papel muy relevante que viene a complejizar la visión sobre la participación. La importancia del sindicato se materializa en el hecho de que los mismos trabajadores lucharon para que el sindicato se fortaleciera y surgiera la figura de un representante especialmente dedicado a su planta, lo que antes no existía y que ahora genera confianza y entusiasmo respecto del accionar del sindicato.

“Pero hoy día que tenemos una persona que es parte de la directiva, hoy día por lo menos yo me siento más representado porque yo no tengo que ir allá, lo conozco más. Y un poco él ha hecho que también ellos vengan a conversar con nosotros, porque ellos a veces no nos pescaban tampoco, pero como él está aquí “bueno, comuniquémoslos” y los trae pa acá. De repente hay una información importante, vienen los tres de la directiva y nos comunican, antes ni siquiera un documento. Por eso es que yo creo que la gente se entusiasma más”. (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

La importancia del sindicato también se visualiza en la total afiliación de los trabajadores a este, el cual ha ido demostrando su especial interés en los temas de seguridad, lo que se demuestra en negociaciones y acuerdos que han realizado para fomentar este tema. Un ejemplo de lo anterior es el bono de producción por el levantamiento de observaciones por parte de los equipos que se les da a los trabajadores.

“De hecho, hace poco se cerró la negociación y en uno de los puntos es que nosotros hacemos esas charlas es por... a nosotros nos dan por producción un bono y en ese bono tiene que ir incluido la charla de seguridad de nosotros por cada área, las observaciones y eso po. Cada semana tenemos que registrar esos temas de seguridad por parte del sindicato, eso es lo que se llegó a un acuerdo con la gerencia”. (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 1).

5.2. Empresa 3

Proceso histórico de apropiación cultural de los elementos salud y seguridad

Naturalmente, el actor que otorga un mayor volumen de información en miras a reconstruir el proceso de conformación de las políticas de salud y seguridad en la Empresa 3, además de su consecuente apropiación cultural y cristalización tanto en el funcionamiento de la unidad productiva como en las personas que componen la organización, fue el gerente y su relato cronológico del trayecto que se transitó para incorporar aspectos relativos a la salud y seguridad en la empresa. El gerente en cuestión, establece el inicio de su relato señalando el carácter fuertemente reactivo que marcaba las acciones en materia de SST que se realizaban en la empresa:

“[...] efectivamente partimos con una mirada absolutamente reactiva al problema ¿Ya? Fuimos tremendamente reactivos en los inicios, lo que nos provocó que, efectivamente, lográbamos saldar una situación, solucionar una situación, pero nos aparecían quince [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

De este modo, relata el gerente, fue precisamente el contacto con las diferentes empresas

mandantes con las cuales establecieron contratos de diversa índole y duración el factor que gatilló el interés de la Empresa 3 por abordar los desafíos en materia de seguridad. Un aspecto clave consistió en la diferenciación de las empresas mandantes según tuviesen bajos o altos estándares y protocolos de seguridad. Según palabras del gerente, el contacto con mandantes con altos estándares significaba un proceso acelerado de adaptación para adecuarse a los requerimientos que dicha empresa establecía, lo que implicaba un aprendizaje vertiginoso. Mientras el vincularse con empresas mandantes que poseían bajos estándares de seguridad generó la necesidad de poseer una proto-política de SST con la cual abrigar tanto a ellos como su mandante:

“[...] en ese proceso fuimos desarrollando una serie de estándares, fuimos aprendiendo de que teníamos clientes muy complejos, con altísimos estándares de seguridad [...] y de otros clientes que tenían bajísimos estándares de seguridad, como las pesqueras y las celulosas. Entonces, fuimos haciendo una especie de mix y fuimos definiendo estándares que nos permitieran ir trabajando en todos los clientes de la misma forma. En el cliente de más altos estándares subíamos un paso hacia arriba, pero en el cliente de más bajos estándares nos manteníamos en el nivel que nosotros habíamos determinado como medio, como el mínimo para poder desarrollar un trabajo adecuado. Pasaron los años, fue dando resultados el ejercicio que estábamos haciendo, fue dando muchos resultados”
(Entrevista a gerente, Empresa 3)

El recorrido trazado devino en la búsqueda de un modelo propio, el cual se encontró fuertemente nutrido del enfoque de “control de pérdidas”, que básicamente busca generar conciencia a nivel institucional de la importancia de abordar, idealmente de forma preventiva, los problemas de salud y seguridad ocupacional, puesto que ello devendría eventualmente en ahorros y un considerable beneficio económico para las arcas de las empresas que atendieran dichos eventos:

“Primero, estuvimos trabajando con el modelo de control de pérdidas, contratamos una persona en control de pérdidas, trabajamos fuertemente el control de pérdidas. Yo creo que nos ayudó muchísimo, entender y hacer entender de que a la larga aquí hay un tema económico de fondo, de que, si la cuestión no entra bien, efectivamente tú puedes fracasar económicamente, una demanda te puede quitar toda la ganancia económica. Entonces, fuimos conformando un modelo primero, a través del control de pérdida”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En esta misma línea, el supervisor identifica la existencia de ciertos elementos propios de control de pérdidas. Puntualmente, establece que a raíz de un accidente que no tuvo daños humanos, pero sí materiales para la empresa, se estableció una evaluación e investigación para proponer mejoras que previnieran la recurrencia de dicho accidente, aminorando las pérdidas materiales e infraestructurales de la empresa:

“[...] había harta gente en el área, y ese extintor se reventó y desparramó todo su polvo. Se hizo la investigación de ese evento y se determinó que en ninguna parte estaba escrito como tenerlo sobre una plataforma de andamio [...] Y de ese incidente sé que no hubo lesionados, sino que hubo daños al equipo, no más. Se llegó a que se fabricó un elemento que permitía tener el extintor colgado de forma segura para evitar que se cayera. Y así siempre van ocurriendo cosas, incluso se ha llegado a fabricar elementos para mejorar los temas de seguridad”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Como consecuencias que derivaron de la incorporación de este enfoque de control de pérdidas, el gerente destaca el comenzar a utilizar de forma activa el reporte de eventos, cuya focalización devino en un orden, sistematización y aprendizaje de los mismos. Dicha aproximación sistemática favoreció la identificación de los riesgos críticos de la empresa. A su vez, estas nuevas definiciones propiciaron un giro desde el enfoque inicialmente reactivo a uno con ciertos atisbos

más preventivos, que el gerente conceptualiza como “precursores de seguridad”:

“Mira, lo que tenemos que hacer ahora, para cada riesgo crítico, es ver qué precursor nos podría provocar un accidente grave o fatal. Porque, en el fondo, uno puede analizar el riesgo crítico desde muchas perspectivas. Desde la perspectiva de diez mil cosas que a la larga no te aportan nada o reducirla a diez o a quince, dónde está el foco de donde te deberían pasar las cosas. En otros lados le llaman control crítico, pero nosotros le llamamos precursor [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

El giro mencionado hacia una disposición más activa y preventiva de la administración hacia los temas de seguridad, especialmente la detección de riesgos críticos, contribuyó al afloramiento de nuevas medidas para gestionar la SST, tales como el desarrollo de un programa de buenas prácticas. Dicho programa tenía un especial énfasis en la reportabilidad de los trabajadores, haciendo énfasis en tres aspectos: la repetitividad, la potencialidad y el área de impacto. Esta centralidad de la reportabilidad, tal como se podrá apreciar en los siguientes apartados del análisis, generaba ciertos roces con la cultura de seguridad propia de las empresas mandantes dónde se localizaban sus faenas.

Un aspecto interesante consiste en la constante reflexividad en torno a las temáticas de SST que la dirección de la empresa ha manifestado en el curso de su historia, especialmente a partir de episodios en que su cultura de seguridad contacta con la de otras empresas, generando una actitud proclive al establecimiento de sincretismos culturales en esta materia. Lo anterior se ve expresado en la identificación, por parte del gerente, de que el último escalafón en el recorrido de la Empresa 3 en materia de SST corresponde a un proceso de sincretismo cultural con el enfoque de factores humanos y organizacionales que impulsa la MUSEG:

“Ahí recurrimos a Mutual, nos presentaron el modelo [...], tomamos el modelo, pero no botamos el modelo de control de pérdidas, porque creíamos que había cosas muy importantes en el modelo de control de pérdidas que no podíamos perderlas. Entonces, hicimos una mezcla entre ambos, y con esa mezcla entre ambos hoy día estamos trabajando”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En general, el recorrido que ha trazado la Empresa en materia de gestión en SST, el cual ha estado principalmente impulsado por lo niveles directivos, focalizándose en capacitar e incorporar a los supervisores y mandos medios, de todos modos, ha producido un impacto positivo en la percepción general de los trabajadores con respecto al manejo de la seguridad en la unidad productiva:

“[...] he tenido la oportunidad de trabajar en el rubro pesca y en el rubro metalúrgico, y cuando llegué aquí mi sorpresa fue mayor en relación a las barreras que se instauran para evitar algún tipo de accidente. Afuera lo que prima es la producción, producir, producir. Si bien es cierto aquí también porque toda empresa tiene que ser rentable, también hay que darle continuidad al proceso, pero le ponen un poquito, le ponen bastante más seriedad al tema seguridad”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Percepción de los actores frente al riesgo y la accidentabilidad

Una primera aproximación para intentar desentrañar los aspectos clave de la cultura de seguridad que definen al caso de la Empresa 3 consiste en identificar si los diferentes actores que participaron en el proceso de levantamiento de información comparten una apreciación similar con respecto a los riesgos que conllevan las tareas productivas que se ejecutan en dicha unidad productiva.

De este modo, el análisis del material recabado señala que, si bien los distintos niveles dentro de la empresa dan cuenta tanto un nivel de peligrosidad de las tareas como la presencia de riesgos críticos similares, naturalmente el nivel de detalle que se evidencia en sus relatos se va profundizando a medida que las funciones del actor respectivo se encuentran más próximas al proceso productivo mismo.

Así, mientras el gerente realiza una rápida identificación de los riesgos más críticos de cada una de las principales áreas en las cuales su empresa realiza limpieza y mantención industrial, siendo la exposición a “atmósferas inertes” producidas por la concentración de gases peligrosos como lo es el ácido sulfhídrico el riesgo más relevante en el área petroquímica a la cual pertenece la faena analizada:

“[...] las plantas petroquímicas, en general, tienen los riesgos... los riesgos inherentes tienen que ver, fundamentalmente, con los temas químicos, con la contaminación ambiental y la contaminación atmosférica, debido al ingreso de espacio confinados. El tema del bloqueo de equipos, producto de que, si un equipo queda filtrando, por ejemplo, algún tipo de gas, por ejemplo, gas sulfhídrico, la probabilidad de que una persona fallezca es altísima [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Mientras que los trabajadores, si bien, consignan que el principal riesgo consiste en la contaminación atmosférica con gases de alta peligrosidad, son capaces de enumerar una serie de otros riesgos más prevalentes en sus espacios y rutina de trabajo:

“Emanaciones de gases, explosiones, inflamaciones, atropellos, atrapamientos, golpes...

[Voces indistinguibles]: Golpes, caídas...

Contactos con puntos calientes, espacios confinados. Tormentas eléctricas (sic)”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Por su parte, el supervisor corrobora que el riesgo que reviste de mayor peligrosidad sería la presencia de atmósferas peligrosas y las altas concentraciones de ácido sulfhídrico, dando cuenta de un considerable manejo de conocimientos técnicos al explicar y profundizar dicho riesgo:

“Cuando refinan los combustibles se van liberando gases peligrosos y dentro de esos gases peligrosos hay uno que es mortal al ser humano que es el sulfhídrico, el gas sulfhídrico, y ese está siempre en las plantas, en todas las plantas hay líneas que trabajan en base a esos gases. Entonces imagínate que se rompe una línea y nos va a llegar al tiro la nube de gas tóxico, y si no estás preparado te puedes morir ahí. (Entrevista a supervisor” Empresa 3).

Adicionalmente, el supervisor muestra un nivel importante de conciencia al discernir que no todos los puestos de trabajo presentan una exposición equiparada frente a los riesgos. De este modo, identifica que los trabajadores son quienes más se ven enfrentados a los peligros laborales, pero también reflexiona en torno a la necesidad que tiene como supervisor de encontrarse en una posición más distante de los riesgos y del trabajo práctico para poder prever el acontecimiento de los accidentes:

“Yo encuentro que el riesgo para el que supervisa es menor que para el que mete las manos, pero igual está expuesto igual. Por ejemplo, tú puedes tener el riesgo de que te aprisiones con un equipo que se está desenfrenando (sic), y uno está alejado o mirando eso más lejos para ver todo el trabajo y el riesgo inminente lo tiene el que está en la línea de fuego, uno no, entonces ahí es menos el riesgo para el que supervisa. Pero si hay una fuga, en realidad el riesgo va a ser general para todos”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Como equipo investigador buscamos pesquisar la posibilidad de que se generasen nuevos riesgos en condiciones excepcionales de intensificación del trabajo, ya sea por un aumento de la demanda de trabajo o diversificación de la misma. Sin embargo, los actores señalan de forma transversal que las situaciones en que se generan estas condiciones son muy escasas y cuando ocurren no implican modificaciones sustantivas a los procesos de trabajo, exceptuando un aumento aceptable del ritmo de trabajo, y por lo mismo, no se producen exposiciones a riesgos excepcionales:

“[...] y los trabajos que les llaman ellos emergentes o que son netamente de una emergencia operativa o que puede causar una emergencia, esos trabajos son a una velocidad más apurada, los requieren con más urgencia, más rápido y ahí se pone un poquito más de velocidad”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“[...] nosotros en mantención, entonces cualquier cosa que falle a veces se tiene que hacer un poco más rápido, pero siempre mirando a la seguridad que tiene que ser. Y después de eso vienen los controles de los prevenciónistas que hayan revisado el área y ahí podemos trabajar nosotros, no es llegar y hacer”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Un aspecto interesante consiste en que tanto los relatos del supervisor como del gerente omiten referirse al accidente más reciente que tuvo alguna consecuencia para la salud de los trabajadores. Mientras que en el grupo focal en que participaron los trabajadores, este hito fue mencionado durante la conversación:

“Hace poquito tuvimos un evento con un compañero que le cayó una pieza de andamio en la cara. [...] Lo bueno que fue leve [...], entonces no fue un accidente grave fue un golpe no más, pero lo bueno que estaba con su casco. Le golpeó en el lente de seguridad así que le pasó a llevar la cara, pero no fue nada, no sufrió ningún daño”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Para finalizar el presente apartado, un hallazgo interesante del análisis cualitativo consiste en la apreciación compartida de que las modificaciones implementadas por la Empresa 3 en materia de SST y su consecuente apropiación cultural por parte de los integrantes de la institución, han permitido concluir a los actores entrevistados que se ha producido un avance considerable en lo que respecta, específicamente, a la reducción de accidentabilidad dentro de la unidad productiva. De este modo, el supervisor identifica que el último accidente con consecuencias graves para la salud de un trabajador aconteció hace, al menos, una década atrás.

“Y recuerdo que un trabajador se aprisionó un dedo contra la llave y la máquina esta que hace el torque, y tuvo fractura de dedo, me acuerdo de que le sacamos el guante y tenía todo echo tira el dedo. Y me acuerdo de que esa investigación la causa fue la prisa y el descuido del trabajador porque se trabaja en pareja y no tenía la coordinación, no tenía el tema del afiatado de haber trabajado antes juntos, sino que juntaron a dos trabajadores y les pasaron la máquina [...] y justamente ocurrió ese evento. Eso tiene que haber sido como hace diez años atrás más o menos”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

En la misma línea, la gerencia evalúa que además de una reducción en la tasa de accidentabilidad, también se ha reducido de forma sostenida la gravedad de los eventos:

“Yo creo que algo indica, y a través de esta metodología bajamos la gravedad. Nosotros en los últimos años, después de pasar de varios accidentes graves con muchos días perdidos, trescientos, quinientos días perdidos, bajamos el año pasado a tener ciento sesenta días perdidos y de los cuales tres accidentes fueron torceduras de pie”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Finalmente, de forma generalizada, los trabajadores consideran que es posible apreciar una mejora considerable de las medidas de seguridad asociadas a prevenir accidentes en los diferentes puestos de trabajo:

“Bueno siendo bien objetivo, viendo desde una perspectiva que no trabajamos en una fábrica de chocolate, la seguridad de un tiempo a esta fecha ha ido en aumento hacia lo que es el trabajador como tal. Y, por ende, la Empresa 3, que es a la cual nosotros pertenecemos, tiene que alinearse con las directrices que entrega en este caso el mandante”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Principales aspectos de la cultura de seguridad

Según lo establecido en el apartado anterior, la instauración de una cultura de seguridad en la Empresa 3 ha sido un desafío adoptado de forma consciente por los niveles directivos y gerenciales de la unidad productiva, quienes en su relato destacan los diferentes giros y formas que ha ido adquiriendo la gestión de la SST en la empresa.

En este sentido, a grandes rasgos, en la cultura de seguridad de la Empresa 3 destacan aspectos como el gravitante rol del reporte de los eventos y riesgos, el fortalecimiento permanente de los canales de comunicación tanto formales como informales, los intensivos esfuerzos por capacitar e incorporar en estas temáticas a los mandos medios, la posibilidad instalada de detener el funcionamiento de la faena en caso de preverse condiciones riesgosas, así como el rol que se asigna tanto a la participación de los trabajadores como a sus organismos representativos (comités paritarios y sindicatos). A continuación, se analiza en detalle cada uno de los componentes señalados.

Reportabilidad

Quizás el aspecto que con mayor frecuencia emana de los relatos de los participantes, independientemente de su rol en la Empresa 3, consiste en la centralidad de la reportabilidad. De cierto modo, la reportabilidad es el sustrato mínimo necesario para mantener comunicación al interior de una empresa, cuyas faenas se encuentran localizadas de forma descentralizada en las inmediaciones de sus diferentes empresas mandantes. En este sentido, llama la atención la importante capacidad reflexiva que a nivel gerencial han desarrollado en torno a la reportabilidad, indicando a los trabajadores que no únicamente reporten eventos, sino que también pueden transmitirse percepciones como hallazgos relevantes:

“[...] otra acción importante y relevante es que los trabajadores reporten, que nos cuenten a través de papel, plataforma web o vía reportabilidad de alto potencial, que nos reporten lo que ellos están viviendo o sintiendo. Cuando digo sintiendo, porque a veces un hallazgo es una percepción, no necesariamente es un hecho concreto, es una percepción”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Adicionalmente, el gerente señala que se resguarda el anonimato a los trabajadores a la hora de reportar y se les instruye que no establezcan ningún tipo de filtro, puesto que el sistema de escalamiento de los reportes contempla la depuración progresiva de los reportes, proceso que se ha visto beneficiado por la mejora cualitativa en la capacidad de reportabilidad mostrada por los trabajadores:

“Mira, nosotros en este proceso de formación estamos con que reporten todo, todo. Nosotros soplamos después la hojita, ahí vemos cuáles son los más... Los anotamos todos,

los escribimos todos. En general, los viejos han ido afinando la mano, y afinar la mano es ir reportando realmente las cosas importantes, realmente las cosas importantes. El trabajador tiene un talonario o el supervisor tiene un talonario, el trabajador pide la hoja, la llena y se la pasa al supervisor. El supervisor se la pasa al encargado de prevención y el encargado de prevención lo que hace es llenar la hoja, ver el problema junto al supervisor y la solución del problema, y si es de alto potencial, por ejemplo, detectaron que estaban trabajando en un equipo y el equipo no estaba bloqueado o había un trabajador que no había hecho su bloqueo, sin poner nombre, ese reporte se manda en ese minuto a nivel nacional y les llega a todos los correos corporativos de la empresa” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Una característica llamativa de la implementación de la reportabilidad en la Empresa 3 consiste en el esfuerzo colectivo que se establece para generar una suerte de retorno o retroalimentación que logre alcanzar a los trabajadores, propiciando una suerte de aprendizaje institucional en las bases de la unidad productiva:

“[...] una vez a la semana hacemos un reporte con los eventos más significativos y lo enviamos a todos los administradores de contrato y gerentes, quienes tienen la obligación de bajarlo hacia los supervisores, para que lo difundan. La idea es, en el fondo, no esconder debajo de la mesa los problemas, que sería lo más fácil, sino ponerlos sobre la mesa para que todos los vean y entre todos busquemos solución” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Finalmente, cabe señalar que la dirección de la empresa ha definido la entrega de ciertas recompensas y premios a los trabajadores que incorporen de forma regular la práctica de reportar, entendiéndolo como una conducta positiva del trabajo que merece ser reconocida por sus superiores y compañeros:

“Mira, hay premiaciones mensuales que, más que premiar la reportabilidad, porque es más que la reportabilidad lo que premiamos, premiamos las conductas positivas durante el mes y una de ellas es la reportabilidad. Porque, tampoco se trata de que nos inventen reportes, se trata de que efectivamente reporten lo que tienen que reportar. Si aquí, tener quinientos un mes, el otro mes tener novecientos, no significa que el mes de quinientos fue malo, no había más nomás poh. Entonces, el premio va por comportamiento fundamentalmente y todos los meses se premia, todos los meses se premia. Se realiza una actividad dónde se entrega, una ceremonia donde se les entregan los premios a los trabajadores” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En resumen, la reportabilidad se ha asentado en la Empresa 3 como la actividad fundamental en materia de SST, permitiendo moldear la cultura de seguridad que han desarrollado durante los últimos años. Su implementación y perfeccionamiento han permitido poner el foco en eventos que antes estaban olvidados y aprender de ellos para cambiar. Se trata de un esfuerzo para que todos puedan comunicar los peligros de forma anónima y por distintos medios, considerando no solo hechos objetivos, sino que también percepciones y sentimientos.

Así, la reportabilidad se ha erigido como una importante herramienta de aprendizaje organizacional. Los trabajadores reportan, pero los supervisores deben actuar sobre estos reportes para disminuir la repetitividad, la potencialidad y el área de impacto. De este modo, el supervisor es el primer actor que recibe la información desde abajo y vela para que los problemas reportados por los trabajadores encuentren una solución. Lo anterior se ve garantizado por la existencia de un equipo que gestiona centralizadamente el sistema de reporte, el Control Gestión, que se hace cargo de recoger y sistematizar toda la información reportada.

Canales de comunicación

De forma paralela a la reportabilidad, que ha permitido un importante ejercicio de aprendizaje organizacional a partir de información otorgada por los trabajadores, la Empresa 3 ha dedicado parte importante de sus esfuerzos a fortalecer los canales de comunicación tanto formales como informales. Estos canales, especialmente aquellos informales como las conversaciones de pasillo, se ven blindados por la gerencia y dirección, quienes han instalado su relevancia, además de propiciar instancias formales y permanentes de comunicación.

Comenzando con las instancias de comunicación más formales, es importante indicar que éstas ocurren a todo nivel administrativo de la empresa, tal como señalan los diversos relatos recabados durante la investigación:

“Lo otro que hacemos son las reuniones operativas de la línea de supervisión, las reuniones de los administradores de contrato con la gerencia de operaciones, que son todos los meses. Las reuniones a nivel gerencial, nos reunimos todos los gerentes cada quince días a hacer un análisis de cómo estamos a nivel nacional” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“[...] los comités paritarios hay charlas mensuales que agrupan a toda la empresa o a todos los que trabajan ahí. Después están las charlas semanales, que esas son las charlas de todo lo que es línea de mando, capataces y supervisores, todos los jueves [...] Después tenemos las charlas que se realizan a diario, que es la charla 5 minutos o la charla de seguridad diaria, que son donde se dan las instrucciones, se ve el tema de seguridad, se ve cómo llegar a los trabajadores, ahí uno toma todos esos indicadores de la mañana al hacer esa charla, y cualquier duda se comenta, se comenta el trabajo, como se va a hacer y después de eso se parte al punto de trabajo”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Como se verá más adelante, uno de los objetivos de la gestión de SST consiste en lograr una resolución de los problemas a nivel operacional, evitando la intromisión innecesaria de actores externos al lugar específico de trabajo. Por lo mismo, el desarrollo de esta estrategia ha significado un robustecimiento no solo de las instancias comunicativas formales, sino que sobre todo propender a legitimar la comunicación informal, especialmente si se establece de forma vertical. En este sentido, los canales informales son reconocidos transversalmente como la vía más eficiente para transmitir información más sensible o personal, teniendo una ventaja por sobre los conductos más regulares:

“Como te digo, una de las instancias es la charla diaria, que se hace en la mañana, y ante cualquier inquietud los trabajadores pueden acercarse, incluso se acercan... tienen la libertad de acercarse tanto como a la jefatura, te hablo del gerente para abajo, hasta el tema de prevención. Incluso se acercan a la jefa de prevención” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“Mira, siempre predomina la informal. Lo que pasa es que, nosotros somos una empresa mayoritariamente de puertas abiertas, donde el trabajador puede ir a conversar con el jefe de terreno, el administrador o el gerente sin ningún problema. Se dan esos accesos. Quizás porque todavía somos una empresa “chica” entre comillas, o porque como los contratos llevan tanto tiempo, se van generando estos lazos y los trabajadores que participan en trabajos de una semana, tres días siempre son los mismos”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“Sí, siempre nos escucha po, ya sea para darnos una respuesta positiva o negativa, nos va a escuchar siempre. Siempre está esa buena comunicación”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

A modo de síntesis, se presenta una referencia a la entrevista realizada al gerente, que de cierto modo condensa los principales elementos contenidos en el presente apartado, destacando la valoración equitativa entre ambos canales de comunicación, ejemplificando cada uno de ellos. Pero adicionalmente establece una responsabilidad explícita de la dirección, puesto que indica la necesidad de responder oportunamente a los requerimientos que puedan emanar de los canales de comunicación, a fin de que continúen siendo valorados positivamente por los trabajadores y no se agoten como un recurso valioso para la empresa:

“Mira, hay canales formales e informales. El canal informal es la comunicación que ellos tienen que tener con su línea de mando ¿Ya? Y dónde comunican el problema, o con la línea de prevención. Los canales formales son el comité paritario, el sindicato, con los cuales nos reunimos cada cierto tiempo o ellos piden reunión con nosotros sin ningún problema, de hacer esas reuniones. Con el comité paritario participamos activamente durante el mes. El reporte es un canal de comunicación, dónde nos hacen llegar sus problemas y sus miradas, por ejemplo, "Oye, los zapatos están saliendo malos", nos llenamos de reportes con que los zapatos están malos. Entonces, tenemos que tomar solución al problema, porque si tú no tomas solución al reporte ¿De qué vale el reporte? De nada”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Capacitación y focalización en mandos medios

El recorrido descrito en el primer apartado de cuenta de una adquisición paulatina de consciencia por parte de la dirección de la Empresa 3 con respecto a la necesidad inicial de implementar políticas de SST y más tarde, de incentivar el desarrollo de una cultura de seguridad que permeara a todos los integrantes de la empresa. Así, una de las primeras definiciones consistió en la búsqueda activa por transmitir este mensaje a todos los niveles de la unidad productiva y que estos conocimientos no quedasen circunscritos a los niveles más altos de la empresa. De este modo, se activó un eje de trabajo, que perdura hasta hoy, centrado en la capacitación masiva de mandos medios en materias de SST, buscando que sean correas que transmitan la visión oficial de la empresa con respecto a la salud y seguridad al resto de los subordinados que se encontraban desperdigados en diferentes faenas a lo largo del país.

“En el análisis que hicimos, nos dimos cuenta que había muchos supervisores a los cuales no les habíamos entregado una inducción adecuada. Que el problema no era del viejo, el problema era de nosotros, porque no hicimos un proceso de inducción con ellos [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“[...] llegaron muchos supervisores con otras culturas, viejos que venían trabajando en empresas con muy baja cultura y otros con muy alta cultura, y nos generó un choque cultural”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Por su parte, el supervisor identifica que las empresas mandantes también se han sumado a la tarea de potenciar y fomentar la capacitación permanente del personal que, a pesar de ser externo, desempeña sus funciones en sus lugares de trabajo. Además, señala que muchas veces la capacitación dirigida a los trabajadores busca atacar de forma correctiva ciertas prácticas o errores que se han tornado recurrentes:

“[...] todas estas empresas te capacitan hartito en temas de seguridad, cada año hay charlas de inducción que tienes que ir renovando y esas charlas se dan a conocer harta información de temas de seguridad. Y a la vez igual po, hay capacitaciones diarias, o semanales a veces, hay capacitaciones mensuales en temas de seguridad en la empresa en donde yo trabajo”. (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“No, siempre hay unos grupos o trabajadores que, por condiciones personales, estados de ánimos diferentes, que a veces cometen estas faltas y si se sorprende se van con amonestaciones y cosas por el estilo [...] Se les vuelva a re-instruir, se le manda a capacitación otra vez hasta lograr que el viejito tome el rumbo otra vez de la seguridad”.
(Entrevista a supervisor, Empresa 3)

En lo sucesivo se continuó potenciado un enfoque que ponía énfasis en la capacitación de los mandos medios, específicamente en los supervisores, lo que decantó en la definición del rol funcional de éstos para la SST y sus tareas críticas en esta materia por parte de la dirección de la empresa:

“[...] el supervisor tiene que hacer ciertas actividades todos los meses, focalizadas ahora en función de estos criterios de repetitividad, de potencialidad y todas esas cosas, porque no nos interesa que vaya a revisar los baños ni los extintores, lo que nos interesa es que vaya a revisar dónde puede provocarse el accidente, el resto no nos sirve, no nos sirve. Entonces, operativizamos a través de eso” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“Liderazgos visibles a través de su equipo, análisis de reportabilidad, tiene que hacer reuniones con su equipo de trabajo, tiene que hacer inspecciones y observaciones, tiene que hacer revisión y difusión de procedimientos, de instructivos, tiene que hacer necesariamente reinducción o recapitación en las desviaciones que va notando. Mira, no hemos definido tareas rimbómbasticas, hemos definido tareas lo más sencillas, pero concretas posibles, porque si no, llenarlo con cien tareas que no va a hacer, no nos aporta nada, es preferible definirle seis tareas al mes, que las haga, pero que las haga bien”.
(Entrevista a gerente, Empresa 3)

De este modo, comenzó a instalarse la idea de que resultaba más eficiente: el abordaje de los problemas de SST en el mismo lugar de trabajo, en la operación de la faena, acción que debía ser dirigida por los supervisores, quienes deberían contar con el apoyo puntual de los prevencionistas de riesgos y sus equipos técnicos. Así, se altera el rol tradicional que suelen tener los prevencionistas en las empresas, distanciándose del involucramiento más directo en los lugares de trabajo para adoptar funciones de apoyo y asesoramiento, más no de intervención. Naturalmente, el actor que da cuenta de esta definición estratégica es el gerente entrevistado, puesto que son determinaciones adoptadas por los niveles jerárquicos más altos de la empresa:

“Nosotros hemos traspasado la seguridad hacía el supervisor. Es el primer responsable, porque tenemos... Por darte un ejemplo, tenemos diez supervisores y tenemos dos prevencionistas o seis prevencionistas y doce supervisores. Entonces, es imposible que el prevencionista lleve el proceso [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“La gracia está en que, al final los que saben hacer la pega son la gente de operaciones. Uno puede hacer indicaciones, observaciones, decir: "Mira, esto no me parece, porque falta esta norma, falta esto", pero el viejo que sabe hacer la pega es el que está en operaciones, nosotros los podemos ayudar, corregir, pero en el fondo, el que está haciendo y liderando, y haciéndolo correcta o incorrectamente son ellos”. (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Los extractos de relato presentados dan cuenta de que la decisión de elevar el rol del supervisor y modificar las funciones clásicas de los prevencionistas de riesgo no se sustenta únicamente en lo que sería más eficiente económicamente, sino que reconoce un principio cultural en cuanto respetan el conocimiento acumulado por el supervisor, su autoridad frente a los trabajadores y la dinámica laboral desarrollada en conjunto con sus subordinados, destacando que muchas veces el señalamiento de mejora o el planteamiento de críticas son mejor recibidas al provenir del interior del equipo de trabajo y no desde el exterior, como por ejemplo, desde un prevencionista:

“Es más eficaz, absolutamente. Nosotros pasamos a ser ahí como la visita, entonces, si la corrección no viene de la visita, sino que viene desde dentro, es mucho más fácil asumirla.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Sin embargo, la focalización en los supervisores y la consecuente descentralización de las funciones de los prevencionistas en la figura del primero, no ha implicado la planificación de acciones que apunten a desarrollar mayores niveles de consciencia en los trabajadores de base con respecto a la SST. Puesto que los trabajadores, de forma soslayada, continúan identificando que su forma principal de aproximarse a las medidas de seguridad en la empresa sigue mediada fuertemente por el control directo de las líneas de mando (aspecto que será profundizado en el apartado de participación de los trabajadores):

“No porque toman muchas medidas de control. De que entramos partimos con nuestra charla de 5 minutos que a veces se extiende un poco más, se planifica el trabajo, se firman todos los documentos y ya estando en terreno tenemos otros controles que son prevención, los mismos operadores de planta que nos andan vigilando que hagamos bien las cosas igual. O sea, siempre estamos controlados en todo sentido” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Finalmente, cabe señalar que la empresa mandante también ha incorporado prácticas que apuntan a potenciar la capacitación de los trabajadores tanto internos como externos. Sin embargo, no es posible identificar en el análisis si estas capacitaciones son elementos previos al contacto cultural o antecede a dicho acontecimiento:

“Sí, por lo menos en el grupo que trabajo llevamos hartos años ahí y se nota y se siente que se respeta poh. Y como te digo, constantemente le están refrescando estos conceptos de seguridad. Hay un curso que hace la empresa mandante que se llama Safe Start, creo que es a nivel global, es un programa que lo compra la empresa mandante y lo transmite a los trabajadores, a todos los trabajadores, incluso de ellos y los contratistas que trabajan solos.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Capacidad de detener la faena

Se trata este de un aspecto interesante, que a simple vista podría parecer simplemente una medida, pero que de cierto modo condensa en gran parte la cultura de seguridad que ha construido la Empresa 3 y la forma en que sus integrantes la han ido incorporando. Concretamente nos referimos a la potestad que tienen los supervisores, frente a la manifestación de un riesgo, de detener indefinidamente las faenas hasta que no se subsane la situación que originó la acción.

“[...] a veces nos ha tocado trabajos más riesgosos, pero se trata de hacer cumplir con todos los parámetros de seguridad para ejecutarlo, y si no están las condiciones, no se ejecuta. Por ejemplo, hay un equipo que mide los gases en el ambiente, y si ya tenemos la atmósfera peligrosa y no baja al tema de trabajar seguro, no se hace el trabajo hasta que se controla la atmósfera” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Tal como se mencionó, esta atribución otorgada y respaldada por la gerencia, descansa principalmente sobre los hombros de los supervisores, quienes han sido instruidos en esta medida, la cual ha sido materializada en la figura de una tarjeta que pueden presentar a la empresa mandante, puesto que es ésta la que tiene el control sobre la producción. En este sentido, la aplicación de esta medida por parte del supervisor puede ocasionar ciertos roces con la empresa mandante, aunque pareciera ser que la medida se encuentra validada por la contraparte en cuanto su utilización se debe hacer siempre de forma comedida y reuniendo las condiciones adecuadas:

“Si po, tenemos [...] una tarjeta que se llama tarjeta Stop, que es que, si tú notas un peligro para alguien, para un trabajador, para ti mismo, un peligro incluso para los mandantes [...], con esa tarjeta tienes la atribución de parar un trabajo [...]” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“[...] es como una empresa (mandante) especial de alto riesgo entonces como que se respeta mucho el tema de que si hay una condición se para el trabajo no más y da lo mismo si era para ayer, como dicen, o era apurado, si no está la condición no se hace. Acá yo por lo menos, como te digo, en esta empresa donde trabajamos [...] se hace como tiene que hacerse el trabajo, ¿ya?, porque es un riesgo muy alto no hacerlo, no hacerlo bien.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Sin embargo, la atribución de detener la faena también puede recaer, de forma indirecta, en los trabajadores que alcancen a divisar un riesgo inminente en sus contextos laborales. Naturalmente, no pueden ejecutar la orden de paralizar los trabajos, pero sí pueden establecer una alerta al supervisor para que active la medida:

“Disculpe, el maestro, el que va a realizar el trabajo es la última persona que está en el punto de darse cuenta de las condiciones inseguras, por eso la persona que manda a hacer (sic) el trabajo es la última que revisa toda el área y si se reúnen las condiciones para el trabajo, y si no se reúnen, el trabajador está en su derecho de parar el trabajo.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

“Cuando es así y no se reúnen las condiciones, sí, porque por algo hay personas acá, compañeros que llevamos muchos años en la refinería y uno se da cuenta cuando hay una condición insegura. Por lo general, la experiencia es lo que aquí habla.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Finalmente, es importante destacar que un pilar que permite otorgarle sostenibilidad a la medida consiste en el respaldo que otorga tanto la administración de la Empresa 3 como de la unidad productiva mandante, aspecto que señalan los trabajadores como crucial:

“Sí, bueno en realidad ellos nos defienden a nosotros en todo sentido en ese aspecto, ellos incluso detectan la condición insegura, nosotros le decimos al jefe que ellos son los que tienen que parar de hablar (sic) y parar la pega. O sea, en ese aspecto el jefe de nosotros no tiene problemas para parar una pega, lo hace.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Rol de la participación de los trabajadores

El análisis esbozado permite confirmar que la participación de los trabajadores no sería ni uno de los lineamientos de la dirección de la Empresa 3 en materia de SST, ni una fortaleza particular de los integrantes que se desempeñan en la empresa mandante cuyo caso fue recabado. Este hecho encuentra explicación en los antecedentes que se han presentado en los apartados que preceden a este. Puntualmente, aspectos como la definición e instauración de una cultura de seguridad excesivamente verticalizada y que planificó su apropiación hasta los niveles medios, el rol condicionante y cambiante de las empresas mandantes en la expresión final de dicha cultura de seguridad o la ritualización excesiva de esta cultura en protocolos y medidas (que muchas veces no se distinguen entre las originales y las de las empresas mandantes), han generado una subestimación de la participación de los trabajadores como un aspecto crítico para el mejoramiento de la SST en la Empresa 3. Lo anterior se puede apreciar en la visión poco elaborada y más bien funcional que a nivel gerencial se posee con respecto a la participación y el rol que

pudiesen tener los trabajadores de base:

“[...] uno trabaja y desarrolla políticas para que sean aplicadas por personas. Si las personas no dan su opinión sobre lo que tú vas a implementar, la probabilidad de fracaso es absoluta o altísima, para no ser tan tajante. En la medida que ellos participen y sean escuchados, lo más probable es que la cuestión funcione. Nosotros hace un par de semanas hicimos dos campañas, hace un par de meses, hicimos dos campañas. Una con una altísima participación y otra con una baja participación. La que tenía mayor participación era la campaña más participativa” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En esta misma línea, el gerente plantea explícitamente que una de las motivaciones principales que tendrían los trabajadores para hacerse partícipes e incorporar elementos en materia de seguridad provistos por la empresa consiste en el entendimiento de que el comportamiento acorde con las reglas de seguridad y la cooperación con las medidas establecidas son un requerimiento para mantenerse en sus respectivos puestos de trabajo:

“Ahora, yo percibo en esta disparidad que tenemos y que es real, percibo que existe, cada año, una mirada más positiva de lo que ellos están haciendo y una valoración más importante, están más empatados, porque sienten que a través de eso también conservan su puesto de trabajo” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Esta participación excesivamente reducida y poco consciente de los trabajadores en materia de salud y seguridad se ve reafirmada por sus planteamientos, en los cuales señalan la necesidad de ceñirse estrictamente a los protocolos establecidos y las medidas de control adoptadas:

“Bueno, acá la seguridad básicamente la hacemos nosotros los trabajadores porque todo depende de nosotros, tener en cuenta los paso a paso para no tener incidentes con el mandante porque ellos son muy exigentes en ese tema.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Sin embargo, un análisis detallado del material cualitativo permite vislumbrar que los trabajadores efectivamente sí tienen un campo en el cual han desarrollado mayores niveles de participación consciente para afrontar problemas relacionados con la seguridad y la salud en sus espacios de trabajo. Este ámbito en concreto, corresponde al desarrollo de importantes niveles de compañerismo y comunicación horizontal para poder transmitirse críticas frente a comportamientos riesgosos o señalar potenciales peligros:

“La verdad, de un tiempo a esta fecha que se ha creado una concientización tanto a la seguridad tanto propia como del colega. Vale decir que si yo veo a mi colega que él se encuentra por ejemplo haciendo una labor y no cumple con un estándar adecuado, yo tengo la facultad de decirle a él [...] que mejore la condición actual que él lleva para evitar algún tipo de incidente que pueda traer una consecuencia mayor. Por otro lado, si yo estoy cometiendo algún ilícito, por llamarlo de alguna forma [...], mi colega o alguien que esté cercano también tiene la facultad de decirme a mí que yo estoy infringiendo algo. Por lo tanto, tengo que tomarlo también como una crítica constructiva y no molestarlo o enfadarme porque él me está llamando la atención. Por ende, hemos creado una cultura de seguridad” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

“Por medio de una comunicación, una conversación verbal. Bueno, y si la persona vuelve a cometer una infracción similar ya se toman las medidas al nivel administrativo.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Comités paritarios y sindicatos

Al enfocarse en las principales herramientas organizativas de las cuales los trabajadores disponen para canalizar sus diversas inquietudes, vale decir, los comités paritarios y los sindicatos, se puede apreciar una valoración bastante diferida para cada organismo.

En primer lugar, ambas instancias se valoran de forma relativamente positiva, estando tanto sus tareas como la profundidad de las mismas condicionadas por la omnipresencia y buen funcionamiento de los canales de comunicación (especialmente los informales), que siguen siendo comprendidos por los trabajadores como la vía más legítima para cursar sus inquietudes y sugerencias. Por un lado, el sindicato cumple funciones que se acotan de forma exclusiva a la reivindicaciones económicas y laborales, siendo una entidad que no tiene una presencia marcada en la cotidianidad de los trabajadores y que, por lo tanto, valoran como más lejana:

“Yo creo que apoya a la mejora del trabajador, de la parte monetaria y de las remuneraciones, que sea algo más equitativo, de la calidad de vida de los trabajadores.

Que no se vulneren nuestros derechos.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Como tal, los sindicatos no parecerían cumplir funciones que se aproximen, aunque sea tangencialmente, a temáticas de salud y seguridad en el trabajo. Quizás la mención más próxima a este campo consiste en un relato del supervisor, quien recuerda que en alguna ocasión el sindicato había tenido la potestad de solicitar la desvinculación de supervisores que no cumpliesen con sus funciones de velar por la seguridad de los trabajadores en la faena:

“Yo tengo recuerdos de que el sindicato ha pedido sacar supervisores por temas de darles mal las órdenes a trabajadores o maltrato a trabajadores igual.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Por otro lado, los comités paritarios gozan de una valoración positiva de parte de todos los actores cuyos relatos fueron recabados. Probablemente esto se deba a dos factores. El primero dice relación con que la mayoría de los participantes ha tenido una vinculación directa con los comités paritarios, ya sea formando parte de dichas instancias o colaborando directamente con ellas. El segundo descansa en el rol que se les ha asignado a los comités tanto en el diseño general de gestión de SST de la Empresa 3 como de su mandante puntual, abordando una serie de tareas sumamente visibles para los trabajadores, desapegándose de su rol más bien de instancia de mediación a la hora de resolver conflictos o alcanzar negociaciones entre la dirección y los trabajadores.

“Yo tenía esa misma opinión hasta que me tocó participar. Entonces cuando a mí me tocó participar, claro, nosotros somos como 180 trabajadores y tienes un comité paritario donde tienes que tratar de abarcar a todos los trabajadores. Normalmente en el mes puedes ver a un grupo no más, y ese grupo que te ve te va a ver una vez en terreno, entonces para él te dice “no, yo no los veo nunca, una vez al mes para mí no es nada”, pero él no sabe que se estuvo en otras plantas, en otras áreas, con otros grupos haciendo actividades.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

En definitiva, la utilización que le brindan en la Empresa 3 a los comités paritarios y la valoración que se tiene de ellos se centra en identificarlos como una herramienta que realiza acciones dirigidas hacia los trabajadores, no como un espacio para resolver disputas. Asimismo, los relatos dan cuenta de que parecieran ser instancias que son controladas directamente por la dirección, en cuanto les asignan un rol relevante en su política de SST y una serie de actividades relevantes para el monitoreo de la seguridad dentro de la Empresa 3, incluyendo charlas, inspecciones y premiaciones:

“Sí, el comité paritario hace inspecciones mensuales. Y también, como te digo, la parte de prevención hace todas sus visitas a diario por parte de la prevención, y donde se le

auditan que estén todos sus documentos, que tenga todo al día.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“[...] las condiciones, se ve la ropa, los EPP. Siempre mejorando y comunicándose igual siempre con el trabajador, ya que también les hacemos visitas en terreno, le vemos la documentación y los premiamos de alguna u otra forma, a lo mejor con algo pequeño, pero les damos un incentivo para que se sientan un poco grato la persona.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

“Ahora hace poquito tuvimos una reunión con el comité paritario, un tipo charla, y también se hizo premiaciones a trabajadores destacados de distintas áreas de los grupos de trabajo.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Llama la atención que el comité paritario tiene el rol de intervenir cuando se reporta o se registran incidentes reiterativos, debiendo actuar de forma proactiva para evitar que sigan ocurriendo en lo sucesivo. Esto indica una clara incorporación del comité paritario a nivel gerencial, puesto que se les provee información detallada del funcionamiento de la empresa y comportamiento de los trabajadores para que puedan intervenir:

“En los eventos repetitivos, ahí se pone el foco, en los incidentes repetitivos. Por ejemplo, en el mismo mes dos o tres eventos como por ejemplo "se sorprende a trabajadores sin arnés", por ejemplo, o sin arnés enganchado o con el arnés con una cola enganchado, o no enganchado sobre el hombre. Entonces todos esos incidentes que se reportan marcan una alerta, entonces ahí el comité paritario en eso trabaja, el mes que sigue hace charlas de cómo usar los andamios, como usar los arneses y así se va trabajando. Las alertas se levantan porque se van detectando constantemente la misma condición de que igual hay incidentes.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Los comités paritarios tampoco parecieran estar centrados en enfocar su quehacer en el mejoramiento directo de las condiciones de trabajo y de seguridad, puesto que esta necesidad ya estaría cubierta mediante otros medios como el ejercicio de la reportabilidad y los canales de comunicación. Aunque algunos trabajadores reconocen que no siempre existe premura en la resolución de las solicitudes o requerimientos que no se vinculan directamente con aspectos productivos, pero hacen la salvedad de que este retraso puede deberse en parte a la responsabilidad que en ciertos casos le corresponde a la empresa mandante. Este último aspecto implica que no todos los comités paritarios que corresponden a la Empresa 3 funcionen del mismo modo, puesto que su implementación siempre estará condicionada por la empresa mandante y las condiciones que maneje en sus intermediaciones, lo que puede verse expresado en las diferentes certificaciones que tienen estos organismos:

“Está certificado en oro. En los otros tenemos un par de platas y el resto bronce. También hay una disparidad en temas de comités paritarios, eso es una realidad.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Preponderancia de la empresa mandante y el dilema del sincretismo cultural para la seguridad

Resulta interesante notar que, si bien la Empresa 3 presenta elementos de cultura de seguridad marcados, que permean y son reconocidos en los diferentes niveles jerárquicos de la unidad productiva, existe un factor (que ya ha sido abordado de forma tangencial en apartados anteriores) que condiciona fuertemente la expresión de dicha cultura en los diferentes lugares de trabajo

donde la empresa presta sus servicios de limpieza y mantención industrial.

Justamente el hecho de que exista un organismo mandante que, al ser dueño de las inmediaciones e infraestructura, dictamina las condiciones basales en que la Empresa 3 deberá desarrollar sus funciones. Esto produce que esta última no pueda configurar de forma pura sus aspectos culturales, ya sean organizacionales, de seguridad o de cualquier índole.

Básicamente, bajo el supuesto de que una empresa que tiene múltiples sucursales difícilmente logrará plasmar en cada una de éstas su cultura de seguridad de forma íntegra, es de esperar que esta variabilidad se vea aún más acentuada si esos diferentes lugares de trabajo dependen de una empresa mandante que tiene sus propios valores, protocolos, comportamientos y medidas frente a la seguridad. Aspectos con los cuales entrará en conflicto la cultura de seguridad inicial, pudiendo producirse un eventual resultado de sincretismo cultural, tras largos e iterativos procesos de negociación entre elementos culturales que pudiesen conflictuar.

Es importante señalar que los diferentes actores que participaron del levantamiento de información coinciden en que existe un choque entre ambas culturas de seguridad, más no poseen una apreciación unívoca en lo que respecta a la profundidad de dicho encuentro. Por su parte, el gerente es quien más se refiere a este aspecto, señalando la enorme dificultad y múltiples roces que emanan del encuentro cultural con cada empresa mandante, especialmente aquellas que no valoran la reportabilidad de forma igualmente positiva que ellos:

“Mucho conflicto, mucho conflicto. Por ejemplo, hay clientes que no les gusta que uno les reporte, no les gusta, porque tienen la percepción equivocada de que el reporte es indicar que ellos están trabajando mal y la mirada del reporte es otra, [...] es poner los problemas sobre la mesa como te decía hacía un minuto.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“[...] ahí hay que hacer un paréntesis, porque en algunos clientes, como tienen otra mirada preventiva. Le llaman, por ejemplo, control crítico, lo que nosotros hacemos es una especie de match con ellos. Porque, el cliente quiere desarrollar su cultura, nosotros no nos oponemos a eso, pero le incorporamos desde la perspectiva nuestra lo que les podría sumar. Entonces, los viejos nuestros siguen reportando internamente, y mensualmente ese reporte nos entrega potencialidad, repetitividad, lugar de ocurrencia y en función de esos tres elementos [...]” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

“Hay clientes que les molesta el reporte. Bueno, es problema de ellos digamos, por eso cuesta mucho afianzar y compatibilizar ciertas miradas, cuesta mucho, cuesta avanzar en cultura, porque son tan diversos los modelos que a la larga no se trata que uno sea más bueno que otro, sin medir intenciones ahí, lo que quiero decir en el fondo es que, independiente del modelo del cliente, nosotros lo que tenemos que hacer es trabajar en el desarrollo del modelo nuestro, compatibilizándolo con el de él y dónde choque, tendremos que conversar, pero debe primar la transparencia en esto, la honestidad, porque si no prima eso, en el fondo, nos vamos a empezar a hacer lesos entre nosotros.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Por su parte, desde una perspectiva más intermedia, los trabajadores dan cuenta del conflicto que implica la interacción de culturas de seguridad diferentes, más no le atribuyen el fatalismo que el gerente plantea, pues no analizan el panorama general de la Empresa 3, si no que el sincretismo puntual que se desarrolla con un mandante en específico, destacando la capacidad que existe de alcanzar un nivel importante de consenso la mayor parte del tiempo:

“Bajo ese punto de vista, efectivamente siguiendo los lineamientos del mandante se cumple la normativa. Sin embargo, también ha habido ocasiones en las cuales el

mandante ha infringido o concurrido en faltas, las cuales han sido detectadas por nosotros propiamente tal como empresa y se las hemos hecho ver para buscar la mejora, para que esta mejora ayude a evitar algún tipo de incidente mayor. [...] hay una especie de defender la postura, sin embargo, se llega a un consenso para tener un buen feedback entre el mandante y nosotros como Empresa 3 para tener una buena retroalimentación en cuanto a la información obtenida.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Por su parte, el supervisor entrevistado destaca que, si bien existe un proceso de negociación cultural entre la Empresa 3 y su mandante, el hecho de que ésta última posea estándares altos de seguridad produce niveles importantes de tranquilidad, en tanto el resultado de dicha negociación debería significar siempre condiciones más seguras para los trabajadores. Este interés mutuo por lograr espacios más seguros de trabajo es, a su parecer, el sustrato que permite alcanzar cierta armonía en la cultura de seguridad:

“[...] tiene un estándar alto en tema de seguridad al ser una empresa que trabaja con productos inflamables y todo, tiende a tener mejores estándares de seguridad. Porque a mí me ha tocado trabajar en otras empresas, apoyando otros trabajos de Empresa 3 en plantas de celulosas, termoeléctricas, y ahí los estándares de seguridad son más bajos y uno se da cuenta al tiro.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“No, porque como te digo cuando son trabajos... cuando se dan los trabajos normalmente se hacen el ASR en conjunto con ellos, y ni ellos quieren tener un evento ni nosotros tampoco, nadie quiere accidentarse.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Independientemente del resultado final, que para efectos de la empresa mandante analizada pareciera ser un sincretismo cultural bastante armonioso, el hecho de que una empresa preste sus servicios a un mandante implica de por sí un proceso de compatibilización siempre difícil, que en ningún caso se da de forma espontánea o natural, pues conlleva siempre intensos momentos de negociación de diferentes elementos culturales en disputa.

Un ejemplo concreto que da cuenta de los vaivenes del intercambio cultural en materia de seguridad que se suscita es su expresión más bien legal, que algunos participantes identifican como una suerte de fiscalización cruzada, seguramente mediada por un contrato legal, que permite establecer ciertas medidas de control sobre las funciones de su respectiva contraparte en lo que respecta a la SST:

“El mandante tiene departamento de prevención que fiscaliza los trabajos y la Empresa 3 también tiene departamento de prevención. Y en la refinería [...] donde trabajamos nosotros, los estándares están establecidos y hay unas reglas claves que se llaman "reglas por la vida", [...] esas reglas están establecidas porque antes ya ocurrió un evento. Por ejemplo, trabajo en espacios confinados, ya se ha muerto gente en estas mismas empresas [...] en espacios confinados. Entonces saltarse una de esas reglas significa hasta la desvinculación de la empresa.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Como ya se pudo apreciar en el apartado anterior, dedicado a los elementos característicos de la cultura de seguridad de la Empresa 3, se evidencia la existencia de un conjunto de medidas, elementos y principios alusivos a la SST. Ahora bien, en los diferentes relatos de los participantes resulta complejo identificar con claridad qué medidas provienen de cada una de las respectivas culturas de seguridad (original y mandante), lo que nos hablaría de un sincretismo cultural del cual ya se encuentran embebidos los sujetos. Pero más importante aún, resulta sumamente engorroso discernir cuál de ambas culturas presenta una preponderancia mayor por sobre la otra.

Sin embargo, al evaluar los protocolos, estándares y medidas de seguridad que los participantes mencionan de forma natural como aquellas con mayor centralidad, pareciera ser que ciertos

elementos de la cultura de seguridad mandante estarían adquiriendo una mayor preponderancia, como ocurre con las menciones que el supervisor hace de la metodología de análisis sistemático de riesgos (ASR):

“[...] ese ASR se hace con todos los participantes en el trabajo, en tanto de la empresa mandante [...] y de todos los trabajadores, te hablo prevencionistas, eléctricos, todos los que tienen que intervenir en el trabajo se juntan en una sala y se hace el análisis del trabajo paso a paso, cómo se va a realizar, qué es lo que se va a ocupar y cómo vamos a terminar nuestro trabajo de buena forma.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

“Y el ASR después se imprime y queda en nuestras planillas de trabajo, en nuestra hoja o documento de terreno y ahí están escritos todos los parámetros que hay que respetar. Y es fácil de auditar por cualquiera puede venir y auditar, y preguntar no se poh "Este viejito que está ahí, ¿participó en el ASR?", y si lo revisan que estuvo firmado es porque estuvo presente "¿Y por qué no se está cumpliendo lo que dice el ASR?", y ahí se detiene el trabajo, y otra vez se mejora y se parte otra vez.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

Todos estos aspectos que, naturalmente, escapan del radar de los niveles gerenciales también son identificados con claridad por los trabajadores participantes, quienes manejan una impresión bastante similar del funcionamiento e importancia que reviste la metodología de ASR para la cultura de seguridad sincrética alcanzada a la expuesta anteriormente por el supervisor. Adicionalmente, los trabajadores hacen hincapié en la capacidad que les brinda el mandante de participar activamente en el proceso de ASR, siendo reconocida su experiencia y conocimiento en el campo:

“El ASR es un documento que implanta el mandante, porque es el dueño del área, por lo tanto, ve si tiene el requerimiento... él es el dueño de casa, él sabe sus condiciones, por lo tanto, se genera un documento en el cual ellos le indican la condición en que está el lugar para realizar alguna actividad. Por nuestra parte como especialistas en el área de la mantención, también nosotros exponemos nuestros puntos, los cuales también deben quedar establecidos en ese documento indicando las normas adicionales de seguridad que se deberían tener al realizar alguna actividad propiamente tal en el sitio.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3).

5.3. Empresa 4

Proceso productivo y percepción de los actores frente al riesgo y la accidentabilidad

La empresa 4 es una grande empresa del sector de la construcción que desarrolla principalmente proyectos de edificación en altura, así como construcción de casas, galpones industriales, clínicas, mall. Como todas las empresas del sector, cada proyecto tiene distintas etapas (excavaciones, obra gruesa, terminaciones y obras exteriores) a los cuales están asociados riesgos específicos como golpes, caídas de altura, atrapamientos, golpes eléctricos, etc. En la faena en que se ha realizado el estudio, la jefa de obra que ha sido entrevistada es encargada de la parte de terminaciones. Por ello, describe un proceso productivo en que participan distintos tipos de oficios, cada uno de los cuales tiene características y exposición a riesgos específicas. Yeseros y maestras de cornisas, por ejemplo, tienen tareas muy homogéneas, cambiando solo el espacio en que trabajan.

“Ellas todos los días, todos los días cornisas, cornisas, cornisas. Entonces, su tarea siempre es la misma, la diferencia es que son torres diferentes y el lugar es distinto” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4)

Los rematadores, por otro lado, desempeñan un amplísimo abanico de actividades durante el día, desempeñándose en un campo de acción mucho más extenso que los demás y por lo mismo están expuesto a muchos más riesgos.

“Un rematador es diferente, entonces, su ART es más amplia, su ART tiene más actividades, tiene más riesgos, hay que enfocarse más en ellos” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4)

En general de todas maneras la jefa describe los principales riesgos comunes como electrocución y caídas, del mismo o de distinto nivel.

Los trabajadores por su parte reconocen que, respecto de otras obras, esta presenta condiciones de seguridad mejores, contando con espacio para ordenar las maquinarias, delimitación de los espacios, etc. Sin embargo, relatan la ocurrencia de muchos accidentes en el periodo inmediatamente alrededor de la entrevista, aunque leves.

“aquí el espacio es amplio, aquí tenís las máquinas en su lugar, está todo en su lugar aquí y no habría como... no hay posibilidad de derrumbe. Yo lo encuentro seguro” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 4)

Un problema importante que la jefa de obra y los trabajadores identifican para la seguridad dice relación con la presencia de muchas empresas contratistas, que, como en el resto del sector, representan un fuerte desafío para la cultura de seguridad de las obras. Los trabajadores, por ejemplo, describen a sus pares subcontratistas como muy lejanos del compromiso mínimo con la seguridad. La jefa de obra, por otro lado, releva que por parte de la empresa no existe el interés para involucrar sustantivamente a los contratistas. Las actividades que se organizan en materia de seguridad siempre interesan a los trabajadores internos y no a los externos, con consecuencias evidentes sobre su compromiso respecto de estos temas

“Aquí al subcontrato se le aparta, más que incluirlo y eso es lo que yo siento que no es bueno, porque el subcontrato se siente desplazado, por ende, se siente que tiene menos responsabilidades.” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4)

“Y que uno no los puede mandar porque a mí me lo han dicho, yo me he quedado a cargo de la torre y me lo han dicho, “no tengo por qué hacerte caso a vos si yo voy subcontrato”. Entonces hace lo que quieren” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 4).

Un compromiso empresarial cuestionado hacia la seguridad

En la empresa 4 la elaboración de una cultura de seguridad es relatada como un proceso lento que, partiendo de una situación inicial más precaria, caracterizada por el hecho que los temas de seguridad eran sistemáticamente externalizados, ha ido mejorando en el curso de los últimos veinte años, internalizando de manera más orgánica las tareas de prevención de riesgos en el quehacer de la empresa.

El gerente destaca que la empresa ha sido una “punta de lanza” dentro del sector de la construcción en tema de prevención y que esto ha sido posible gracias al papel de apoyo y asesoría desarrollado por MUSEG mediante los programas “Ruta cero accidentes” o el “Programa Empresa Competitiva”. Estas herramientas han constituido la base sobre la cual la actual cultura de

seguridad de la empresa ha podido desarrollarse de manera autónoma considerando las especificidades y exigencias propias.

Un efecto de este proceso ha consistido en la estandarización de las medidas de prevención, lo que ha significado la elaboración de manuales, instructivos, soluciones válidas para todas las obras de la empresa.

“Unos colocaban barandas de madera, otros colocaban barandas en perfiles metálicos, otros colocaban mallan plásticas. Todo era distinto, entonces, dependía del administrador de obra, lo que él hacía. Yo dije: "No, esta cuestión no puede ser así, vamos a estandarizar (...) tenemos no sé, más de cuarenta procedimientos, más de treinta instructivos de distintas actividades, funciones y tareas que deben realizarse dentro de la empresa” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

Este compromiso, paralelamente, se ha cristalizado en una serie de iniciativas como las charlas a cargo de jefaturas y capataces, semanales o diarias, y las verificaciones de riesgos a cargo de los profesionales de prevención. La jefa de obra, adicionalmente, reconoce que el compromiso de la empresa hacia la seguridad se hace visible mediante una importante inversión en materia de EPP

“invierten en comprar los implementos, en comprar todo lo que se necesita: líneas de vida, cáncamos, los arneses están al día, las mismas mascarillas de filtro para la gente, se compran banquillos, se compran luminarias” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

Finalmente, otro aspecto positivo es dado por la existencia de incentivos orientados a premiar a los trabajadores seguros y a incentivar a los demás a cuidarse

“premiamos a la gente en relación a la seguridad cuando andan con todos sus implementos. También hay harto incentivo, hay harto incentivo para que la gente se motive a cuidarse” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4).

En este contexto tan lineal y positivo, la opinión de los trabajadores viene a sembrar dudas y a mostrar que la realidad es más compleja de lo esperado. Según esta visión, para la empresa la seguridad no constituye una prioridad, lo que a menudo degenera en situaciones de clara irresponsabilidad.

Un primer ámbito problemático tiene que ver con la calidad de los Elementos de Protección Personal (EPP), dado que los que ofrece la empresa son de mala calidad (como en el caso de zapatos o guantes) o escasos (cremas anti UV, alcohol gel), lo que obliga a los trabajadores mismos a incurrir en gasto de bolsillo para garantizarse implementos mejores

“Te dan zapatos, pero son duros, son hediondos, te duelen los pies. Son lo que tiene ella. Y uno después se compra uno con plata de uno para andar más” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Los trabajadores además cuestionan el tratamiento que la empresa reserva a los trabajadores que se accidentan, relatando una gran cantidad de episodios en que la empresa apuntaría esencialmente a no hacerse responsable de los accidentes, culpabilizando a los trabajadores mediante la manipulación de la verdad

“Hay gente que se ha llevado a pasar un dedo (...) y con guante y todo y después te echan la culpa de que andabai sin guantes” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Otro ámbito muy relevante es dado por la presión que la empresa pone sobre los trabajadores accidentados para no acudir a los servicios del Organismo Administrador, y así evitar que los accidentes se registren y de consecuencia ver aumentado el pago de las empresas por su afiliación. En varias ocasiones los trabajadores relatan haber vivido estas presiones muy fuertes, y que han

llegado hasta a amenazas de despido. Solo en un caso uno de los trabajadores, el con más experiencia, relata haberse puesto firme y haber pretendido los servicios del OA. En otros casos se prefieren prácticas como el acudir al sistema de salud, o la concesión del día de descanso.

“es la indicación de ellos de que tú vayas al consultorio y te pagan la consulta para evitar llegar a la Mutual. O te dan el día libre para que tu no llegues ahí” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4)

“(…) casi se me corta el ligamento. Y me dieron licencia, obvio, me vas a creer que yo tuve que negar la licencia médica porque a mí la empresa me dijo “si te tomai licencia médica eso te va a traer consecuencias”, porque no te dicen te vamos a despedir. Esto te puede traer consecuencias, ¿qué quiere decir con eso? (...) a la final la empresa me dio la semana libre, pero yo tuve que pagarme las kinesiólogías, yo tuve que pagarme y tuve que infiltrarme el hombro. Y hasta el día de hoy, bueno, ya nunca me devolvieron las boletas con el gasto que hice. O si no pierdo el trabajo, así de fácil” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4)

Las exigencias de la producción antes que la seguridad

El proceso de elaboración de una cultura de seguridad en la empresa 4 parece fuertemente caracterizado por la necesidad de compatibilizar los costos y beneficios de la seguridad con las exigencias productivas. En este sentido, el discurso respecto de la compatibilidad económica de las medidas preventivas parece no ser solamente un gatillo inicial para poder instalar el discurso dentro de la empresa, sino que es la racionalidad que ha guiado todos los avances que la empresa ha cumplido en seguridad.

“Es así como nosotros (...) hemos tenido que administrar de buena manera, porque tampoco se trata de abusar ¿No es cierto? Sino que, generar las implementaciones que correspondan para gastar lo que corresponde también, en seguridad” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

En este camino, el papel del gerente de prevención de riesgos parece muy dedicado a operar una mediación/negociación constante para convencer a los altos mandos de la necesidad de correr con gastos en materia de prevención

“que uno pueda demostrar que te generan un beneficio, porque finalmente tú a la gerencia, al gerente general, al directorio les tienes que presentar proyectos y cuál es el costo, y es el cuál es el beneficio que va a tener esto” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

Más que sobre convicciones éticas o ideales, entonces, el proceso se ha apoyado en resultados tangibles como la disminución de la tasa de cotización de la empresa en el Organismo Administrador y el relativo ahorro de dinero por parte de la empresa

“todo lo que gastábamos, finalmente, quedábamos con un saldo positivo de ahorro por la disminución de los accidentes que tuvimos ¿Te das cuenta? Eso generó un ahorro, los socios vieron que efectivamente prevención suma, más que ser un gasto, es un ahorro” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

En este contexto son entendibles las tensiones en que se ve involucrada la jefa de obra, que pone en evidencia su compromiso diario con la disposición de condiciones seguras, para que los trabajadores pudieran desempeñarse sin el riesgo de accidentes.

“Al principio era mucha producción y poca seguridad. Yo, en lo personal, intenté

cambiar un poco eso, porque más allá de producir, si se nos accidenta una persona hasta ahí nomás quedó la producción” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

Este compromiso habría generado situaciones en que la jefa ordenara parar las tareas que estaban siendo ejecutadas para obligar a los trabajadores a ordenar y generar condiciones seguras. De esta manera, habría vivido situaciones de tensión con los altos mandos que a veces le han pedido explícitamente amortiguar sus posiciones y “dejar los trabajadores un poco más atrás” para dar prioridad a las razones de la producción.

“a mí me han llamado la atención: “Pucha, no es necesario parar la pega, démosle nomás”. Yo no, en ese caso soy bien estricta conmigo misma” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

Los trabajadores perciben de manera bastante transversal que la prioridad para la empresa es la producción y el avance de la obra más que la seguridad. Son numerosos los relatos en que los jefes incitan a pasar por alto la seguridad (“vo’ dale”), exponiendo los trabajadores al riesgo de accidentarse:

“El jefe, el que manda po’ (...) si yo recibo una orden y yo la cumplo, “pero bajo tu responsabilidad” yo le digo altiro “bajo tu responsabilidad”. “Anda no más, vo’ dale. Llevai 5 años, 8 años en esta cuestión, no te vay a caer po’” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Sin embargo, también algunos trabajadores reconocen que con algunos capataces es posible conversar y buscar una solución consensuada para ejecutar el trabajo en seguridad.

La dificultad para la emersión de liderazgos en seguridad

Otro punto relevante que emerge del levantamiento cualitativo dice relación con un fuerte problema que se registra en la empresa 4 para la difusión de la cultura de seguridad dentro de la organización, debido a la incapacidad de generar liderazgos en esta materia.

El gerente, por ejemplo, pone mucho énfasis en destacar que el obstáculo principal para este proceso es constituido por la presencia de mandos medios poco interesados a los temas de seguridad. Y al respecto ofrece un relato que pone el problema en el más amplio contexto de la historia organizacional de la empresa. El problema, de hecho, remontaría al periodo de expansión comercial de la empresa, lo que significó el ingreso masivo de nuevo personal en los organigramas de la empresa, que llevaban modos de pensar y ver las cosas muy distintas de los lineamientos que el departamento de prevención de riesgos estaba impulsando, siendo mucho más concentrados en temas de producción, reducción de costos, expansión del negocio, ahorro.

“nuestros mandos medios no ven el tema seguridad (...) nos pilló un crecimiento muy grande, eso nos generó mucho ruido, porque se incorporó mucha gente nueva a la estructura, a la organización y que no estaba lo suficientemente preparada para la forma que teníamos nosotros de trabajar (...) gente nueva que llegaba se empezó a preocupar: oye, tenían que sacar bajos costos, construir con poca plata, etcétera, para tener grandes utilidades y ganarse sus premios” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

Esto significó el inicio de choques y roces muy marcados entre el área de producción y el área prevención de riesgos de la empresa que, a lo menos formalmente, fueron solucionados por la gerencia de la empresa a favor del departamento de prevención, con medidas que apuntaban a fortalecerlo y legitimarlo frente al poder factico de las líneas operativas. Por un lado, de hecho, la

gerencia comenzó a cambiar la forma en que se contrataban los expertos en prevención, que pasaron de ser dependientes directos de cada obra a tener un vínculo directo con la gerencia de seguridad; por el otro se legitimaban los expertos en prevención de riesgos a la hora de parar las faenas en ocasiones de justificado riesgo para la seguridad.

Sin embargo, en la cotidianidad de las faenas, este conflicto de poder parece aún muy vigente, con mandos medios que se muestran impermeables y reacios a los temas de prevención y la consecuente situación en que los profesionales de prevención son los depositarios exclusivos de conocimientos y herramientas en materia.

“hay un viejo trabajando -no sé-, al borde de una loza y no está enganchado. Tiene su arnés, pero no se engancha y el capataz puede estar al lado y no le dice nada (...) si el prevencionista no se preocupa de llevar las actividades, de organizar las cosas, no se hacen, así de simple” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

La faena participante del estudio no representa una excepción y la jefa de obra confirma estas tendencias dibujadas de manera general por el gerente. No obstante, ella muestra interés para que las jefaturas de terreno se empoderen y puedan ejercer un papel progresivamente más destacable, su relato insiste muchas veces en que es muy difícil incorporar a los capataces en las tareas de seguridad, dado que ellos estarían más enfocados en respetar los tiempos y exigencias de la producción:

“ha costado mucho acostumbrar a los chiquillos a ser ordenados. Cuesta mucho, porque ellos están más enfocados en eso: producen, producen, producen (...) a veces los supervisores como que no le dan ese peso: “Oye, ya, pero después te ordeno, si espérame un poquito”, después se dan la media vuelta y no lo hacen” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

De todas maneras, en el específico del estudio es importante reconocer que la jefa de obra parece representar un ejemplo que se escapa de esta representación tan negativa del liderazgo en seguridad, demostrando al contrario una presencia muy activa y consciente tanto en los temas productivos, ocupándose de muchas tareas (avance de la obra, estado de materiales e implementos, bienestar de trabajadores) y coordinando a una gran cantidad de actores (yeseros, ceramistas, estanqueros, pintores, etc.), como en los temas de seguridad.

En este ámbito destaca en su relato el compromiso con el aseo y orden de los espacios que en su visión es la base para garantizar condiciones seguras para los/as trabajadores de la obra. Es interesante notar, sin embargo, que este compromiso se debería esencialmente a una trayectoria personal más que a un aprendizaje impulsado por la empresa, es decir a la experiencia y sensibilidad acumuladas durante los años de trabajo, que le habrían permitido experimentar distintas situaciones y hacerle entender la importancia de los temas de seguridad.

“Lo que más me gusta a mí, en lo personal, es el orden. Yo siempre, todos los días en la mañana se recalca a los chiquillos -en general, a los supervisores que son los que están más a cargo y más en terreno con la gente-, el aseo, el orden, que la gente trabaje de manera ordenada (...) los cuidados los he aprendido con el tiempo, solamente el terreno, la gente, el día a día, fui trabajadora, entonces, más o menos uno sabe las condiciones que uno tiene que tener para poder trabajar de buena forma” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

Una relación fracturada con los trabajadores

En la empresa 4 se detecta una sensible distancia entre los trabajadores y las líneas de mando que los dirigen, altas o intermedias.

En general parece dominar una percepción negativa respecto de los trabajadores y su compromiso en seguridad, según la cual ellos serían esencialmente “porfiados” y poco interesados a esos temas. Los trabajadores del subcontrato, especialmente, brillarían por falta de interés, mientras son pocos los relatos que cuentan de empleados que cooperan activamente.

“La gente es muy porfiada (...) le cuesta a veces, ellos pasan nomás (...) como que no se interiorizan mucho en eso en realidad (...)” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

En el relato de la jefa de obra, especialmente, emergen elementos que abren brechas problemáticas y contradictorias respecto de su gestión de los temas de seguridad, que anteriormente hemos dibujado de manera virtuosa. Un elemento esencial de su relato dice relación con la costumbre que ella tiene de retar a los trabajadores, dejando entrever una relación jerárquica y distante, una manera para transmitir los temas de seguridad que se aleja de maneras más horizontales y persuasivas, como es posible entrever en otras empresas. El reto, de hecho, hace referencia a una relación que tiende a infantilizar los trabajadores y que, como veremos más adelante, no fomenta la incorporación de los temas de seguridad.

“Yo siempre reto a todos (...) y lo reté, lo reté porque me molesta. Esas cosas a mí me molestan, me molestan demasiado, mucho” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

El relato de los trabajadores, al revés, muestra que el reto de los superiores provoca el efecto contrario al deseado. Los trabajadores muestran consciencia acerca de la necesidad de garantizar las condiciones de orden y seguridad necesarias para que las tareas se desarrollen en espacios seguros. En sus palabras se detecta mucho énfasis hacia el orden, la limpieza de los espacios, y se valora mucho el trabajo de las encargadas de aseo de la faena. Sin embargo, es fuerte la sensación en el equipo investigador de que estas actividades orientadas a garantizar la seguridad se hacen necesarias porque en caso contrario las cosas serían peores, dado que la empresa no es capaz o interesada en garantizar esas condiciones. Esto se puede deducir, por ejemplo, del llamado muy individualista al autocuidado, a ser los responsables de las propias condiciones

“Yo pongo una baranda. Yo me hago la condición, yo me hago la condición de trabajar” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

O también se relata la presencia de cierta solidaridad colectiva entre trabajadores, de compañerismo y autoayuda colectiva, como en el caso de un incendio que puso en peligro la vida de un compañero de trabajo que fue rescatado antes de la llegada de los encargados de seguridad:

“Es que, si hay mucho compañerismo, sí. Lo que pasa es que dicen que cuando se prendió, uno de los compañeros quedó como asustado y no reaccionaba, entonces el otro compañero lo vio y lo tomó y se devolvió y lo sacó de allá, y después llegaron la prevención” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Sin embargo, el compañerismo no parece ser muy transversal y compartido en la faena. Al contrario, varios relatos tienden a poner en evidencia la presencia de mucho individualismo, o por lo menos, de mucha división y celo entre oficios

“¿El enfierrador por qué le tiene mala al carpintero? Porque él depende del carpintero, si la pega le queda mala al enfierrador, el carpintero le tira la pega pa’ atrás y ahí está todo el choque. Es como el eléctrico con el gasfiter. Ahí cada uno cuida su manada” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

En este panorama de soledad y fragmentación, los trabajadores relatan de manera bastante

transversal que la relación con capataces y con el administrador de la obra es marcada por la lejanía, el desinterés y la falta de empatía, confirmando así la sensación descrita al inicio del presente capítulo. Los capataces son vistos como personas que solo están interesadas en producir, en garantizar el avance de la obra, pero que tienen poco interés en el bienestar de los trabajadores. En este sentido son varios los ejemplos en que el jefe manda a trabajar un trabajador aun sabiendo de que podrían ser situaciones peligrosas, o en que se destaca la ausencia de cercanía con los trabajadores o en que se hace énfasis en el uso instrumental del reto. El reto es percibido por los trabajadores como la manera en que los jefes tratan de transmitir la importancia de seguridad, sin considerar que, al contrario, genera desconfianza. De esta manera, las reuniones del martes se transforman en un momento para recibir retos en vez de generar una cultura compartida en seguridad.

“quieren el compromiso del trabajador hacia los jefes, pero los jefes hacia el trabajador, ¿dónde está? (...) Quieren puro producir, pero no son capaces de apoyar a las personas y que tengan ese incentivo de trabajar” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

“pero con la jefatura. prácticamente ahí nos retan (risas), es el reto de la semana pa todos “que falta esto, que falta esto otro, trabajen más rápido o trabajen más lento que es más seguro” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Pero sobre todo es la falta de empatía lo que reclaman los trabajadores de sus superiores, criticando su lejanía e incapacidad de entender que a veces es una palabra bien puesta que puede dar otro sentido al día laboral.

“ellos pasan como “te estamos pagando pa eso”. ¿Entonces usted cree que la persona cuando la vuelva a mandar de nuevo va a tener ganas de hacerlo? No po, lo va a hacer rápido y de malas ganas porque no está esa (...) motivación para el trabajador, que es lo que falta en realidad” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Problemas de comunicación en la organización

Muy significativamente los problemas que se registran respecto del papel ausente de los mandos medios en materia de seguridad, se repercuten en significativos problemas de comunicación a nivel organizacional. En el relato del gerente emerge con claridad como la organización no sea capaz de crear un contexto que facilite la circulación de la información, a partir de los mismos niveles gerenciales.

“los gerentes de división, los gerentes de división se lo dan a los gerentes de proyectos y los gerentes de proyectos se los tienen que dar a los administradores, o no llega la información, o llega cambiada”. (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

El gerente además destaca que a raíz de la pandemia se han perdido aquellas pocas instancias que podían ayudar a la interacción colectiva, como las alertas compartidas que se generaban entre las faenas de la empresa en ocasión de accidentes, aumentando la distancia entre los distintos grupos que componen a la organización. Por eso, a pesar de algunos intentos para retomar la costumbre a la interacción, como son el proyecto de desayunos aleatorios de equipos de trabajo con el administrador de faenas, en general el clima en la obra es bastante trizado y poco dispuesto a generar un ambiente de empatía.

El gerente, nuevamente, señala con bastante énfasis que son las jefaturas de terreno las mayores responsables de esto ya que no hacen esfuerzos para dialogar y al contrario generan un clima marcado por el desinterés y el autoritarismo.

“a nadie le interesa nada, a nadie le interesa lo que le pasa a los demás y cada uno se preocupa de lo suyo (...) la gente se acerca al profesional de terreno, le dicen: "Jefe, ¿Sabe qué?" -no sé-, "Me robaron mi olla de la comida", - "Ah, no sé yo, problema tuyo" le dicen. No po', ¿Cómo va a ser problema tuyo?" (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

Emblemática es la situación dibujada por el gerente en la cual, frente a las observaciones o comentarios de trabajadores respecto de situaciones de peligro, los mandos medios muestran una capacidad nula por recoger los comentarios y abordarlos de manera positiva:

"¿Qué te metí?" o "Métete en tus problemas, eso lo estoy viendo yo" y muchas veces el jefe de obra o el capataz no lo transmite, efectivamente (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

La experiencia diaria en la faena enseña a la jefa que es difícil que capataces y trabajadores señalen o tengan actitud proactiva respecto de las condiciones inseguras que pueden presentarse en el espacio laboral. Domina al contrario una actitud a no tener en cuenta esos problemas para esperar que el prevencionista actúe. Esto implica que, esencialmente, todo tipo de acción vuelta a señalar o solucionar problemas para la seguridad está en las manos exclusivas de los expertos en prevención de riesgos y que los trabajadores asumen una posición más pasiva, activándose solo después de la alerta dispuesta por los profesionales.

“nuestro prevencionista están todo el día en terreno y nos mandan todos los días fotos de las condiciones más riesgosas que tenemos en la obra. Nosotros tenemos que ser capaces de solucionarlas” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

“[los operarios] pasan y pasan y siguen transitando, y transitan, o se dan cuenta y simplemente no lo hacen, pero cuesta mucho hacerle el hábito a la gente de que nos ayuden con la prevención” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

Es interesante notar que, según el gerente, una de las causas de esta situación arraiga en un aspecto muy estructural para el sector de la construcción y que dice relación con la escasa estabilidad que caracteriza a los equipos de trabajo del rubro. Dada la volatilidad de los equipos, sería imposible generar confianza o trabajo compartido, no permitiendo así que los valores y prácticas en seguridad, tales como la reportabilidad, se sedimenten entre los participantes. Por eso la empresa está emprendiendo un proyecto piloto de mantener equipos de trabajo.

“desarmamos el equipo, y armamos un equipo absolutamente nuevo para partir otro proyecto, siendo que, como se dice en el fútbol, equipo que gana tiene que repetirse, es como lógico” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

Espacios de participación muy limitados

La participación de trabajadores en salud y seguridad en el trabajo (SST) aparece otro flanco débil que devela el análisis de la empresa 4, caracterizado por una significativa contradicción entre consignas programáticas y una práctica que, al contrario, no prospera mucho en el clima de desconfianza y escaso interés hasta el momento descrito.

El discurso del gerente al respecto es muy significativo afirmando de manera general el valor positivo de la participación para la seguridad, dado que, en su opinión, cada trabajador debería ser un profesional de la prevención de riesgos; en la práctica sin embargo la participación se traduciría solamente en algunos momentos muy específicos y limitados como las charlas de seguridad.

Según la jefa de obra, los bajos niveles de participación formal e informal se explican por el clima de miedo a represalias que predomina entre los trabajadores de la obra que inhibe el involucramiento de los trabajadores en estas materias. Esto se mezcla con la desconfianza y poca cohesión que se registra entre los trabajadores por lo que las observaciones, comentarios respecto de condiciones o comportamientos inseguros son vistos como amenazas.

“hay gente que simplemente ve condiciones y no las dice, no las dice por miedo o porque entre ellos mismos: “Oye, andai’ (sic) puro sapeando (sic)”, porque así es la gente acá. “Andai’ (sic) diciendo cosas que no son”, entonces la gente junta miedo” (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4).

El gerente y la jefa de obra, por otro lado, no muestran opiniones muy fundamentadas respecto del quehacer de las instancias más formales de participación en la empresa, tales como el Comité Paritario o el sindicato. Parece prevalecer la visión de que se trata de instituciones bastante reactivas y más interesadas, en el caso sindical, en otros temas. En algunas faenas, sin embargo, el gerente afirma haber logrado establecer un vínculo colaborativo entre el departamento de prevención de riesgos y el sindicato en materia de verificaciones de riesgos.

“siempre lo del comité paritario se traduce en “Oye, que los baños están sucios” o “Que no hay agua caliente”, “Que la presión del agua es baja”, “Que los comedores, faltan sillas”, cosas de ese estilo” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

“les pedimos a los sindicatos que hagan, no sé, verificaciones de riesgos también, y ellos hacen verificaciones de riesgos, de ciertas condiciones” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

En el relato de los trabajadores la participación parece como un aspecto muy ausente de la experiencia diaria. Para ellos la participación se limita esencialmente al momento de la charla diaria con el capataz, donde principalmente los trabajadores discuten temas de calidad y disponibilidad de EPP. Por el resto, en la faena al parecer no se tiene en cuenta de la voz de los trabajadores: de manera transversal ellos reclaman no haber sido escuchados en ninguno de los planteamientos levantados desde el inicio de la obra, acusando la larga demora en la búsqueda de solución, o derechamente la ausencia de algún tipo de iniciativa.

“Se demoran mucho y no hay como el compromiso (...) lo dije delante de los jefes y delante de todos, y no pescaron” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Víctima de este clima es también el Comité Paritario que, por ejemplo, ha levantado hace tiempo el reclamo para arreglar el agua caliente de las duchas, tema que aún no se soluciona.

“Lo de las duchas ya viene de hace rato, “jefe sabe qué, no se po’, las duchas de las mujeres salen el agua helada”, “no, si, si lo vamos a ver”. Quizás hay que comprar algo y se demoran en comprar” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

De todas maneras, las instituciones formales de participación presentes en la faena (Comité Paritario y sindicato) no gozan de estima y legitimación entre los trabajadores. En el primer caso no se conocen los miembros del comité paritario, por el otro, acusan el sindicato de ser una emanación de la empresa y no de la voluntad y necesidades de los trabajadores.

“el comité paritario es como un bicho raro más” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

“el sindicato no es del trabajador (...) usted tiene que entrar y por obligación tiene que ser del sindicato o no se gana los bonos de asistencia” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

“un sindicato tiene que ser 90% trabajador y 10% empresa, el de aquí es al revés, lo que yo veo es que el de aquí es 90% empresa y con suerte” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

6. ANÁLISIS INTEGRADO

A continuación, se presentará un análisis que busca integrar los resultados cualitativos que en el apartado previo se han presentado de manera separada por cada empresa participante del estudio. De esta manera se identificarán aquellos puntos que podrán establecer similitudes y diferencias entre las empresas y de esta manera extraer información valiosa para perfilar dichas culturas de seguridad.

6.1 El “porqué” “dónde” y “cómo” de la cultura de seguridad

En las tres empresas la cultura de seguridad es relatada como un proceso histórico que parte de una situación inicial poco satisfactoria, caracterizada por ejemplo por una actitud reactiva o por la externalización de los servicios de seguridad, hasta su evolución y relativos avances. Sin embargo, es posible establecer algunas diferencias en la manera en que estos procesos se llevan a cabo, al cambiar algunos de sus elementos constitutivos: la motivación inicial que da origen al proceso (“porqué”), el tipo de proceso productivo en que la cultura de seguridad se desarrolla (dónde) y los mecanismos que se activan para solucionar los problemas que aparecen durante el proceso (cómo).

6.1.1 Motivación

En el caso de la empresa 1, el proceso de elaboración de la cultura de seguridad es relatado como el fruto de la difusión de valores bien arraigados en la visión de las altas gerencias, y asociados al respeto hacia las personas, al compromiso para su seguridad y bienestar. En este sentido, más que un discurso técnico emanado de los expertos en prevención, el cuidado para la seguridad es parte integrante de la cultura “paternalista” que caracteriza a la empresa, según definición de la misma gerenta. El compromiso con la seguridad, entonces, emerge como principio en el curso de un proceso implementado para crear la consciencia de una pertenencia común entre los distintos niveles de la empresa, y para compartir los valores en base a los cuales establecer una convivencia distinta.

“Partimos con los valores, viendo el tema del respeto hacia las personas, hacia el sí mismo, etcétera y obviamente incorporando lo que es seguridad, medioambiente en este primer valor (...) para que la gente empezara a hablar este tema y que no fuera algo que estuviera relacionado solamente porque el prevencionista, el segurito quería hincharme para molestarte, no. Entonces, como te digo, hemos ido avanzando en armar y crear una consciencia” (Entrevista a Gerenta Empresa 1).

En las empresas 3 y 4 predominan inicialmente razones de tipo económico, vueltas a demostrar a las altas gerencias que la visión preventiva de la seguridad y sus costos monetarios asociados, constituían una inversión que en el mediano largo plazo habrían significado un ahorro y un considerable beneficio económico para las arcas de las empresas que atendieran dichos eventos.

En la empresa 3 a un cierto punto este enfoque se enriquece con el encuentro con el modelo de Factores Humanos y Organizacionales de MUSEG generando un sincretismo que termina relegando el tema económico en segundo plano. En este sentido, a propósito del papel destacado de los equipos de producción en la reportabilidad, la decisión de elevar el rol del supervisor y modificar las funciones de los expertos en prevención representa un cambio que se funda en un principio cultural en cuanto valora el conocimiento acumulado por el supervisor, su autoridad frente a los trabajadores y la dinámica laboral desarrollada en conjunto con sus subordinados.

“Nosotros pasamos a ser ahí como la visita, entonces, si la corrección no viene de la visita, sino que viene desde dentro, es mucho más fácil asumirla.” (Entrevista a gerente, Empresa 1)

En la empresa 4 al contrario, el discurso respecto de la compatibilidad económica de las medidas preventivas parece no ser solamente un gatillo inicial para poder instalar el discurso dentro de la empresa, sino que es la racionalidad que ha guiado todos los avances que la empresa ha cumplido en seguridad. Más que sobre convicciones éticas o ideales, entonces, el proceso se ha apoyado en resultados tangibles como la disminución de la tasa de cotización de la empresa en el Organismo Administrador y el relativo ahorro de dinero por parte de la empresa

“todo lo que gastábamos, finalmente, quedábamos con un saldo positivo de ahorro por la disminución de los accidentes que tuvimos ¿Te das cuenta? Eso generó un ahorro, los socios vieron que efectivamente prevención suma, más que ser un gasto, es un ahorro” (Gerente, Empresa 4).

6.1.2 Tipo de proceso productivo

La empresa 1 presenta un proceso productivo más estable y estandarizado respecto al resto de las empresas participantes. El área productiva que participó del estudio, el área de galvanizado, se caracteriza por una línea de producción regular, que trabaja con un turno único diario y en la cual se elaboran normalmente siempre los mismos productos. Por este motivo goza también de una relativa autonomía y capacidad decisional frente a las exigencias de clientes

“(..) no puede olvidarse de que por mucho que esté apurada la pieza (...) por mucho que el cliente quiera, si la pieza no está en condiciones se le dice al cliente "mira, esta pieza no viene en condiciones de poder ser procesada". (Grupo focal a Trabajadores Empresa 1).

De esta manera, el proceso de elaboración de una cultura de seguridad pudo contar con condiciones bastante privilegiadas respecto de otras plantas de la misma empresa.

Las empresas 3 y 4, al contrario, presentan procesos productivos menos regulares y homogéneos dado que dependen esencialmente de contratos u obras cuya duración es definida, y además contemplan la presencia de actores terceros como es el caso de empresas mandantes o contratistas.

En el caso de la empresa 3, el hecho de prestar servicios de aseo industrial como contratista implica una relación con empresas mandantes que tienen distintos niveles y exigencias en materia de seguridad. En otras palabras, al ser dueña de las intermediaciones e infraestructura, la empresa mandante dictamina las condiciones en que la empresa 3 deberá desarrollar sus funciones. Esto produce que esta última no pueda configurar de forma pura sus aspectos culturales, ya sean organizacionales, de seguridad o de cualquier índole. En las palabras del gerente este proceso toma la forma de un “mix” entre estándares propios de clientes más o menos exigentes en términos de seguridad

“Entonces, fuimos haciendo una especie de mix y fuimos definiendo estándares que nos permitieran ir trabajando en todos los clientes de la misma forma” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En el caso evaluado en el presente estudio se pudo apreciar, por ejemplo, la influencia y uso concreto de ciertos elementos de la cultura de seguridad de la empresa mandante tales como la metodología de análisis sistemático de riesgos (ASR).

La empresa 4 es una empresa de la construcción que vive por su naturaleza de muchos proyectos que tienen plazos definidos, pero nunca muy extensos, lo que impide sedimentar ciertos valores y prácticas. El gerente, de hecho, reconoce que uno de los grandes problemas que la empresa y el sector en general viven dice relación con la escasa estabilidad que caracteriza a los equipos de trabajo del rubro. Dada la volatilidad de los equipos, sería imposible generar confianza o trabajo compartido, no permitiendo así que los valores y prácticas en seguridad, tales como la reportabilidad, se sedimenten entre los participantes.

“desarmamos el equipo, y armamos un equipo absolutamente nuevo para partir otro proyecto, siendo que, como se dice en el fútbol, equipo que gana tiene que repetirse, es como lógic”o (Gerente, Empresa 4).

6.1.3 Manejo del “choque cultural”

Durante el proceso de elaboración de la cultura de seguridad emergen obstáculos y dificultades que ponen en peligro su camino lineal e imponen a las empresas algunas reflexiones o medidas capaces de comprenderlos y superarlos. En este caso también la evidencia cualitativa muestra que las empresas tienen comportamientos y decisiones distintas que son indicadores bastante significativos del tipo de cultura que se va construyendo.

En la empresa 1, por ejemplo, se identifica de manera transversal el problema de la alta rotación de fuerza de trabajo que incorpora en los procesos productivos a trabajadores extranjeros que llevan distintas ideas, vivencias y entendimientos respecto de la seguridad. Es interesante apreciar que la respuesta de la empresa pasa por aceptar el desafío y proponer una solución basada en el trabajo de inducción y acompañamiento, mas no de sanción. Y así, se implementa un sistema de tutoría por parte de los más expertos, donde el nuevo integrante es capacitado, acompañado y orientado por sus pares hacia la cultura de seguridad que caracteriza a la empresa.

“(...) esa persona tiene un tutor, que es uno de nosotros (...) y yo tengo la obligación de cuidarlo y enseñarle cómo es el proceso. (...) Y él trabaja durante un tiempo, puede ser un mes, dos meses, de repente puede que se quede trabajando con la persona, pero nunca trabaja solo”. (Grupo focal a trabajadores, Empresa 1).

En el caso de la empresa 3, como visto anteriormente, el choque cultural dice relación con la condición de “huésped” que esta empresa experimenta al ser prestadora de servicios de aseo industrial para otras empresas y que desafía la elaboración autónoma de una cultura de seguridad. Es interesante notar que para el gerente esta situación sea percibida como generadora de mucho conflicto y múltiples roces, especialmente con aquellas que no valoran la reportabilidad de forma igualmente positiva que ellos

“Por ejemplo, hay clientes que no les gusta que uno les reporte, no les gusta, porque tienen la percepción equivocada de que el reporte es indicar que ellos están trabajando mal” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Por otro lado, y más positivamente, para supervisores y trabajadores que viven el día a día en terreno, destacan como el hecho que la empresa mandante posea estándares altos de seguridad hace posible el encuentro de soluciones y consensos que aseguran condiciones seguras de trabajo para los trabajadores.

“hay una especie de defender la postura, sin embargo, se llega a un consenso para tener un buen feedback entre el mandante y nosotros como Empresa 3 para tener una buena retroalimentación en cuanto a la información obtenida.” (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

Considerando el caso de la empresa 3, resumiendo, es posible afirmar que el hecho de que una empresa preste sus servicios a un mandante implica de por sí un proceso de compatibilización siempre difícil, que en ningún caso se da de forma espontánea o natural, pues conlleva siempre intensos momentos de negociación de diferentes elementos culturales en disputa.

En la empresa 4 los problemas culturales más evidentes se dan por vía de la presencia en las obras de muchas empresas contratistas que ponen en constante tensión los lineamientos de seguridad establecidos por la mandante. En este sentido se ha detectado una fuerte desconfianza transversal respecto del cumplimiento y compromiso en seguridad de los trabajadores de esas empresas. Frente a este problema, sin embargo, la respuesta de la empresa parece ser mucho más limitada, apuntando exclusivamente a excluirlas de las actividades dedicadas a la prevención de riesgos, con consecuencias evidentes sobre su compromiso respecto de estos temas

“Aquí al subcontrato se le aparta, más que incluirlo y eso es lo que yo siento que no es bueno, porque el subcontrato se siente desplazado, por ende, se siente que tiene menos responsabilidades”. (Entrevista a Jefa de obra, Empresa 4)

A conclusión de este primer apartado es significativo notar que los trabajadores de las distintas empresas muestran que estos diferentes procesos, con las diferentes características señaladas, han calado de manera distinta en su experiencia y apreciación de los avances obtenidos por la empresa en materia de seguridad. Es decir, estos procesos impulsados desde arriba han producido impactos distintos en las percepciones de los trabajadores.

En la empresa 1 y 3 se encuentran apreciaciones y retroalimentaciones positivas, mientras al contrario las palabras de los trabajadores de la empresa 4 tienen connotaciones mucho más negativas.

Los trabajadores de la empresa 3 están de acuerdo con que el resultado de todos estos años de cambios y adaptaciones en la gestión de SST de la empresa han provocado una mejora considerable de las medidas de seguridad asociadas a prevenir accidentes en el área productiva estudiada:

“(…) viendo desde una perspectiva que no trabajamos en una fábrica de chocolate, la seguridad de un tiempo a esta fecha ha ido en aumento hacia lo que es el trabajador como tal (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)”

En el caso de la empresa 4, al contrario, los trabajadores afirman de manera transversal que para la empresa la seguridad no constituye una prioridad, lo que a menudo degenera en situaciones de clara irresponsabilidad. Es el caso que hemos visto de la costumbre de la empresa de no hacerse responsable de los accidentes, culpabilizando a los trabajadores mediante la manipulación de la verdad, o de presionarlos para que los mismos no acudan a los servicios del Organismo Administrador, y así evitar que los accidentes se registren.

“es la indicación de ellos de que tú vayas al consultorio y te pagan la consulta para evitar llegar a la Mutual. O te dan el día libre para que tu no llegues ahí” (Grupo focal a

trabajadores, Empresa 4)

6.2. Aspectos que caracterizan la cultura de seguridad

Más allá de esta aproximación dedicada al proceso de elaboración de la cultura de seguridad los resultados recogidos durante el terreno cualitativo permiten profundizar el análisis e identificar aquellos aspectos específicos que caracterizan la cultura de seguridad de cada empresa. En el presente estudio, los resultados sugieren que existen seis elementos que parecen cruciales a la hora de definir distintos perfiles de cultura de seguridad. A continuación, se tomará en consideración cada uno de ellos, es decir la reportabilidad, la existencia de canales de comunicación, el papel del liderazgo, la relación entre mandos medios y trabajadores, la seguridad vs. productividad, la participación de los trabajadores.

6.2.1 Reportabilidad

Para la empresa 1 la reportabilidad constituye una actividad esencial y continua y que compromete la organización a un proceso constante de observación, comunicación, procesamiento y aprendizaje en materia de seguridad. La atención dedicada a este tema ha permitido afinar la mirada y discriminar de manera siempre más precisa el objeto del reporte. En este sentido, el énfasis de los actores está puesto en la importancia de concentrarse en la observación conductual más que en los cuasi accidentes, debido a su potencia preventiva

“(…) la observación prácticamente me ayuda mucho más porque yo voy orientando y estoy diciendo "sabes qué, esta área me está dando mucha información de reporte, vamos a ir a mirar, calificadamente vamos a ir a mirar que es lo que hace esto, que es lo que hace esta actividad, voy a ir a mirar la actividad completa y observo cómo lo están haciendo". Entonces eso es mirar como la mirada más preventiva” (Entrevista a Gerente, Empresa 1).

Es interesante notar que se trata de un discurso que no queda circunscrito al área gerencial, sino que también es absorbido e incorporado por supervisor y trabajadores, que valoran e implementan las diferentes actividades contempladas, representando piezas clave del sistema de reporte

Al igual que la empresa 1, la empresa 3 representa un caso en que la reportabilidad ocupa un papel central en el manejo de la SST. En este caso también se ha desarrollado una reflexión muy profunda que permite insistir en que los trabajadores no únicamente reporten eventos, sino que también pueden transmitirse percepciones como hallazgos relevantes, buscando fortalecer de esta manera el carácter preventivo de la acción de la empresa.

“[...] otra acción importante y relevante es que los trabajadores reporten (...) lo que ellos están viviendo o sintiendo. Cuando digo sintiendo, porque a veces un hallazgo es una percepción, no necesariamente es un hecho concreto, es una percepción.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

Como en el caso de la empresa 1, resumiendo, la reportabilidad se han erigido como una importante herramienta de aprendizaje organizacional. Los trabajadores reportan, pero los supervisores deben actuar sobre estos reportes para disminuir la repetitividad, la potencialidad y el área de impacto. De este modo, el supervisor es el primer actor que recibe la información desde abajo y vela para que los problemas reportados por los trabajadores encuentren una solución. Lo anterior se ve garantizado por la existencia de un equipo que gestiona centralizadamente el sistema

de reporte, el Control Gestión, que se hace cargo de recoger y sistematizar toda la información reportada.

En el caso de la empresa 4, al contrario, el sistema de reportabilidad no muestra un funcionamiento virtuoso siendo más bien obstaculizado por la nula colaboración de los mandos medios. Los hallazgos indican que en la empresa domina una actitud, compartida por mandos medios y trabajadores, a no tener en cuenta los problemas de seguridad para esperar que el prevencionista actúe. Esto implica que, esencialmente, la reportabilidad está en las manos exclusivas de los expertos en prevención de riesgos y que los trabajadores asumen una posición más pasiva, activándose solo después de la alerta dispuesta por los profesionales.

“nuestro prevencionista están todo el día en terreno y nos mandan todos los días fotos de las condiciones más riesgosas que tenemos en la obra. Nosotros tenemos que ser capaces de solucionarlas” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4).

6.2.2 Canales de comunicación

En las empresas 1 y 3 se identifica el interés para abrir canales de comunicación fluidos y abiertos, mientras que en empresa 4 se detecta un fuerte problema de falta de comunicación.

La importancia asignada a la reportabilidad determina que en la empresa 1 los flujos de información al interior de la empresa sean muy altos y significativos. A esto corresponde la existencia de canales que permiten vehicular estos flujos incesantes de información permitiendo además encontrar soluciones de manera rápida y eficaz. Un aspecto relevante es constituido por la existencia de una política de puertas abiertas en base a la cual todos los actores tienen la posibilidad de conversar con los altos mandos cuando lo requieran sin necesidad de intermediarios o de una gestión más burocrática.

“O sea, si yo quiero hablar con el gerente, cualquiera de ellos, no son inalcanzables, yo puedo hablar con ellos y decirles "sabe que me parece que esto no me han escuchado, hice las observaciones respectivas y no han pescado". (...) En el pasillo a veces o el mismo te dice "ya, juntémonos tal día en la oficina" (Grupo focal trabajadores, Empresa 1).

Similarmente, la empresa 3 ha dedicado parte importante de sus esfuerzos a fortalecer los canales de comunicación tanto formales como informales. Son estos últimos, como el sistema de puertas abiertas, a gozar de un especial reconocimiento transversal, siendo la vía más eficiente para transmitir información más sensible o personal, teniendo una ventaja por sobre los conductos más regulares

“(...) siempre predomina la informal. Lo que pasa es que, nosotros somos una empresa mayoritariamente de puertas abiertas, donde el trabajador puede ir a conversar con el jefe de terreno, el administrador o el gerente sin ningún problema. Se dan esos accesos”.
(Entrevista a gerente, Empresa 3)

En ambos casos destaca el compromiso de la dirección de la empresa, para que la apertura de estos canales de comunicación no sea solo simbólica, sino que la responsabilice a responder oportunamente a los requerimientos que puedan emanar de dichos canales

La empresa 4, al contrario, está caracterizada por un clima bastante trizado y poco dispuesto a facilitar el intercambio y socialización de informaciones. Al parecer, sería la actitud poco colaborativa de las jefaturas de terreno la mayor responsable de esta situación ya que no hacen esfuerzos para dialogar y al contrario generan un clima marcado por el desinterés y el

autoritarismo. En esta situación en la cual los distintos estamentos de la obra se distancian, las comunicaciones tienden a reducirse al mínimo, así como la empatía

“a nadie le interesa nada, a nadie le interesa lo que le pasa a los demás y cada uno se preocupa de lo suyo (...) la gente se acerca al profesional de terreno, le dicen: "Jefe, ¿Sabe qué?" -no sé-, "Me robaron mi olla de la comida", - "Ah, no sé yo, problema tuyo" le dicen (Entrevista a gerente, Empresa 4).

6.2.3 Importancia de los liderazgos

En las empresas 1 y 3 se identifica un discurso y una práctica muy marcados en pos de fomentar la emersión de liderazgos en seguridad al interior de la organización con una relativa descentralización de responsabilidades y tareas hacia la línea de operaciones, contribuyendo así a reperfilear el papel del área de prevención de riesgos. En la empresa 4 este mismo discurso, realizado por el gerente, no tiene posibilidad de hacerse concreto dado que los potenciales líderes, los mandos medios, son refractarios a los temas de seguridad.

En la empresa 1 el liderazgo surge como un eje central que cruza de manera transversal a toda la organización, fomentado por la visión de los altos mandos, cuyo compromiso es esencial para que todas las esferas de la empresa sean empapadas e incorporadas en acciones conjuntas en pos de la seguridad. Esta centralidad, que se trabaja concretamente gracias a la capacitación y asesoría de una empresa externa, ha permitido que las líneas de mando se involucren y asuman liderazgo respecto de la seguridad, generando una agencia activa que se ejemplifica en acciones y responsabilidades.

“ (...) y son todos líderes en alguna forma: coordinador, supervisor, capataz, maestro (...) administrador de contrato, gerente”. (Entrevista a gerenta, Empresa 1).

En este contexto, la figura del supervisor y su rol de líder surge como un actor clave para la gestión de la seguridad, llevando a cabo acciones diarias y siendo un ejemplo para sus equipos de trabajo, transmitiendo valores y comportamientos relacionados a la seguridad. Significativamente, el supervisor tiene atribuciones relevantes como el hecho de poder decidir parar la planta en caso de que ocurra algún hecho de gravedad relacionado a la seguridad.

“Nosotros como supervisión, yo tengo la potestad y lo he tomado de manera muy firme, en que, si la planta no está en condiciones de operar por un tema de seguridad, yo detengo la actividad, y así venga el jefe, así venga la gerencia, no, si no me aseguran que esta condición no mejora, yo tengo la potestad en pos de prevenir un accidente de gravedad. Y eso lo he hecho” (Entrevista a supervisor, Empresa 1).

Similarmente, las visiones recogidas en la empresa 3 transmiten la importancia asignada por las altas esferas de la empresa para fomentar liderazgos, invertir en la formación de mandos medios comprometidos e involucrados con los temas de seguridad. Como en la empresa 1, se ha contemplado la capacitación masiva de mandos medios en materias de SST, buscando que sean correas que transmitan la visión oficial de la empresa con respecto a la salud y seguridad al resto de los subordinados que se encontraban desperdigados en diferentes faenas a lo largo del país.

En ambas empresas se señala que el reposicionamiento de los mandos medios hacia un papel mucho más crucial y estratégico en materia de seguridad provocó una alteración del rol tradicional de los profesionales de la prevención de riesgos, distanciándose estos últimos del involucramiento más directo en los lugares de trabajo para adoptar funciones de apoyo y asesoramiento, más no de intervención

“pero el viejo que sabe hacer la pega es el que está en operaciones, nosotros los podemos ayudar, corregir, pero en el fondo, el que está haciendo y liderando, y haciéndolo correcta o incorrectamente son ellos.” (Entrevista a gerente, Empresa 3)

En la empresa 4, al contrario, se registra un problema muy profundo con la generación de liderazgos en seguridad y que dice relación con las resistencias que las líneas operativas han históricamente opuesto a los intentos de legitimar prácticas más robustas orientadas a la prevención de riesgos. En este contexto se hizo muy difícil la opción de descentralizar las tareas de seguridad a los equipos de producción, con la consecuencia que todo tipo de actividad referido a la seguridad depende exclusivamente del compromiso de los profesionales de prevención de riesgos

“si el prevencionista no se preocupa de llevar las actividades, de organizar las cosas, no se hacen, así de simple” (Entrevista a Gerente, Empresa 4).

6.2.4 La relación entre mandos medios y trabajadores

Un aspecto íntimamente vinculado con el papel y despliegue de liderazgos en seguridad, es la relación que estos logran establecer con los trabajadores. El tema parece particularmente relevante al considerar que uno de los elementos cruciales del líder es poder difundir en los equipos operativos la importancia y el compromiso hacia la seguridad, mediante la comunicación y los ejemplos.

En este sentido en empresa 1 y 3 es posible identificar una relación abierta y positiva entre los dos grupos, basada en la confianza recíproca y en la relativa autonomía que los unos reconocen a los otros.

En empresa 1, por ejemplo, el relato de los trabajadores permite caracterizar de manera muy detallada el tipo de relación que ellos entretienen con su supervisor, restituyendo una imagen muy rica y compleja. El supervisor aparece en su relato no solo como una persona que controla, ordena, exige, sino que es más bien visto como una guía cercana que apoya, facilita, conversa sobre los procesos y las decisiones que el equipo de trabajo tiene que tomar en materia de seguridad. A este propósito se registra la insistencia en destacar la responsabilidad de los equipos de trabajo para mantener la seguridad no dependiendo esta de la presencia física del supervisor. En este contexto es clave la figura del líder, que es una figura especial que caracteriza a esta planta y que justamente funge de bisagra entre los equipos y la supervisión garantizando responsabilidad y continuidad en las decisiones. El líder se configura como un papel que los supervisores eligen en base a las capacidades de dirección de las personas, y no necesariamente por la antigüedad y se identifica como un cargo informal pero muy bien evaluado por los mismos trabajadores.

“en cada área hay un coordinador o líder, que el si no está el jefe, él tiene que tomar la determinación de si se cuelga o si se descarga, si se galvaniza. Y eso, cada área tiene como un representant”e (Grupo focal trabajadores, Empresa 1).

En empresa 4, al contrario, la relación entre mandos medios y trabajadores parece ser mediada esencialmente por el reto. Según las palabras de la jefa de obra, el reto adquiere el papel de mecanismo principal bajo el cual se transmiten los contenidos importantes de seguridad hacia los trabajadores. En este sentido, el relato deja nuevamente entrever una relación jerárquica y distante, una manera para transmitir los temas de seguridad que se aleja de maneras más horizontales y persuasivas, como es posible entrever en las otras empresas. El reto, de hecho, hace referencia a una relación que tiende a infantilizar los trabajadores y que, como veremos más adelante, no

fomenta la incorporación de los temas de seguridad.

“Yo siempre reto a todos (...) y lo reté, lo reté porque me molesta. Esas cosas a mí me molestan, me molestan demasiado, mucho” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4).

6.2.5 Las razones de la seguridad vs. las razones de la productividad

Un aspecto esencial de la cultura de seguridad que caracteriza las empresas involucradas en el estudio es dado por la relación que los diferentes actores perciben entre las razones de la producción y aquellas de la seguridad.

En la empresa 1, los relatos confirman de manera transversal que existiría un cierto equilibrio entre los dos campos de fuerza, ejemplificado en la costumbre de paralizar los procesos productivos de la empresa cuando se produce un accidente. En resumen, cada vez que se registra un accidente, todas las plantas de la empresa paran sus labores y hacen una pausa para conocer lo sucedido, reflexionar y analizar causas y soluciones al respecto. Se trata de una iniciativa que busca explícitamente a la vez romper el clima de indiferencia que caracteriza los lugares de trabajo, y escaparse de rituales poco significativos, para instalar una reflexión de la organización en su conjunto y así ir reforzando su compromiso hacia la seguridad.

“Y lo otro que tenemos es que cuando sucede algo en una planta, inmediatamente se distribuye esa información, sobre todo cuando han sido complejos los accidentes y se paralizan las plantas en su momento para hacer como un llamado "shh, está pasando esto" (Entrevista a Gerenta Empresa 1).

Otro aspecto significativo que presenta la empresa 1, y específicamente el área de galvanizado que ha sido objeto del estudio, es dado por las pausas de quince minutos en las mañanas y tardes que y que representan un tiempo de descanso útil para los trabajadores.

En la empresa 3 es posible apreciar la existencia de un equilibrio similar y que se hace real mediante la utilización de mecanismos tales como el uso de la tarjeta “Stop”, que otorga a los supervisores la potestad de detener indefinidamente las faenas hasta que no se subsane la situación que originó la acción. A diferencia de la empresa 1, sin embargo, es importante recalcar que esta decisión no puede ser tomada de manera totalmente autónoma por la empresa 3, sino que esta depende del tipo de legitimación y acogida otorgado por la empresa mandante, dueña del proceso productivo. En el caso estudiado, evidentemente, el compromiso de esta última hacia la SST genera un clima en que la tarjeta tiene poder efectivo:

“[...] es como una empresa (mandante) especial de alto riesgo entonces como que se respeta mucho el tema de que si hay una condición se para el trabajo no más y da lo mismo si era para ayer, como dicen, o era apurado, si no está la condición no se hace. Acá yo por lo menos, como te digo, en esta empresa donde trabajamos [...] se hace como tiene que hacerse el trabajo, ¿ya?, porque es un riesgo muy alto no hacerlo, no hacerlo bien.” (Entrevista a supervisor, Empresa 3)

En la empresa 4, al contrario, el peso estaría completamente balanceado a favor de la producción y de la exigencia de garantizar el avance de la faena y el ahorro de los costos. En este contexto no suenan raras las tensiones en que se ve involucrada la jefa de obra por otorgar cierta prioridad a la seguridad, ordenando en algunas ocasiones de parar las tareas que estaban siendo ejecutadas para obligar a los trabajadores a ordenar y generar condiciones seguras.

“a mí me han llamado la atención: “Pucha, no es necesario parar la pega, démosle nomás”. Yo no, en ese caso soy bien estricta conmigo misma” (Entrevista a jefa de obra, Empresa 4).

6.2.6 Participación de trabajadores en SST

El tema de la participación de trabajadores en SST representa un aspecto bastante complejo y heterogéneo que se ve en buena parte absorbido por otros elementos anteriormente mencionados cuales la existencia de canales de comunicación y de sistemas de reportabilidad. Sin embargo, buscando realizar un análisis más refinado al respecto, es posible identificar ciertos patrones comunes entre las empresas 1 y 3, mientras que la empresa 4 parece distanciarse también en este ámbito.

Una reflexión relevante que emerge de los resultados recogidos durante el terreno dice relación con que en la empresa 1 y 3 la participación de trabajadores adquiere relevancia asociándola al clima de compañerismo y de comunicación horizontal que se establece entre ellos. Esto permitiría la generación de un clima de cuidado colectivo para afrontar de manera más eficaz los problemas relacionados con la seguridad y la salud en sus espacios de trabajo, pudiendo transmitirse críticas frente a comportamientos riesgosos o señalar potenciales peligros.

“La verdad, de un tiempo a esta fecha que se ha creado una concientización tanto a la seguridad tanto propia como del colega. Vale decir que si yo veo a mi colega que él se encuentra por ejemplo haciendo una labor y no cumple con un estándar adecuado, yo tengo la facultad de decirle a él [...] que mejore la condición actual que él lleva para evitar algún tipo de incidente que pueda traer una consecuencia mayor. Por otro lado, si yo estoy cometiendo algún ilícito, por llamarlo de alguna forma [...], mi colega o alguien que esté cercano también tiene la facultad de decirme a mí que yo estoy infringiendo algo (Grupo focal a trabajadores, Empresa 3)

En este clima de cohesión y confianza horizontal, claramente, las instituciones formales que canalizan la participación de trabajadores, el sindicato y el comité paritario, son actores conocidos y valorados, cuyo rol, sin embargo, parece de alguna manera despotenciado por la presencia de ese tejido muy denso de comunicaciones, reportes y confianzas que se han generado con el tiempo desde las altas gerencias de las empresas:

“Y como le digo, a lo mejor el comité paritario no le damos mucho uso nosotros porque tenemos al alcance la confianza con el supervisor de solucionar algún tema in situ, se puede hacer y no hay que llegar a esa instancia de ir a hablar con el comité paritario”. (Grupo focal Trabajadores, Empresa 1).

En este sentido es útil retomar algunas reflexiones extraídas de la empresa 3 para sugerir y suponer que en ambas empresas se registre por parte de las gerencias una visión poco elaborada y más bien funcional de la participación y el rol que pudiesen tener los trabajadores de base. Las visiones recogidas sobre comité paritarios, por ejemplo, restituyen la idea de una institución percibida más como herramienta que realiza acciones dirigidas hacia los trabajadores, más que como un espacio para resolver disputas. En este sentido el comité paritario realiza básicamente charlas, entrega premios, investiga los incidentes y accidentes, colabora con el levantamiento de observaciones y en la difusión de los problemas en canales de comunicación más informales

Respecto de la organización sindical parece interesante sugerir una débil, pero significativa diferencia que muestra la empresa 1 en la cual los relatos parecen indicar la existencia de una

cierta mayor elaboración de los trabajadores respecto de las demás empresas. Aquí la importancia del sindicato se materializa en el hecho de que los mismos trabajadores lucharon para que el sindicato se fortaleciera y surgiera la figura de un representante especialmente dedicado a su planta, lo que antes no existía y que ahora genera confianza y entusiasmo respecto del accionar del sindicato.

“Pero hoy día que tenemos una persona que es parte de la directiva, hoy día por lo menos yo me siento más representado porque yo no tengo que ir allá, lo conozco más. Y un poco él ha hecho que también ellos vengan a conversar con nosotros, porque ellos a veces no nos pescaban tampoco, pero como él está aquí “bueno, comuniquémoslos” y los trae pa acá”. (Grupo focal trabajadores, Empresa 1).

En el caso de la empresa 4, finalmente, se identifica una situación en la cual la participación no prospera, debido al clima de desconfianza y autoritarismo que se ha ido dibujando a lo largo de este capítulo de análisis integrado.

Por un lado, parece ser cuestionable la idea que exista un clima de cohesión y confianza recíproca entre trabajadores, dado que en general los relatos insisten en destacar las divisiones y egoísmos que caracterizan al clima social de la obra, donde “cada uno cuida a su manada”, neutralizando todo tipo de posibilidad de generar una respuesta colectiva a los problemas de seguridad:

“¿El enfierrador por qué le tiene mala al carpintero? Porque él depende del carpintero, si la pega le queda mala al enfierrador, el carpintero le tira la pega pa’ atrás y ahí está todo el choque” (Grupo focal trabajadores, Empresa 4)

Por el otro, la obra parece ser caracterizada por bajos niveles de participación formal e informal a raíz del clima de miedo a represalias que predomina entre los trabajadores y que inhibe su involucramiento en estas materias. Un obstáculo importante para la participación de trabajadores es, además, el escaso compromiso de la empresa en escuchar los planteamientos de los trabajadores y darle solución, lo que desmotiva y vacía de sentido hasta la acción del comité paritario

“Lo de las duchas ya viene de hace rato, “jefe sabe qué, no se po’, las duchas de las mujeres salen el agua hela”, “no, si, si lo vamos a ver”. Quizás hay que comprar algo y se demoran en comprar” (Grupo focal a Trabajadores, Empresa 4).

Respecto de los espacios formales, como el caso del comité paritario y sindicato, estos no gozan de estima y legitimación por parte de los trabajadores. El sindicato, especialmente, representa una institución muy cuestionada por ser una emanación directa de la empresa, por lo que más que una herramienta de participación parece transformarse en un instrumento que genera desconfianza en los trabajadores.

“un sindicato tiene que ser 90% trabajador y 10% empresa, el de aquí es al revés, lo que yo veo es que el de aquí es 90% empresa y con suerte” (Grupo focal Trabajadores, Empresa 4).

7. DISCUSIÓN

El proceso de investigación en materia de cultura de seguridad está influenciado por la complejidad de un concepto que dice relación con los “valores, actitudes, percepciones, competencias y modelos individuales y colectivos de comportamiento” respecto de la seguridad de una empresa (Langer, 2016; Ardeshir y Mohajeri, 2018). Como hemos visto, esta complejidad hace posible estudiar la cultura de seguridad desde una visión funcionalista o constructivista

(Glendon y Stanton, 2000; Moreira, Ramos y Fonseca, 2021), definida en el primer caso como el resultado de la interacción entre distintos grupos e individuos en los espacios de trabajo, y en el segundo caso como una construcción cultural compartida y emergente en un grupo social, cuyo eje temático gira en torno a las creencias, valores y comportamientos en seguridad. Esta diferencia a su vez incide en las metodologías utilizadas para abordarla e investigarla. Si la visión funcionalista está asociada prevalentemente al uso de metodologías de tipo cuantitativo (Moreira, Ramos y Fonseca, 2021), la interpretativa se asocia a opciones de tipo cualitativo (Cooper, 2000; Tear, Reader, Shorrock y Kiwan, 2016). El presente estudio, sin optar por una u otra visión, ha demostrado de todas maneras que el abordaje cualitativo tiene una interesante capacidad por desentrañar aquellas experiencias, símbolos, significados que constituyen el corazón de la cultura de seguridad y así permitir encontrar elementos útiles para perfilar distintos tipos de cultura de seguridad para cada empresa.

En este sentido, el estudio ha permitido rescatar aspectos que se conectan con los actuales avances de las investigaciones sobre cultura de seguridad, representando así un aporte para fomentar la reflexión que MUSEG lleva hace años en esta materia.

La elaboración de una cultura de seguridad aparece en las empresas estudiadas por la presente investigación como un proceso largo en que entran en juego condiciones estructurales u objetivas, tales como el tipo de proceso productivo que caracteriza a la empresa, y condiciones de tipo subjetivo como la motivación que subyace al proceso mismo, o la manera en que se abordan las dificultades u obstáculos que se encuentran en el camino. De esta manera es importante considerar de manera previa la heterogeneidad que caracteriza la cultura de seguridad, dependiendo esta de muchos factores propios de cada empresa como las diferencias generacionales, de competencias profesionales, clase, género, departamento o nación, etc. (Choudry, Fang y Mohamed, 2006).

Un elemento estructural rescatado por el estudio dice relación con el tipo de proceso productivo que caracteriza las empresas involucradas, evidenciándose marcadas diferencias entre la cultura de seguridad de las empresas pertenecientes al sector industrial (1 y 3) y a la construcción (empresa 4). Esto confirmaría lo que sostienen algunos estudios respecto de algunas tendencias y problemas para la cultura de seguridad en el sector de la construcción: la preponderancia a analizar los comportamientos para mejorar las políticas de seguridad, los obstáculos representados por la presencia del subcontrato, la necesidad de profundizar los conocimientos y formación en SST de los trabajadores en las posiciones clave, así como también la de puestos de administración y liderazgo relevantes, la necesidad de mejorar la calidad de las inspecciones, y la importancia del liderazgo (Dingsdag, Biggs y Sheahan, 2008).

A nivel subjetivo, por otro lado, el estudio ha podido detectar la importancia de cómo las organizaciones entienden e intencionan el proceso de elaboración de cultura de seguridad, a partir del papel relevante jugado por las altas gerencias. En línea con la literatura, estas serían las responsables principales en dar señales y mensajes clave para la organización en materia de seguridad (Simard, 1998; O'Dea y Flynn, 2003; Wamuziri, 2013). En el estudio, de hecho, la prioridad acordada por las altas gerencias a los objetivos de la producción por sobre la seguridad ha sido un elemento que marcaba una relevante diferencia entre la empresa 4 y las restantes empresas.

Junto con las altas gerencias, la literatura y el presente estudio resaltan la importancia de los liderazgos en seguridad que se pueden generar dentro de las organizaciones, con especial énfasis en el papel de los mandos medios (Zohar, 2002; Griffin & Hu, 2013; Hoffmeister et al., 2014). Según Wu et al. (2008), el liderazgo en seguridad se define como el proceso de interacción entre los líderes y seguidores, a través del cual los líderes pueden ejercer su influencia en los seguidores para gestionar el cumplimiento de metas de seguridad. En este sentido, el estudio ha relevado que, a diferencia de la empresa 4, en las empresas 1 y 3 la capacidad de descentralizar

responsabilidades hacia la línea de operaciones ha permitido la emersión de mandos medios capaces de ejercer un papel de actores clave para la gestión de la seguridad llevando a cabo acciones diarias y siendo un ejemplo para sus equipos de trabajo, transmitiendo valores y comportamientos relacionados a la seguridad.

La acción conjunta de las altas gerencias y de los mandos medios serían así esenciales en generar los cuatro componentes que Reason (2010) estima como críticos para una cultura de seguridad: una cultura informada y que informa, que es una cultura en la que quienes dirigen y operan el sistema tienen un conocimiento actualizado de los factores humanos, técnicos, organizativos y del entorno que determinan la seguridad del sistema en su conjunto; una cultura justa, que propicia una atmósfera de confianza en la que se motive, incluso se recompense a las personas por suministrar información esencial en relación con la seguridad, pero en la que también sea patente para todo el mundo dónde ha de trazarse la línea entre el comportamiento aceptable y el inaceptable; una cultura flexible, donde la organización está dispuesta a adoptar diversas formas adaptativas y cambios en su estructura, sin dejar de lado el respeto por las habilidades, la experiencia y las destrezas de la fuerza de trabajo y, muy especialmente, de los supervisores de primera línea; una cultura que aprende, asintiendo que una organización que aprende debe considerar cuatro elementos constituyentes: observar, reflexionar, crear y actuar, con base en la disposición de ánimo y la competencia para sacar las conclusiones correctas de su sistema de información de la seguridad, y la voluntad de implementar reformas de gran amplitud cada vez que sea necesario.

En esta línea el estudio permitiría sostener que, a diferencia de la empresa 4, en las empresas 1 y 3 estos cuatro componentes se encontrarían mayormente desarrollados al presentar canales de comunicación muy fluidos y abiertos entre los distintos niveles de la empresa, una atmósfera de confianza y cohesión entre equipos operativos y jefaturas directas, una capacidad muy marcada por adaptarse y abordar los “choques culturales” derivados de la incorporación de nuevos trabajadores y finalmente la presencia de sistemas de reportabilidad que estimulan el aprendizaje organizacional.

Paralelamente a estas reflexiones, el estudio permite apreciar el papel acordado a la participación de trabajadores en temas de seguridad y salud en el trabajo, que representa un factor reconocido como esencial a la hora de garantizar entornos laborales seguros (Boix & Vogel, 1997; Walters, 2010; Walters, et al. 2016; Menéndez, et al., 2009) y que puede explicitarse en mecanismos informales o formales. En las empresas 1 y 3 la participación de trabajadores parece asociarse en manera especial con el clima de compañerismo y de comunicación horizontal que se establece entre ellos. Esto permitiría la generación de un clima de cuidado colectivo para afrontar de manera más eficaz los problemas relacionados con la seguridad y la salud en sus espacios de trabajo, pudiendo transmitirse críticas frente a comportamientos riesgosos o señalar potenciales peligros. En este contexto parecen tener menor relevancia las instituciones formales que canalizan la participación de trabajadores, el sindicato y el comité paritario. En el caso de la empresa 4, finalmente, se identifica una situación en la cual la participación no prospera, debido al clima de desconfianza y autoritarismo que se ha ido dibujando a lo largo de este capítulo de análisis integrado.

Estos hallazgos permiten conectar con las reflexiones de Simard (1998) que diferencia los tipos de cultura de seguridad a partir de las interacciones entre los grupos que constituyen las organizaciones. En su propuesta el autor plantea que en la cultura de seguridad se combinan el liderazgo y el apoyo de la alta dirección, el compromiso de los directivos de línea (supervisores y jefaturas) y la participación de los trabajadores en la seguridad en el trabajo. Su interacción implica que el tipo de cultura de seguridad puede transitar desde organizaciones donde no existe compromiso ni de la alta dirección ni de los trabajadores hasta situaciones más deseables donde existe un alto compromiso de ambas partes lo que da origen a una cultura de seguridad integral.

A partir de aquí ICSI (2017) y Daniellou, Simard & Boissieres (2013), distinguen distintas combinaciones que dan lugar a cuatro tipos distintos de cultura de seguridad: cultura fatalista; cultura de oficio; cultura directiva y cultura integrada. En el primer caso (cultura de seguridad fatalista) los actores perciben los accidentes y problemas de seguridad como producto del destino y de la mala suerte, estando convencidos de que no es posible influir en el nivel de seguridad. Cuando la gerencia descuida los asuntos de seguridad, mientras que los/as trabajadoras le otorgan importancia desarrollando métodos propios y transmitiéndolos de generación en generación estamos en presencia de una cultura de seguridad del oficio. En los casos en los cuales la empresa se responsabiliza de la seguridad, instaurando un sistema formal de seguridad y apoyándose en los directivos para transmitir las prescripciones se está desarrollando una cultura de seguridad directiva. Está claro que dichas medidas y prescripciones pueden entrar en contradicción con las prácticas de oficio desarrolladas por los trabajadores. En último, cuando la participación de los/as trabajadores y de la gerencia logran su desarrollo más alto se genera la situación más deseada a la cual deberían apuntar las organizaciones, una cultura de seguridad integrada. Esta sería efectivamente el producto de la convicción compartida de que ninguna persona posee todos los conocimientos necesarios para garantizar buenos resultados en materia de seguridad.

En base a estos hallazgos es posible concluir que la empresa 1 y 3 presentan una relevante interacción y convergencia entre los distintos grupos que las constituyen, y representarían a un tipo de cultura de seguridad que los autores citados han definido como “integrada”. Al contrario, en la empresa 4 esta convergencia sería mucho más difícil de demostrar por lo que se caracterizaría en un nivel intermedio entre una cultura “fatalista” y una “de oficio”.

8. CONCLUSIONES

A conclusión del presente estudio es posible afirmar que la vuelta metodológica hacia el cualitativo que fue planteado en curso de obra ha permitido efectivamente cumplir con el principal resultado comprometido inicialmente que era generar un primer avance hacia la identificación sistemática de distintos tipos de cultura de salud y seguridad en sus empresas afiliadas mediante los fundamentos teóricos del enfoque de Factores humanos y organizacionales (FF.HH. OO). El análisis estadístico, de hecho, si bien permitió describir la composición de la población encuestada según variables sociodemográficas y laborales, no logró establecer relaciones entre los ítems, dimensiones, variables sociodemográficas y laborales, que resulten clave para efectos de intervención como presupuestado inicialmente.

Este hecho remarca la capacidad de los estudios cualitativos para producir conocimientos situados que permiten profundizar en los ámbitos menos visibles de un problema, complementando y aportando nuevas evidencias en aquellos espacios donde la investigación cuantitativa queda más limitada.

En este caso, de hecho, se han detectado nueve puntos que han permitido caracterizar con mucha más profundidad y antecedentes las diferencias que el análisis cuantitativo solo débilmente había logrado perfilar.

Estos puntos son:

- Motivación, que hace referencia a la importancia de considerar las motivaciones profundas que están al origen de la puesta en marcha del proceso de elaboración de cultura de seguridad (porqué). La empresa 1 ha mostrado la preminencia de motivaciones éticas y basadas en valores, mientras que en las restantes se ha

detectado, al menos en un inicio, un mayor énfasis de motivaciones de tipo económico.

- Tipo de proceso productivo, ya que es importante considerar el contexto productivo en que este proceso se lleva a cabo, teniendo en cuenta que existen contextos más estables y estandarizados (más favorables) y contextos menos estables (menos favorables). Así, la empresa 1 se ha identificado como exponente del primer tipo de procesos productivos, mientras que la 3 y 4 se han asimilado al segundo tipo de contexto productivo.
- Como se maneja el choque cultural. Dado que todo proceso de construcción de una cultura implica el encuentro con visiones y valores distintos, es importante tener en cuenta de cómo la empresa aborda dicho encuentro. La empresa 1 y 3 han mostrado una capacidad de encontrar una respuesta más integral e integradora a este desafío, mientras que la 4 ha privilegiado una respuesta opuesta, basada en la exclusión.
- Reportabilidad, al ser el termómetro más confiable para medir el nivel de intercambio de informaciones, retroalimentaciones y el compromiso organizacional para aprender y dar solución a los problemas de seguridad. La empresa 1 y 3 han mostrado en este ámbito una capacidad reflexiva muy aguda y una relativa capacidad para facilitar un flujo constante de información, creando tejidos dialogantes que involucraban altos directivos, mandos medios y equipos operativos. La empresa 4 al contrario ha mostrado en este ámbito una debilidad estructural, debida en gran parte por la resistencia mostrada por los mandos medios.
- Canales de comunicación fluidos, que en línea con el anterior punto reafirma la importancia de facilitar los intercambios y diálogos entre los distintos estamentos de una empresa, al hacer más transparentes los problemas y sus soluciones. La empresa 1 y 3 han mostrado un interés no solo declarativo para abrir canales de comunicación fluidos y abiertos a todos, mientras que en la empresa 4 se ha detectado una evidente falta de comunicación entre distintos estamentos.
- Importancia de los liderazgos en seguridad, que representan para las organizaciones el elemento dinamizador esencial para difundir mensajes y ejemplos virtuosos en materia de seguridad y de esta manera dar sentido a los mecanismos de reportabilidad y comunicación descritos anteriormente. Las empresas 1 y 3 destacan por presentar un discurso y una práctica muy orientados hacia la emersión de liderazgos en seguridad al interior de la organización con una relativa descentralización de responsabilidades y tareas hacia la línea de operaciones, contribuyendo así a reperfilear el papel del área de prevención de riesgos. En la empresa 4 este mismo discurso no tiene posibilidad de hacerse concreto dado que los potenciales líderes, los mandos medios, son refractarios a los temas de seguridad.
- Relación entre mandos medios y trabajadores, ya que uno de los elementos cruciales del líder es poder difundir en los equipos operativos la importancia y el compromiso hacia la seguridad, mediante la comunicación y los ejemplos. En empresa 1 y 3 es posible identificar una relación abierta y positiva entre los dos grupos, basada en la confianza recíproca. En la empresa 4, la relación entre mandos medios y trabajadores parece limitarse a una relación jerárquica y distante, que se aleja de maneras más horizontales y persuasivas
- Las razones de la seguridad vs. las razones de la producción, ya que es importante considerar el peso y la relación que los diferentes actores de una empresa asignan a cada uno de estos aspectos. En la empresa 1 y 3 es posible detectar la presencia de cierto equilibrio entre los dos factores, siendo la productividad un elemento importante pero no el único considerado durante la ejecución de las tareas. La empresa 4 al contrario se ha identificado como un espacio totalmente volcado a considerar exclusivamente las razones productivas, considerando la seguridad un obstáculo.

- La participación de trabajadores en SST, con el cual se apunta a explorar la existencia de una respuesta colectiva y autónoma por parte de los trabajadores a los problemas de seguridad y a los mecanismos planteados por la empresa. En este ámbito se ha detectado una cierta debilidad común a las tres empresas, con cierta tendencia a utilizar las instancias formales de participación como vehículos de mensajes institucionales más que como espacios de discusión y negociación. De todas maneras, la empresa 1 y 3 han presentado experiencias más positivas de participación, respecto de la empresa 4 en la cual la participación representa un aspecto poco practicado.

En base a estos hallazgos es posible concluir que la empresa 1 y 3, que representan a casos de procesos productivos industriales, presentan una relevante afinidad que es transversal a todas las variables identificadas. En este sentido representan a tipos de cultura de seguridad muy avanzados que se acercan de manera importante a una cultura que en literatura se ha definido como “integrada” (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013). Al contrario, la empresa 4, que representa a un caso de proceso productivo propio del sector de la construcción, se aleja decididamente de ellas en todos los ámbitos explorados, caracterizándose en nivel intermedio entre una cultura “fatalista” y una “de oficio” (Daniellou, Simard & Boissieres, 2013).

Dicho que, al tratarse de un estudio exploratorio, estas conclusiones representan hallazgos parciales y no definitivos que merecen estudios más extensos y sistemáticos, es importante destacar que mediante el presente estudio ha sido posible validar el punto de comparación sobre el cual se ha construido la muestra de la investigación. Este punto de comparación consistía en la naturaleza del trabajo de los ciclos productivos y la capacidad de estandarización respecto de estos elementos para el rubro de la construcción y de la industria. En otras palabras, la posibilidad de contar con ciclos productivos más o menos estables, o más o menos estandarizados, ha permitido efectivamente sacar conclusiones relevantes respecto de los elementos que distinguían la cultura de seguridad de estas tres empresas.

9. RECOMENDACIONES

Considerando los resultados y conclusiones del estudio es posible elaborar algunas recomendaciones que puedan ayudar a orientar futuros estudios y reflexiones sobre cultura de seguridad.

- Del punto de vista metodológico es importante valorar el abordaje cualitativo a los temas de cultura de seguridad, por su capacidad de explorar y profundizar en los elementos constitutivos de ella, tales como los valores, actitudes, percepciones, competencias y modelos individuales y colectivos de comportamiento. Por esta razón se recomienda fortalecer la reflexión y aplicación de métodos mixtos de investigaciones en el estudio de la cultura de seguridad, capaces de unir a la fortaleza de la indagación cuantitativa, la valoración de las peculiaridades de cada contexto que caracteriza a la metodología cualitativa.
- Paralelamente, el estudio ha mostrado que la cultura de seguridad depende de manera importante de las características de los procesos productivos en que esta se elabora. Procesos productivos más estables y estandarizados favorecen la sedimentación de reflexiones, prácticas y avances que son más difíciles en el caso de sectores o procesos productivos más “dinámicos” o expuestos a relaciones más directas con las exigencias de los mercados. Por eso se recomienda que futuros estudios en materia de cultura de seguridad puedan considerar dichas características estructurales a la hora de pensarse y diseñarse.

- Desde un punto de vista de contenidos, una recomendación dice relación con la importancia de estudiar la cultura de seguridad de una empresa considerando el relato histórico de las altas gerencias de la empresa ya que en ello es posible detectar las motivaciones a la base del proceso (porqué) y las decisiones que se han tomado a la hora de enfrentar los inevitables obstáculos propios de cualquier proceso (cómo). Estas contribuciones pueden constituir un importante aporte a la hora de entender las posturas de los altos mandos empresariales y así enriquecer los estudios en materia.
- En último parece relevante recomendar el fortalecimiento de la reflexión e indagación respecto de la participación de trabajadores en materia de SST, como aporte importante para comprender la cultura de seguridad de un contexto productivo. Esto porque el estudio ha detectado una suerte de contradicción entre el débil interés mostrado por las empresas estudiadas hacia el tema, y, al contrario, la importancia que el enfoque de Factores Humanos y Organizacionales le otorga (Simard, 1998). Aportes concretos en este sentido serían una profundización respecto de las percepciones y prácticas vigentes en los espacios productivos respecto de los distintos niveles y formas que la participación puede asumir o su vinculación con los equilibrios de fuerza y poder entre los actores colectivos.

10. BIBLIOGRAFÍA

Adjekum, Daniel Kwasi. Tous, Marcos Fernandez (2020). Assessing the relationship between organizational management factors and a resilient safety culture in a collegiate aviation program with Safety Management Systems (SMS). *Safety Science*, 131

Amalberti, R. (2021). Profesionales, expertos y súper expertos: Otro punto de vista sobre “seguridad reglada-seguridad gestionada”, *Tribunes de la sécurité industrielle*, n. 2, Revisado por última vez el día 7 enero 2022 en: <https://www.icsi-eu.org/es/revista/atributos-cultura-seguridad>

Amirah, N.A. Asma, W.I. Muda, S. Amin, A. (2013). Operationalisation of safety culture to foster safety and health in the Malaysian manufacturing industries, *Asian Social Science*, 9, 7, 283-289

Ardehshir, A. Mohajeri, M. (2018). Assessment of safety culture among job positions in high-rise construction: a hybrid fuzzy multi criteria decision-making (FMCDM) approach, *International Journal of Injury Control and Safety Promotion*, 25, 2, 195-206

Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina clínica*, 122(1), 21-27.

Bhattacharya, Yogendra (2015). Measuring Safety Culture on Ships Using Safety Climate: A Study among Indian Officers, *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 3, 51-70

Bowen, M. Maneotis, S. (2013). Changing in the dark with your fingers crossed: Safety interventions without diagnosis and evaluation, Society of Petroleum Engineers - SPE European HSE Conference and Exhibition 2013: Health, Safety, Environment and Social Responsibility in the Oil and Gas Exploration and Production Industry, 141-147

Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of structural equation modeling*, 361, 379.

Choudhry, Rafiq M. Fang, Dongping. Mohamed, Sherif (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art, *Safety Science*, 45, 10, 993-1012

Daher, E. (2013). Safety culture maturity model: A process worth implementing? Society of

Petroleum Engineers - SPE Americas Health, Safety, Security, and Environmental Conference 2013, 187-201

Daniellou, F., Simard, M., & Boissière, I. (2013). Factores Humanos y Organizativos de la Seguridad Industrial: Un estado del arte. FONCSI

Deaver, Abigail. Cudney, Peter. Gillespie, Cassie. Morton, Shannon. Strolin-Goltzman, Jessica (2020). Culture of Safety: Using Policy to Address Traumatic Stress Among the Child Welfare Workforce, *Families in Society*, 101, 4, 428-443

Dingsdag, Donald P. Biggs, Herbert C. Sheahan, Vaughn L. (2008). Understanding and defining OH&S competency for construction site positions: Worker perceptions, *Construction Safety*, 46, 4, 619-633

do Nascimento, C.S. Andrade, D.A. de Mesquita, R.N. (2017). Psychometric model for safety culture assessment in nuclear research facilities, *Nuclear Engineering and Design*, 314, 227-237

Dodshon, Philippa. Hassall, Maureen. (2016). Incorporation of Human and Organizational Factors in Incident Investigation Processes – The Practitioners Perspective, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 60, 1, 1681-1685

Edwards, Mark. Jabs, Lorelle Beth (2009). When safety culture backfires: Unintended consequences of half-shared governance in a high tech workplace, *The Social Science Journal*, 46, 4, 707-723

Fernández-Muñiz, Beatriz. Montes-Peón, José Manuel. Vázquez-Ordás, Camilo José (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions, *Journal of Safety Research*, 38, 6, 627-641

Fruhen, L.S. Mearns, K.J. Flin, R.H. Kirwan, B. (2013). From the surface to the underlying meaning-an analysis of senior managers' safety culture perceptions, *Safety Science*, 57, 326-334

Fu, Yan-Kai. Chan, Tsung-Lung (2014). A conceptual evaluation framework for organisational safety culture: An empirical study of Taipei Songshan Airport, *Journal of Air Transport Management*, 34, 101-108

Fucks, I. (2012). The enigma of safety culture in risk organizations: An anthropological approach, *Travail Humain*, 75, 4, 399-420

Glendon, A.I. Stanton, N.A (2000). Perspectives on safety culture, *Safety Science*, 34, 1, 193-214

Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2001). Conducting an in-depth interview (pp. 1-3). McCarty Hall, FL: University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS.

Guldenmund, F.W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research, *Safety Science*, 34, 1, 215-257

Guldenmund, Frank W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation, *Safety Culture and Behavioral Change at the Workplace: A selection of papers from the 23rd NeTWork Workshop*, 2004, 45, 6, 723-743

Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. Investigación en educación médica, 2(5), 55-60.

Håvold, Jon Ivar (2010). Safety culture aboard fishing vessels, Papers selected from the fourth international conference Working on Safety (WOS2008) 'Prevention of Occupational Accidents in a Changing Work Environment', September 30th – October 3rd, 2008, Crete, Greece, 48, 8, 1054-1061

Håvold, Jon Ivar; Nasset, Erik (2009). From safety culture to safety orientation: Validation and simplification of a safety orientation scale using a sample of seafarers working for Norwegian ship owners. *Safety Science*, 47, 3, 305-326

ICSI (2017). Lo esencial de una cultura de seguridad. Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI). Revisado por última vez el día 7 enero 2022 en: <https://www.icsi-eu.org/es/esencial-cultura-seguridad>

Keeney, Jonathan E.; Hofmann, David A. (2016). Leveraging Worker Safety Perceptions to Promote Safe Performance in Airports: Investigating the Framing of Safety Standards and Worker Safety Construal, *Transportation Research Record*, 2600, 1, 61-68

Kim, Y.G. Lee, S.M. Seong, P.H. (2017). A methodology for a quantitative assessment of safety culture in NPPs based on Bayesian networks, *Annals of Nuclear Energy*, 102, 23-36

Kines, Pete. Lappalainen, Jorma. Mikkelsen, Kim Lyngby. Olsen, Espen. Pousette, Anders. Tharaldsen, Jorunn. Tómasson, Kristinn. Törner, Marianne (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41, 6, 634-646

Kirkegaard, M.L. Kines, P. Jeschke, K.C. Jensen, K.A. (2020). Risk Perceptions and Safety Cultures in the Handling of Nanomaterials in *Academia and Industry*, *Annals of Work Exposures and Health*, 64, 5, 479-489

Langer, Chris (2016). Improving Safety Culture with Confidential Reporting, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 60, 1, 1612-1616

Lawrie, Matthew. Parker, Dianne. Hudson, Patrick (2006). Investigating employee perceptions of a framework of safety culture maturity, *Safety Science*, 44, 3, 259-276

Littlejohn, A. Lukic, D. Margaryan, A. (2014). Comparing safety culture and learning culture, *Risk Management*, 16, 4, 272-293

Lund, J. Aarø, L.E (2004). Accident prevention. Presentation of a model placing emphasis on human, structural and cultural factors, *Safety Science*, 42, 4, 271-324

Mannan, M. Sam. Mentzer, Ray A. Zhang, Jiaqi (2013). Framework for creating a Best-in-Class safety culture, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26, 6, 1423-1432

Miguélez, M. M. (2004). Los grupos focales de discusión como método de investigación. *Heterotopía*, 26, 59-72.

Moreira, Frederico G.P. Ramos, Ana L.F. Fonseca, Kewin R.C. (2021). Safety culture maturity in a civil engineering academic laboratory, *Safety Science*, 134.

Musonda, I. Lusenga, E. Okoro, C. (2021). Rating and characterization of an organization's safety culture to improve performance. *International Journal of Construction Management*, 21, 2, 181-193

Nævestad, Tor-Olav. Hesjevoll, Ingeborg Storesund. Ranestad, Karen. Antonsen, Stian (2019). Strategies regulatory authorities can use to influence safety culture in organizations: Lessons based on experiences from three sectors. *Safety Science*, 118, 409-423

Nævestad, Tor-Olav. Phillips, Ross O. Størkersen, Kristine V.. Laiou, Alexandra. Yannis, George (2019). Safety culture in maritime transport in Norway and Greece: Exploring national, sectorial and organizational influences on unsafe behaviours and work accidents, *Marine Policy*, 99.

Nielsen, K.J. (2014). Improving safety culture through the health and safety organization: A case study, *Journal of Safety Research*, 48

Petitta, Laura. Probst, Tahira M.. Barbaranelli, Claudio. Ghezzi, Valerio (2017). Disentangling the roles of safety climate and safety culture: Multi-level effects on the relationship between supervisor enforcement and safety compliance, *Accident Analysis & Prevention*, 99, 77-89

Rao, Suman (2007). Safety culture and accident analysis—A socio-management approach based on organizational safety social capital, Papers Presented at the 2005 Symposium of the Mary Kay O'Connor Process Safety Center, 142, 3, 730-740

Reason, J. (2010). La gestión de los grandes riesgos: Principios humanos y organizativos de la seguridad. Ed. Modus Laborandi S.L. Madrid.

Reiman, Teemu. Oedewald, Pia (2006). Assessing the maintenance unit of a nuclear power plant – identifying the cultural conceptions concerning the maintenance work and the maintenance organization, *Safety Science*, 44, 9, 821-850

Simard, M. (1998). Cultura y gestión de la seguridad. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, OIT, Ginebra, 2, 59-4.

Skeepers, Natalie C. Mbohwa, Charles (2015). A Study on the Leadership Behaviour, Safety Leadership and Safety Performance in the Construction Industry in South Africa, *Industrial Engineering and Service Science* 2015, IESS 2015, 4.

Tear, Morgan J.; Reader, Tom W.; Shorrock, Steven. Kirwan, Barry (2016). Divergent perceptions of safety culture between occupational groups: the role of national culture Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 60, 1, 1622-1626

Vassem, A.S.. Fortunato, G.. Bastos, S.A.P.. Balassiano, M. (2017). Factors that make up safety culture: A look at mining industry, *Gestao e Producao*, 24, 4, 719-730

Wamuziri, S. (2013). Factors that influence safety culture in construction. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 166,5, 219-231

Wu, Tsung-Chih. Lin, Chia-Hung. Shiau, Sen-Yu (2010). Predicting safety culture: The roles of employer, operations manager and safety profesional, *Journal of Safety Research*, 41, 5, 423-431

Zakaria, J.. Rosmani Che Hassan, C.. Diana Hamid, M.. Hani Sukadarin, E.. Razak, Z. (2020). Safety culture level among workers in the selected manufacturing plant, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 778

11. ANEXOS

Pautas Componente Cualitativo

Grupo focal trabajadores

Antes de comenzar queremos hacer algunos alcances y precisiones respecto de los contenidos de nuestra conversación. Para eso queremos reiterarles que, como leímos en el consentimiento informado, estamos haciendo un estudio sobre “cultura de seguridad” y por eso queremos hacerles algunas preguntas para conocer su opinión respecto de la presencia de peligros y riesgos de accidentes en este centro de trabajo, respecto de las iniciativas de la empresa para garantizar la seguridad de los trabajadores, las actividades de prevención de riesgos que se hacen aquí, respecto de qué hacen ustedes para evitar accidentes y cosas similares.

Esperamos que estas preguntas puedan generar una discusión, en la cual ustedes puedan sentirse libres de intercambiar sus opiniones y experiencias respecto de estos temas: sepan desde un inicio que no existen aquí respuestas correctas o incorrectas, lo importante es dialogar a partir de lo que ustedes experimentan diariamente en este trabajo.

Por eso, es importante reiterarles que no deben tener miedo de expresar sus ideas ya que como ya vieron en el consentimiento informado lo que vamos a conversar aquí queda en este espacio y será protegido por el anonimato.

1) Antes de comenzar, me gustaría **pedirles que se presentaran para saber sus nombres, cuánto tiempo llevan trabajando en la empresa y qué funciones desempeñan.**

Bueno, para comenzar con este grupo focal, quisiera saber **¿Qué tan seguros se sienten trabajando aquí? (SEGURIDAD FORMAL)**

- ¿Qué riesgos específicos creen existen para los trabajadores?

2) Y ahora, pensando en la administración de la empresa **¿qué hace actualmente o qué ha hecho para garantizar tanto la seguridad como la salud de ustedes? (SEGURIDAD FORMAL)**

- ¿Creen que la empresa cumple con los aspectos mínimos de seguridad (obligación de informar, inducciones, charlas de 5 minutos, entrega de EPP y reglamentos de seguridad, investigación de accidentes y entrega de resultados, etc.)?
- Comparando con otras empresas ¿sienten que esta empresa tiene una forma particular de abordar los temas de seguridad? ¿Qué la caracteriza?
- ¿Suele ocurrir que tengan que aumentar el ritmo de trabajo para cumplir con una meta o un plazo? Ese apuro ¿los pone en riesgo? ¿Qué hacen para protegerse en situaciones como estas? (SEGURIDAD EN CONTEXTOS DE PRESION PRODUCTIVA)

3) Respecto de todas estas cosas que realiza la empresa **¿cómo sienten que es la recepción de ustedes y de los trabajadores en general? ¿Sienten que les interesan estos temas? (SEGURIDAD FORMAL)**

4) Pero por otro lado a los supervisores y jefes **¿les interesa la seguridad dentro de la empresa? ¿En qué lo ven reflejado? (SEGURIDAD EN CONTEXTOS DE PRESION PRODUCTIVA)**

- Haciendo un balance general en su empresa ¿quiénes dirían que respetan más todo lo relacionado con la seguridad? ¿Y quiénes lo hacen menos?

5) **En caso de que uno de ustedes durante el trabajo identifique algún peligro que pueda ocasionarle algún daño a alguien o provocar un accidente ¿qué han hecho o qué harían? (Ej.: el EPP está defectuoso; herramienta en mal estado; ausencia de protecciones adecuadas) (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- ¿Ustedes suelen informarle a sus superiores este tipo de situaciones?
- ¿Se sienten cómodos informando o les genera alguna incomodidad?
- ¿En qué ocasiones estarían dispuestos a informar de estos peligros y en cuáles no?

- Si los trabajadores sienten que una tarea que se les encomienda es peligrosa ¿qué hacen? (PARTICIPACION)
- ¿Se informa todo tipo de problema o solo los más graves? ¿Se reportan accidentes o también cuasi accidentes?
- ¿Existe alguna recompensa por parte de la empresa si reportan un problema de seguridad?

6) Ya que hemos estado hablando de este tema, **¿Qué ocurre después de que un trabajador informa de un peligro para la seguridad propia o de algún compañero? ¿Qué hace la empresa con esa información? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- ¿Saben si en este centro de trabajo los procedimientos de trabajo se han actualizado a raíz de los reportes de los trabajadores?
- ¿Cómo resuelven realizar tareas peligrosas cuando no hay un procedimiento regular para ello?

7) Y si ahora pensamos en los accidentes, **¿Cómo responde la empresa frente al acontecimiento de un accidente? ¿Nos pueden compartir alguna experiencia?**

- ¿Existe algún protocolo establecido? ¿Ustedes conocen dicho protocolo? ¿Sabrían como actuar en esos casos?
- ¿La respuesta depende de la gravedad?

8) Además de informar un riesgo o abordar un accidente, **¿Existen otros momentos en que los trabajadores pueden hablar con sus superiores o jefaturas sobre temas de seguridad y salud? (PARTICIPACION)**

- *¿Me pueden dar algún ejemplo concreto? ¿De qué temas han hablado?*

9) Ustedes como trabajadores **¿participan de algún modo en las decisiones que se toman con respecto a las medidas de salud y seguridad? (PARTICIPACION)**

- ¿Sienten que se toman en cuenta su opinión como trabajadores cuando se adoptan medidas para prevenir accidentes o afrontar problemas de seguridad?
- ¿Creen que el comité paritario sirve para eso? ¿Conocen a los integrantes actuales del comité paritario? ¿Qué ha hecho el comité paritario para la seguridad de este centro de trabajo? ¿Ha hecho alguna propuesta o alguna actividad?
- Si existe un sindicato preguntar: ¿Qué opinión tienen respecto a este sindicato? ¿Qué hace el sindicato con respecto a los temas específicos de seguridad?

Entrevista individual a Supervisores

Antes de comenzar quiero hacer algunos alcances y precisiones respecto de los contenidos de nuestra conversación. Para eso quiero reiterarles que, como leímos en el consentimiento informado, estamos haciendo un estudio sobre “cultura de seguridad” y por eso le haré algunas preguntas para conocer su opinión respecto de la presencia de peligros y riesgos de accidentes en este centro de trabajo, respecto de las iniciativas de la empresa para garantizar la seguridad de los trabajadores, las actividades de prevención de riesgos que se hacen aquí, respecto de qué hacen ustedes para evitar accidentes y cosas similares.

Espero que con estas preguntas Usted pueda sentirse libre de intercambiar sus opiniones y experiencias respecto de estos temas: en este ámbito el papel del supervisor es clave dado que está en terreno a estricto contacto con los operarios y al mismo tiempo debe velar para que se cumplan las planificaciones que vienen desde arriba. Es importante destacar que no existen aquí respuestas correctas o incorrectas, lo importante es dialogar a partir de lo que Usted experimenta diariamente en este trabajo.

Por eso, es importante reiterarles que no debe tener miedo de expresar sus ideas ya que como ya vieron en el consentimiento informado lo que vamos a conversar aquí queda en este espacio y será protegido por el anonimato.

1) Antes de comenzar, me gustaría pedirte que me cuentes un poco sobre ti **¿cuánto tiempo llevas**

trabajando en la empresa y qué funciones desempeñas actualmente como supervisor?

Ya para comenzar con la entrevista, quisiera saber **¿Qué tan seguro te sientes trabajando aquí? (SEGURIDAD FORMAL)**

- ¿Sientes que este lugar es seguro para trabajar?
- ¿Qué riesgos específicos crees que existen para los trabajadores?
- ¿Suele ocurrir que tengan que aumentar el ritmo de trabajo para cumplir con una meta o un plazo? Ese apuro ¿pone en riesgo a los trabajadores?
- ¿Cómo has actuado en tu rol de supervisor? ¿Es posible en aquellas situaciones conciliar la seguridad con la producción?
- ¿Te ves expuesto a riesgos diferentes como supervisor?

2) Y ahora, pensando en la administración de la empresa **¿qué hace actualmente o qué ha hecho para garantizar tanto la seguridad como la salud de los trabajadores? (SEGURIDAD FORMAL)**

- ¿Crees que la empresa cumple con los aspectos mínimos de seguridad (obligación de informar, inducciones, charlas de 5 minutos, entrega de EPP y reglamentos de seguridad, investigación de accidentes y entrega de resultados, etc.)?
- Comparando con otras empresas ¿sientes que esta empresa tiene una forma particular de abordar los temas de seguridad? ¿Qué la caracteriza?
- ¿Las jefaturas y supervisores reciben capacitación específica sobre salud y seguridad en el trabajo?
- ¿Cómo resuelven realizar tareas peligrosas cuando no hay un procedimiento regular para ello? ¿Supervisor, trabajadores y gerencia, de manera conjunta hacen algo para que realizar esa tarea sea seguro? (¿Se realiza una ART o AST por trabajadores y supervisor en conjunto?)

3) En términos generales **¿consideras que los trabajadores respetan las reglas de seguridad en este centro de trabajo? ¿Sientes que a los trabajadores les interesa la seguridad? ¿De qué forma notas ese interés o desinterés? (SEGURIDAD EN CONTEXTOS DE PRESION PRODUCTIVA)**

- Haciendo un balance general en su empresa ¿quiénes dirías que respetan más todo lo relacionado con la seguridad? ¿Y quiénes lo hacen menos?

4) **En caso de que un trabajador identifique alguna situación peligrosa que puede provocarle algún daño a alguien u ocasionar un accidente (Ej.: el EPP está defectuoso; herramienta en mal estado; ausencia de protecciones adecuadas) ¿qué debe hacer? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- ¿Los trabajadores suelen informarle a sus superiores este tipo de situaciones?
- ¿Se te ocurre alguna experiencia concreta que hayas vivido en la empresa?
- ¿Crees que ellos se sienten cómodos informando o les genera alguna incomodidad?
- ¿Se informa todo tipo de problema o solo los más graves? ¿Se reportan accidentes o también cuasi accidentes?
- ¿Existe alguna recompensa por parte de la empresa si reportan un problema de seguridad?

5) **Y si se da el caso de que eres tú quien identifica algún problema de seguridad, ¿Qué haces? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- ¿Esto ocurre regularmente? ¿Puedes darnos algún ejemplo para hacernos una idea?
- ¿Reaccionas de forma diferente dependiendo de las diferentes situaciones que identifiques? ¿En qué se basa tu criterio?

- ¿Puedes hacer sugerencias a la dirección para superar estas situaciones potencialmente riesgosas para los trabajadores?
- ¿Sientes que es bien visto por la dirección el hecho de que un supervisor reporte problemas de seguridad? ¿Qué ocurre si lo hace regularmente?

6) Si algún trabajador o algún supervisor informa un problema de seguridad ¿Qué pasa después? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)

- ¿La dirección toma algunas medidas para solucionar o mejorar esa situación?
- ¿Sabes si en este centro de trabajo los procedimientos de trabajo se han actualizado a raíz de los reportes de los trabajadores o de los supervisores?

7) Y si ahora pensamos en los accidentes, ¿Cómo responde la empresa frente al acontecimiento de un accidente? ¿Nos puedes compartir alguna experiencia?

- ¿Existe algún protocolo establecido? ¿Conoces dicho protocolo?
- ¿Sabrías cómo actuar en esos casos?
- ¿La respuesta depende de la gravedad? ¿Se investigan solo los accidentes o también esos acontecimientos “potenciales”

8) Pensando en la cotidianidad ¿existen momentos en que los trabajadores pueden hablar con sus superiores o jefaturas sobre temas de seguridad y salud? (PARTICIPACION)

- ¿De qué temas han hablado? ¿En qué instancia se dan esas conversaciones? ¿Me puedes dar algún ejemplo concreto?
- ¿Crees que se toma en cuenta la opinión de los trabajadores cuando se adoptan medidas para prevenir accidentes o afrontar problemas de seguridad?
- ¿Participan los trabajadores de la identificación de los peligros y evaluación de riesgos, la actualización de procedimientos, la elaboración de AST o ART
- ¿Crees que el comité paritario sirve para eso? ¿Conoces a los integrantes actuales del comité paritario? ¿qué ha hecho el CPHS para la seguridad de este centro de trabajo? ¿Ha hecho alguna propuesta o alguna actividad?
- Si existe un sindicato preguntar: ¿qué hace el sindicato sobre la seguridad? ¿qué opinión tienen respecto a este sindicato?

9) Y tú como supervisor, ¿Sientes que tienes alguna influencia en las decisiones que se toman en la empresa sobre salud y seguridad? (PARTICIPACION)

Entrevista individual a Gerente de SST

Antes de comenzar quiero hacer algunos alcances y precisiones respecto de los contenidos de nuestra conversación. Para eso quiero reiterarle que, como leímos en el consentimiento informado, estamos haciendo un estudio sobre “cultura de seguridad” y por eso le haré algunas preguntas para conocer su opinión respecto de cómo esta empresa aborda, planifica y operacionaliza la seguridad de su proceso productivo, para garantizar finalmente la salud y seguridad de sus trabajadores.

1) Antes de comenzar, me gustaría pedirte que me cuentes un poco sobre ti **¿cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa y qué funciones desempeñas actualmente?**

2) **¿Me podrías describir el/los proceso/s productivo/s que se llevan a cabo en esta empresa y los principales riesgos para la seguridad de los trabajadores que la caracterizan? (SEGURIDAD FORMAL)**

- *¿Los distintos centros de trabajo viven las mismas circunstancias o hay centros distintos? (Hacer el zoom al Centro que nosotros queremos indagar)*

3) **¿Qué hace actualmente o qué ha hecho la empresa para garantizar tanto la seguridad como la salud de los trabajadores? (SEGURIDAD FORMAL)**

- *Fijarse en las actividades del plan de trabajo: capacitación, investigación de accidentes, etc.*
- *¿Cómo se dan a conocer estas actividades con el resto de la organización?*
- *¿alguna actividad del plan fue tomadas de retroalimentaciones de los trabajadores?*
- *¿La gerencia revisa la efectividad del sistema de gestión? ¿Con qué periodicidad?*
- *Si es que hay alguna diferencia entre la manera en que los centros llevan a cabo la seguridad: ¿Qué genera esta diferencia en tu opinión?*

4) **¿Crees que estas actividades y estos valores permean el quehacer diario de trabajadores y mandos medios de la empresa? (SEGURIDAD EN CONTEXTOS DE PRESION PRODUCTIVA)**

- *¿Consideras que a los trabajadores les interesa la seguridad? ¿Cómo lo ve reflejado?*
- *¿Consideras que a los supervisores y jefes le interesa la seguridad? ¿Cómo lo ves reflejado?*
- *¿Como empresa hacen actividades específicas para mejorar el desempeño de los mandos medios en materia de seguridad?*

5) **¿Me puedes describir qué pasa cuando se produce un accidente? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- *¿Cuáles son los cargos que se activan y participan para manejar el accidente?*
- *¿El evento accidente, su investigación y las acciones a tomar se comunican al resto de los trabajadores?*

6) En caso de que un trabajador identifique algún problema de seguridad propia o de un compañero **¿cómo lo puede reportar a sus jefes y a la dirección? Si un trabajador reporta un problema de seguridad ¿qué pasa después? (REPORTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

- *¿Cómo incentivan o motivan la reportabilidad? (¿Existe alguna recompensa por reportar un problema de seguridad?)*
- *¿Cómo llegan la información y los reportes a la gerencia? (¿hay un comité que analiza y filtra?)*
- *¿Qué tipo de problemas les llegan? ¿Se reporta todo tipo de problema o solo los más graves?*
- *¿La gerencia discute las investigaciones con la finalidad de llegar a la causa raíz?*

- *¿Se han hecho modificaciones a las normas o a las instalaciones después de algún reclamo?*

7) ¿Con qué canales e instancias cuentan los trabajadores para hablar temas de seguridad? (PARTICIPACION)

- *¿Cuenta la empresa con una política de "puertas abiertas"? (facilidad que tienen las líneas más operativas para acceder a comunicaciones con la alta gerencia)?*
- *¿Participan los trabajadores de la identificación de los peligros y evaluación de riesgos, la actualización de procedimientos, la elaboración de AST o ART*
- *¿qué opinas con respecto al funcionamiento del comité paritario que existe en el lugar de trabajo? ¿El CPHS ha presentado propuestas para mejorar la seguridad? ¿Se han implementado?*
- *¿existe algún sindicato activo en este centro de trabajo? ¿Cumple algún rol con respecto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo?*

8) ¿Considera que la participación de trabajadores puede ser positiva para la salud y seguridad en la empresa? ¿Por qué? (PARTICIPACION)

- *¿Pueden proponer los trabajadores soluciones a los problemas de seguridad?*