

**Estudio sobre la situación actual de la
Coordinación de Actividades Empresariales**

Criterios para la identificación de buenas prácticas

2021



Fecha: 2021

Publica: Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consejería de Economía, Hacienda y Empleo

Autor: PRL Innovación

Contenido

1. Introducción	3
2. Método	4
3. Resultados	5
3.1. Criterios generales relacionados con el Modelo de CAE de la empresa...	5
3.1.1. Condiciones diferenciales Contrata – Empresa Principal	5
3.1.2. Aspectos de la coordinación	6
3.1.3. Cultura Preventiva (CP) de la Empresa Principal (EP) y Contrata	7
3.1.4. Aspectos generales del Modelo de CAE analizados en la Fase I del proyecto de CAE Eficiente y revisados por el comité de expertos	9
3.2. Criterios de buena práctica para el Ciclo de Vida de la CAE	10
3.2.1. Requisitos previos a la contratación	10
a. Un marco estratégico previo	10
b. Precalificación y veto	11
c. Preparación del contrato	12
3.2.2. Durante la prestación del servicio	12
a. Preparar la llegada	12
b. Proceso de inducción	13
c. Durante la ejecución del trabajo	14
3.2.3. Seguimiento del desempeño	16
a. Control de desempeño	16
b. Evaluación posterior o periódica de contratos de larga duración	17
4. Conclusiones y recomendaciones	18
4.1. Conclusiones	18
4.2. Recomendaciones	19
Anexo: Referencias y guías	20
Referencias	20
Guías	21

1. Introducción

En el marco de una iniciativa conjunta entre el Instituto Regional de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Comunidad de Madrid y PRL-Innovación denominada “El Cambio hacia una CAE Eficiente” se ha desarrollado una revisión bibliográfica y documental orientada a identificar criterios y buenas prácticas capaces de lograr una CAE efectiva y eficaz aplicables en el entorno Español y se ha contrastado tanto con los resultados de las encuestas realizadas en la FASE I de este proyecto, como con el comité de expertos de PRLInnovación.

El “problema de las subcontratas” es un tema muy recurrente, para el que se buscan soluciones desde hace tiempo en todo el mundo. La bibliografía sobre todo se refiere la actividad de construcción, por lo que se ha hecho un esfuerzo adicional para encontrar evidencias en la industria.

Para la Cámara de Comercio de España, la subcontratación industrial conforma un “tejido dinámico, diverso, experimentado e innovador, de gran relevancia económica, que está compuesto fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas”.

Los resultados de la búsqueda se organizan a lo largo del texto en torno a 4 aspectos:

- Los efectos negativos de la subcontratación en la seguridad
- Las dificultades para abordar una coordinación adecuada que garantice la seguridad
- El enfoque de Cultura Preventiva en la coordinación de actividades
- Las buenas prácticas de la coordinación en torno a los momentos (Ciclo de Vida) de la relación Empresa principal-Contrata

El resultado de este documento es identificar qué criterios debe incluir una experiencia de empresa para que pueda ser considerada como una “buena práctica para la CAE”. A los efectos de este proyecto, entendemos que una “Buena práctica para la CAE” es una experiencia positiva, probada y con posibilidad de ser replicable en contextos diferentes y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo para otros. Por tanto, es algo que merece ser compartido para que el mayor número de empresa pueda adaptarla y adoptarla en beneficio de la seguridad y salud de las personas.

2. Método

Para identificar criterios de buenas prácticas para la CAE, se ha realizado una revisión de la literatura disponible, se han tenido en cuenta los resultados de la encuesta realizada en la Fase I del proyecto impulsado por el propio IRSST para promover la CAE eficiente, así como las opiniones del comité de expertos de PRLInnovación.

La revisión de la literatura se ha estructurado en dos partes:

- Revisión de la literatura científica: se ha realizado una revisión evidencias existentes respecto a las prácticas desarrolladas de coordinación empresarial y los instrumentos estandarizados validados. Se ha recurrido a los motores de búsqueda habituales en revistas científicas, especialmente PUBMED, Directory of Open Access Journals, ScienceDirect, Scopus, EMBASE, así como una búsqueda abierta en Google Scholar.
- Revisión de literatura gris: esta revisión se ha orientado a identificar y recopilar de forma complementaria a la anterior experiencia basadas en las mejores prácticas de CAE ofrecidas por instituciones u organizaciones especializadas.

Por otro lado, los criterios se va a agrupar entorno al “ciclo de vida de la CAE”, como ya se hizo en la Fase I del proyecto de transformación en la forma de hacer CAE promovido el propio IRSST, para la preparación e interpretación del cuestionario de campo.

- a. Modelo de CAE de la empresa
- b. Requisitos previos a la contratación
- c. Durante la prestación del servicio
- d. Seguimiento del desempeño

3. Resultados

3.1. Criterios generales relacionados con el Modelo de CAE de la empresa

Según la bibliografía, el recurso a subcontratas responde al interés de gestionar con flexibilidad las necesidades de especialización y de reducir costes (incluso se cita el “modelo de “uberización” como caso extremo de flexibilización), externalizando tareas poco frecuentes, no rutinarias o muy especializadas. Algunos afirman que los procesos de contratación suelen incluir estrategias competitivas entre las contratas candidatas para la reducción de costes, que pueden tener el efecto colateral de generar márgenes insuficientes para dedicar a la seguridad de las personas.

Sin embargo, el recurso a esta forma de gestión no está exenta de problemas potenciales de seguridad, aunque también en la literatura se identifica estrategias positivas para la gestión de la seguridad.

Realmente no se ha encontrado mucha evidencia sobre buenas prácticas; las evidencias en la literatura se circunscriben fundamentalmente en relatar los efectos negativos en la seguridad de ciertas estrategias de contratación, especialmente centradas en las diferencias en la gestión preventiva y en las condiciones de trabajo entre contrata y Empresa Principal (EP). Aunque no siempre, en la literatura encontrada estas diferencias y sus efectos recaen negativamente mayoritariamente en las contratas.

Las buenas prácticas se han encontrado fundamentalmente en la “literatura gris”, documentos provenientes de instituciones especializadas en seguridad y salud; algunas de ellas se han elaborado a partir de la contribución de empresas participantes en la recopilación y discusión de experiencias positivas de gestión y otras se describen en los contenidos de guías a modo de recomendaciones. Frecuentemente las buenas prácticas y experiencias se organizan en torno a lo que se denomina “el ciclo de vida” de la relación.

3.1.1. Condiciones diferenciales Contrata – Empresa Principal

Los hallazgos más frecuentes apuntan a factores de inseguridad contractual y la consecuente vulnerabilidad de los trabajadores de las contratas, que se pueden resumir en lo siguiente:

- Diferencias de salario
- Inseguridad en el empleo, condiciones convencionales y beneficios
- Poca experiencia en la tarea
- Formación insuficiente/inadecuada
- Poca observación sobre su trabajo, feedback, visitas del propio supervisor o manager
- Falta de apoyo social de los trabajadores propios
- Menor protección sindical

Se valora que los trabajadores de contratas a menudo trabajan aislados, en grupos pequeños o individuos solos; junto con su vulnerabilidad, este hecho reduce su

capacidad de confrontación, así como la de organizar la protección propia en caso de la presencia de riesgos. Sienten con frecuencia que están en peores condiciones que los propios, con menos derechos y menor capacidad de influencia, por lo que aceptan situaciones que los trabajadores propios no harían.

Bajo este conjunto de variables se encuentra que los trabajadores de contrata están expuestos a riesgos más graves, lo que apunta a un mayor riesgo de accidente, algo que parece específico de las cadenas de contratación respecto a las cadenas de suministro, en las que parece tener el efecto contrario.

También se alude a que es frecuente encontrar ambigüedad en la definición de las tareas en los trabajadores de contrata y relaciones poco claras en la gestión de la seguridad entre los diferentes grupos de trabajadores.

Al margen de este efecto, o a consecuencia del mismo se identifica un argumento de peso el riesgo reputacional o la presión de grupos de interés, como ONG o sindicatos, que puede apoyar el interés en mejorar la coordinación de las actividades entre las EP y las cadenas de subcontratación.

Hay que hacer notar que, aunque los estudios muestran una mayor siniestralidad entre los trabajadores de contrata, en especialmente de accidentes graves, la realidad es que hay un problema de notificación importante. Un estudio de OSHA advirtió de un subregistro grave que limita la fiabilidad de este indicador. Son los aspectos ya citados de vulnerabilidad los que determinan a su vez impedimentos a la notificación de problemas y accidentes (miedo a perder el trabajo, a no ser recontratado, a que la empresa principal plantee un veto...). Por eso se valora que al menos los accidentes leves y los incidentes pueden no reflejarse bien en las estadísticas y, por tanto, constituir un indicador inadecuado para la gestión preventiva, por su “poca fiabilidad” en estas circunstancias.

3.1.2. Aspectos de la coordinación

Los estudios indican que entre los factores que determinan un mayor riesgo de accidente no todos derivan del comportamiento de las contrata, sino que son atribuibles a diversas condiciones tanto de la empresa principal como de la contrata; en un análisis sobre los 34 accidentes mortales ocurridos en 10 años entre trabajadores de contrata de más de 10 empleados en Finlandia, encontraron como factores contribuyentes las prácticas peligrosas de trabajo entre contrata:

- trabajar en una zona peligrosa,
- utilizar métodos que implican una considerable posibilidad de errores,
- deficiente identificación de riesgos,
- error humano
- deficiencias en las instrucciones de trabajo.

Además, se describen los siguientes aspectos:

Políticas desiguales: los diferentes empleadores que concurren en un mismo lugar de trabajo suelen tener políticas desiguales y prestar una importancia diferente a las medias de seguridad (cómo, cuándo y dónde usar el equipo de protección personal, notificar problemas, etc.). Las políticas de seguridad inconsistentes entre empresas pueden hacer que los trabajadores cuestionen la credibilidad de los programas de seguridad y salud, lo que resulta en su compromiso y participación

> 3. Resultados

menor; pueden entender que las reglas de SL no son prácticas o relevantes o que les impiden desarrollar las tareas con la rapidez necesaria y exigida.

Enfoque legalista: son múltiples las referencias al enfoque legalista y formal (con sus efectos negativos en la percepción de los trabajadores), orientado a reducir y cubrir mediante seguro y acciones de control documental (más que mediante medidas positivas y claras) las responsabilidades legales y financieras y generar estrategias para evadir posibles consecuencias negativas.

Control del desempeño: se ha identificado también una atención insuficiente a las estrategias de control sobre el desempeño en seguridad, que incluye un seguimiento insuficiente de las subcontratas en por parte de la cadena de mando. La menor presencia de sindicatos en las contratas contribuye a esta falta de control. Cuando hay muchas contratas o no se dedican los recursos necesarios, se hace más difícil monitorizar y hacer cumplir.

Comunicación: se identifican problemas de comunicación (sobre los riesgos, cambios en el entorno y tareas o trabajos simultáneos no conocidos por todos), que pueden conducir a errores en la toma de decisiones o desarrollar prácticas de seguridad inconsistentes con la política.

Otros factores comunes incluyeron la supervisión inadecuada, recursos de seguridad insuficientes y señales de peligro inadecuado en maquinaria o zonas de riesgo.

El hecho común es que la relación empresa principal-contrata se constituye como una red de relaciones complejas en la que los roles de las personas de cada una son muy diversos respecto a la cooperación en seguridad. El reto de la coordinación que plantea la coexistencia de personas de diversas empresas puede beneficiarse sobre todo de las actitudes positivas hacia la salud y seguridad y la cultura preventiva, la familiaridad con las prácticas de seguridad de cada uno, el compromiso, la existencia de normas plenamente compartidas y un alto nivel de cooperación.

La cooperación se identifica como un paso más allá de la coordinación; para que sea posible, se requiere poner en valor el trabajo de los otros y mostrar confianza, poder discutir y acordar sobre las diversas formas de trabajar y crear reglas de trabajo a partir de la discusión, considerando unos criterios básicos (aspectos técnicos, éticos y valores, el respeto por los demás, etc.).

3.1.3. Cultura Preventiva (CP) de la Empresa Principal (EP) y Contrata

Se ha demostrado que el grado en que un contratista se desenvuelve en seguridad es casi directamente proporcional al énfasis que la empresa principal pone en la seguridad, tanto verbalmente como contractualmente. Cuanto mayor es el apoyo y el aliento que perciben, mejor funciona su seguridad.

Dentro de un mismo centro se encuentran diferentes subculturas en función de la experiencia previa de cada empresa y también diferencias en las condiciones de trabajo. Entre los trabajadores de contratas se encuentran peores condiciones, pero también menores expectativas en seguridad, influidas por la propia subcultura de su empresa o grupo, aunque no siempre es así; para algunas contratas muy especializadas esta relación puede ser inversa.

Pero la interacción entre diversas subculturas puede tener una influencia positiva en la seguridad y ocurre cuando se pueden contrastar las perspectivas de los diversos actores y enriquecer la relación; por ejemplo, la buena comunicación sobre los

> 3. Resultados

riesgos facilitaría compartir el conocimiento y la experiencia sobre los mismos entre los diversos grupos fortaleciendo el conocimiento colectivo.

El Health and Safety Executive (HSE) propuso medir la Cultura Preventiva (CP) e identificar subculturas para poder abordar su mejora.

La madurez de la relación EP-C es capaz de promover la mejora de la CP atendiendo a determinados aspectos. Mario Poy propone que se haga bajo el criterio de “gestionar la cultura” vs “gestionar el contrato”, con la vista puesta en establecer relaciones de confianza duraderas. En su visión, en la peor versión de la madurez de la Cultura Preventiva, la “gestión del contrato” asume la seguridad como un problema del contratista al que se supervisa mínimamente y con quien se establecen relaciones a corto plazo; en este nivel se identifica un riesgo potencial reputacional, ligado al nivel básico que alcanzan la calidad y la seguridad. En el polo opuesto, contratista y cliente trabajan juntos con una visión común en una relación a largo plazo y los trabajadores de la contrata se identifican con la cultura de la empresa cliente.

En la literatura revisada se han encontrado referencias a diferentes aspectos de la Cultura Preventiva en la gestión de la coordinación entre empresas: compromiso, empoderamiento, prioridades, que se abordan a continuación:

- se ha identificado que los manager de las empresas principales no se sienten tan directamente responsables de los trabajadores de las subcontratas como de los propios; aunque los contratistas tienen que administrar y tomar la iniciativa respecto a sus obligaciones, debe haber una declaración de expectativas por parte de la EP junto con una supervisión eficaz de su cumplimiento
- se propone que la relación con los trabajadores de las contratas debe orientarse a gestionar su capacidad de influir y en promover entre ellos una forma determinada (segura) de hacer las cosas
- a menudo existen incentivos financieros sobre la productividad que no se ven compensados por desincentivos para prácticas laborales inseguras; de esta manera se ponen en el tapete retos para la seguridad en cuanto a los valores y prioridades producción-seguridad, algo central en términos de Cultura.
- La orientación “legalista” tiene también un efecto cultural; alguno es positivo, pues garantiza que diversos aspectos de la seguridad forman parte de la relación contractual, pero puede ser negativo, cuando se enfoca excesivamente en las cuestiones administrativas en esta relación, que acaba desenfocando lo esencial.
- los valores corporativos de la EP deben comunicarse a los trabajadores de contratas mediante todas las fórmulas posibles;
- la práctica de someterse a un sistema de indicadores proactivos y retrospectivos con evaluación continua se encuentra ligada a un mejor desempeño y mejores cifras de accidentes entre contratas.

Otras ideas clave identificadas para la mejora de la Cultura Preventiva en el marco de las redes de contratación:

- Trasladar la cultura de seguridad a la forma de hacer negocio
- Orientación a no reducir los riesgos a base de externalizarlos.

> 3. Resultados

- Clarificar y modelar los roles, así como la definición de prioridades asignadas a los mismos.
- Los comportamientos carismáticos y cercanos de los líderes son particularmente efectivos en el entorno de primera línea.
- Los supervisores de contratas necesitan atención y apoyo para identificar su rol en seguridad.
- Necesidad de establecer un liderazgo eficaz que afecte a la relación empresa principal-contrata, que contenga información clara sobre formas efectivas de implementar medidas de gestión y difundir políticas y valores.
- Considerar que todos, incluidos los trabajadores de contrata, contribuyen a la seguridad; necesitan conocimiento para asegurar que todas las necesidades se comparten y se integran.
- Identificar los riesgos derivados de las tareas y la interacción.
- Establecer flujos de información adecuados.
- Coordinar los equipos y las tareas.
- Alinear la Cultura Preventiva de los trabajadores de contratas.

3.1.4. Aspectos generales del Modelo de CAE analizados en la Fase I del proyecto de CAE Eficiente y revisados por el comité de expertos

En la línea de lo indicado anteriormente, conviene recordar los resultados más destacados de obtenidos en el trabajo de campo llevado a cabo en la fase I del proyecto y que están relacionados con “el modelo de CAE” y que han sido revisados por el Comité de Expertos. Los resultados de la mencionada encuesta, están ampliamente detallados en el informe “Cuestionario sobre la Coordinación de actividades Empresariales”.

Las más de 400 empresas que cumplimentaron la encuesta destacaron la importancia de:

- a. Repartir la gestión de la CAE entre diferentes áreas de la empresa, adicionales al Servicio de Prevención (Áreas operativas, Compras, ...) para asegurar que se puede garantizar el ciclo de vida de la CAE.
- b. Que el modelo de CAE está focalizado en la seguridad y salud de los trabajadores y no incluya la gestión de documentación de otras cuestiones que no son PRL (Seguridad Social, Seguros de responsabilidad Civil, ...), para evitar que se pierda el foco.
- c. Diferencia entre cuando se actúa como “Titular de Centro de Trabajo” y cuando se es “Empresario Principal”. Consideran la relación de contratación para no cargar de trabajo de coordinación extra a sus contratas.
- d. Aplica requisitos diferentes cuando las actividades son de “especial peligrosidad” y cuando no lo son, estableciendo unas medidas preventivas proporcionales al riesgo.

Los aspectos generales del modelo de CAE reflejados en los cuestionarios y analizados por el Comité de Expertos, están alineadas con los hallazgos obtenidos en la revisión de la literatura.

3.2. Criterios de buena práctica para el Ciclo de Vida de la CAE

La relación entre la empresa principal la contrata se aborda muy frecuentemente como un “ciclo de vida” que se completa en una serie de pasos sucesivos, entorno al ANTES-DURANTE-DESPUES; cada una de las partes del ciclo ofrece oportunidades para mejorar la eficacia de la coordinación trabajando buenas prácticas de gestión de la cultura preventiva. Una idea repetida es que, cuanto más temprana y enérgica sea la interacción, mayor podrá ser su impacto.

A cada uno de estos tres ciclos, se los ha denominado:

- a. Requisitos previos a la contratación
- b. Durante la prestación del servicio
- c. Seguimiento del desempeño

El ciclo de vida servirá para estructurar los criterios de para las buenas prácticas de coordinación que vienen a continuación.

3.2.1. Requisitos previos a la contratación

El objetivo es evaluar las prácticas, la capacidad y la experiencia de las empresas que presentan sus ofertas para prestar el servicio solicitado por la EP. Es necesaria la capacidad de veto.

Dentro de este apartado, las diferentes etapas propuestas por la literatura y los criterios detallados incluidos en cada una son los siguientes:

Un marco estratégico previo

Incluye:

- Abordar la relación de la EP con las contrata bajo una visión estratégica global, financiera, temporal, técnica, ética y gerencial que también atiende aspectos de RSC y su posible impacto en la opinión pública como argumento.
- Incluir el marco de la relación EP-Contrata en los objetivos ODS, en especial los referentes a empleo y derechos laborales
- Considerar en la visión de la gobernanza a las contrata como “parte interesada” en los procesos de toma de decisiones.
- Definir el alcance de las actividades que la empresa quiere externalizar y lo que, en principio, excluye la externalización, incorporando principios éticos (por ejemplo, la subcontratación no es un mero recurso para externalizar los riesgos que genera la actividad en lugar de abordarlos en términos de gestión efectiva.
- Incluir las prioridades por la seguridad en los criterios de la selección de contrata, resituándolos entre los demás criterios (precio, expertise, rapidez, etc.).
- Desarrollar una visión clara de lo que se requiere en términos aceptables de subcontratación en cascada que permita controlar con eficacia la coordinación (se propone para controlar adecuadamente un máximo de 3 escalones).

Precalificación y veto

La decisión de contratar una u otra empresa es crítica para el éxito del proyecto y las fases previas al contrato son importantes para mostrar liderazgo y definir las reglas del juego:

- Establecer criterios para la selección de cada contrata según las tareas u objetivos que van a desarrollar.
- El historial de seguridad y de desempeño debe ser un criterio para la cualificación, incluyendo la cultura preventiva y los procedimientos generales de seguridad, el registro de citas con la Inspección de Trabajo y, en definitiva, la información necesaria para valorar cómo la empresa incorpora la seguridad en su desempeño diario. Sin embargo, se advierte de abordar con cuidado los requisitos basados en la siniestralidad, que pueden no ser fiables; cuando se exige como criterio presentar un índice determinado de siniestralidad por debajo de una cifra, se corre el riesgo de generar prácticas de infradeclaración.
- La aproximación cultural entre dos organizaciones requiere trabajar las interrelaciones entre los actores cuanto antes y que se desarrolle por toda la cadena de mando y la fase de precalificación es muy adecuada para empezar.
- Establecer y mostrar el liderazgo de la dirección, de manera que impregne el ámbito de la contratación. El papel del empresario principal es clave; el rol adecuado es el del que se organiza bien, planifica con antelación, se comunica con eficacia con todas las partes, tiene el poder y la posición para impulsar la interacción adecuada entre todos.
- Explicitar los contenidos de la relación EP-Contrata respecto a los aspectos de seguridad basados en los comportamientos y la responsabilidad colectiva.
- Establecer las expectativas sobre las que se va a ejercer un proceso de monitorización durante el contrato y el uso que se va a dar a la misma en términos de consecuencias negativas (paralizar el trabajo, suspender el contrato, no recontractar...) y positivas (formar parte de una relación estable, acompañarse en el crecimiento, etc.).
- Identificar los aspectos de gestión concreta de la contrata:
 - » cómo se va a gestionar el trabajo
 - » las métricas con las que se va a trabajar, que deben incluir Indicadores Positivos de Esfuerzo Preventivo (IPEP)
 - » Necesidades y herramientas de cultura preventiva
- Otros elementos sobre los que se propone indagar son:
 - » Política escrita de salud y seguridad
 - » Identificación de las personas responsables de la seguridad
 - » Prácticas y recursos de la supervisión en seguridad
 - » Responsable de comunicar las medidas de seguridad entre las organizaciones
 - » Recurso a subcontratistas: niveles y criterios de calificación
 - » Evaluaciones de Riesgo ya realizadas para trabajos similares
 - » Procedimientos de trabajo específicos para tareas concretas

- » Controles qué se van a realizar (equipos, materiales)
- » Herramientas de seguridad (inspecciones de seguridad periódicas, describir los protocolos de investigación de incidentes, criterios para tomar decisiones de parar el trabajo, etc.)
- Preparar y mostrar el conjunto de indicadores que se van a utilizar durante la relación Contrata-EP. Entre ellos deberían incluirse aspectos como el compromiso de la dirección, formación y competencias, las reglas y los procedimientos.
- Algunos autores proponen como buena práctica acudir a una tercera parte que ayude a valorar las contrataciones en términos de Cultura Preventiva y el resto de criterios. Se trata de valorar las necesidades concretas que genera la relación con la contrata (actividades, sistema de gestión de la seguridad y recursos, sus actividades y sus trabajadores) en el caso de ser elegidas, para establecer el camino que hay que recorrer para alinear culturas y gestionar con eficacia, en términos de apoyo, calidad de las actividades, herramientas y control de la ejecución del trabajo. Esta práctica de recurrir a agencias de apoyo puede sin embargo dejar al margen a contrataciones pequeñas que no pueden pagar el coste que supone.

Preparación del contrato

- El contrato debe incluir las normas, requisitos, herramientas, canales de comunicación, recursos de seguridad, y las expectativas de comportamientos como obligaciones contractuales.
- Se propone que el contrato incluya también las consecuencias derivadas de posibles incumplimientos. Se trataría de una forma de preparar la relación y establecer expectativas y líneas rojas.

3.2.2. Durante la prestación del servicio

El objetivo es asegurar que desde antes de que se inicie la prestación del servicio, se han establecido las medidas necesarias para asegurar la seguridad y salud tanto de los trabajadores que van a prestar el servicio, como de aquellas otras personas que puedan verse afectadas, ya sean trabajadores de otras empresas como cualquier otra persona (clientes, público general, ...) que pudieran resultar afectados por los trabajos. Estas medidas deben ser proporcionales al riesgo de la actividad.

Preparar la llegada

- Identificar personas responsables de las relaciones principal – contrata, con capacidad de decisión. Configurar un Equipo Mixto.
- identificar necesidades de CP para alinear y decidir acciones
 - » Valorar Cultura si no se ha hecho antes, identificar los gaps respecto a la empresa principal y establecer las estrategias de alineamiento
- Establecer herramientas de seguridad integradas que aborden aspectos culturales (observaciones, inspecciones, conversaciones de seguridad, charlas al inicio del turno, investigación de accidentes, sistema de comunicación de problemas y feedback, formación, etc.)
- Integrar la cadena de mando propia en el control:
 - » designando recursos propios para el control de la ejecución de las tareas

> 3. Resultados

- » aplicando herramientas de gestión compartidas (indicadores, sesiones de planificación y evaluación conjunta, calendarios, etc.)
- Gestionar la información interna: actividad de la contrata, criterios de desempeño en seguridad, aspectos a tener en cuenta (riesgos adicionales, situaciones especiales) y papel de todos, incluida la plantilla, para el objetivo de integración (todos los trabajadores iguales en seguridad)
- Para abordar posibles diferencias de percepción sobre tareas de especial riesgo o tareas no rutinarias, se propone desarrollar una discusión para definir en lo concreto las operaciones a las que prestar más atención.

Proceso de inducción

Se propone que las acciones sean lo más precoces posible, pues así serán más afectivas.

También se propone empezar la “inducción”, mediante prácticas de impacto que enfoquen en la cultura preventiva, como:

- Desarrollar una acción de comunicación global en la contrata para transmitir objetivos y prioridades, mostrar el liderazgo de las direcciones y las herramientas de gestión. Entre ellas se encontrarían los indicadores compartidos de desempeño. Algunas claves específicas:
 - » Que la alta dirección tenga un papel relevante en esta acción.
 - » Que se inicien los trabajos de un equipo mixto para definir alineamientos y tratar valores, además de los temas técnicos y la evaluación continua.
- Acción de comunicación a nivel local, con un enfoque más operativo, que aborde situaciones específicas (riesgos concretos, procedimientos relevantes), la descripción de las herramientas de gestión que se van a desarrollar y compartir, las personas de referencia, etc;
- Orientar y capacitar a los equipos de contratistas, incluso con medios propios de la EP para abordar prioridades, establecer la forma de hacer seguimiento, anticiparse a posibles atajos. El enfoque de estas acciones debería centrarse en un principio en los riesgos más graves.
- Los supervisores propios de la EP tendrán un papel relevante para comprometer mutuamente la planificación y la orientación, considerando la calidad de las instrucciones de trabajo.
- Adaptarse a la audiencia analizando la información recogida en la fase de calificación; se ha descrito que un fallo habitual es no adaptarse a la audiencia, o hacer las cosas de forma trivial, corriendo, por papeleo. Conviene enfocarse en la necesidad de calidad y no solo en las acciones específicas o de control documental. Se pueden preparar acciones del tipo de:
 - » Vídeos
 - » Manuales
 - » Formación
- Una acción o evento de bienvenida es una buena práctica que puede incluir la presentación de compañeros de la empresa principal, una ruta por las instalaciones, demostraciones, una charla de la dirección, etc.

> 3. Resultados

- Calendarizar primeras reuniones compartidas (reuniones de coordinación, de orientación) para acabar de definir roles y expectativas: incluir:
 - » quién será el responsable del trabajo y qué se espera que hagan
 - » quién supervisará el trabajo y cómo
 - » cómo se realizará el trabajo y qué precauciones se tomarán
 - » ¿Cuáles son los procedimientos de trabajo, incluidos los permisos de trabajo?; ¿cuáles son los criterios para parar el trabajo?, ¿cómo se toman estas decisiones?
- Realizar test para generar información basal (conocimientos, actitudes, etc.) sobre la que actuar con acciones específicas y reevaluarse posteriormente

Durante la ejecución del trabajo

Liderazgo continuo

- Si bien la documentación y la diligencia debida son importantes, liderar con el ejemplo es la forma más efectiva de incluir a las contratistas en la cultura de seguridad.
- La supervisión requiere una autoridad de arriba hacia abajo, así como una implementación de abajo hacia arriba que la dirección tiene que explicitar y apoyar. Es esencial que cada contratista sea responsable de la salud y la seguridad de todos los contratistas de nivel inferior y busque y analice activamente sus métricas de seguridad y salud de los subcontratistas para implementar un programa integrado y garantizar que se asimile una cultura de seguridad.
- Cambiar de los rituales de papeleo a las actitudes de seguridad
- Tratar a los trabajadores de contratistas como trabajadores propios
- Integrar la valoración del desempeño en seguridad con el productivo.
- Buscar e identificar la mejora propia junto con la de la contratista

Integración de la cadena de mando

- Reuniones de seguimiento y toma de decisiones
- Acciones de supervisión: programa para la contratista, con seguimiento y acciones propias y cruzadas (juntos, unos a otros...)
 - » Paseos de seguridad
 - » Conversaciones de seguridad
 - » Charlas de 5' al inicio del turno
 - » Inspecciones de seguridad

Centrar los temas y apoyar

- Formación "gratis" a contratistas sobre procedimientos seguros. Si se usa como forma de promover el desarrollo profesional de los trabajadores, se le aporta más valor y es más motivadora.
- Proveer formación a supervisores en temas como comunicación, consulta, resolución de conflictos, negociación y liderazgo.

> 3. Resultados

- Asegurar que todas las tareas se abordan con seguridad y que las contratatas tienen a punto sus procedimientos, incluyendo aquellas tareas que pueden estar afectados por los riesgos de la actividad propia y combinada.
- Asistencia para la evaluación de riesgos, análisis de incidentes.
- Tener en cuenta las posibles circunstancias de vulnerabilidad de los trabajadores para combatir las limitaciones que esto genera en la comunicación de problemas, riesgos y sugerencias.

Comunicarse

- Cuidar los flujos de información ascendentes y descendentes
- La seguridad es un tema cotidiano, que se aborda por todos, de forma integrada, por eso se propone crear y cuidar las oportunidades para hablar, debatir, implicar y movilizar a las contratatas.
- Promover la cultura de hablar de seguridad y establecer los espacios para ello, por ejemplo, con sesiones informativas de seguridad al inicio de los turnos, integrando equipos propios y de contratatas.
- Promover hablar a los responsables de las contratatas, bajo la premisa de que “un buen contratista no es el que mantiene la boca cerrada” en los temas de seguridad.

Generar cultura de notificación para el aprendizaje

- Promover que se notifiquen todos los accidentes e incidentes, incluso contribuyendo con la compensación de las bajas a los trabajadores de contrata.
- Implicar a contratistas y sus subcontratas en la detección y análisis de situaciones de riesgo y problemas: cuando un subcontratista se siente como un contribuyente valioso en lugar de un denunciante, cuando llama la atención sobre un riesgo potencial de seguridad, entonces sabe que tiene una cultura de seguridad fuerte y saludable.
- Recompensar las prácticas de seguridad y a los que comunican problemas.

Atención a los trabajadores de contratatas.

- Considerar las circunstancias diferentes de los trabajadores de las subcontratas en términos de empoderamiento, condiciones de trabajo, etc.
- Animar a la representación sindical de los trabajadores de subcontratas.
- Promover el apoyo horizontal entre trabajadores propios y de contratatas
- Integrar trabajadores propios y contrata en acciones comunes: Grupos mixtos de resolución de problemas, observaciones de seguridad cruzadas, investigación de accidentes.
- Sistema de recogida de problemas y sugerencias de trabajadores de subcontrata
- Animar a la notificación de condiciones inseguras, necesidades de mejora y propuestas cuidando el feedback y evaluar el funcionamiento de esta notificación, en términos de respuesta y feedback
- Implantar otras herramientas sencillas de participación
- Desarrollar acciones simbólicas de expresión de prioridades (parar el trabajo, reconocimiento explícito a los que priorizan etc.)

3.2.3. Seguimiento del desempeño

El objetivo es buscar una relación sostenible y enriquecedora para todas las partes y establecer relaciones fuertes de colaboración centradas en liderazgo y cultura

Control de desempeño

Es muy habitual controlar de forma superficial la ejecución del trabajo, algo que está en el inicio de muchos problemas; contra estas prácticas se propone:

- Monitoreo frecuente de las actividades de seguridad, no con la idea de que lo tenga que hacer la EP, sino generando unas fuertes relaciones de confianza con la contrata organizando reuniones para revisar el estatus de las actividades e identificar aprendizajes y mejoras, incluyendo las auditorías e inspecciones, investigación de accidentes, revisión periódica de los sistemas de seguridad... Se trata de combatir también el énfasis en los resultados (la cantidad de acciones, "las firmas"), más que en el proceso de mejora.
- Diversas prácticas se desarrollan en este sentido, que además pueden abordarse como indicadores de desempeño claves para generar valoraciones positivas de las contratas:
 - » observaciones de seguridad documentadas periódicas,
 - » revisión del desempeño y revisiones de campo
 - » reporte de condiciones inseguras
- Mantenimiento de los registros de eventos negativos como parte crucial para el aprendizaje, que se orienten no solo a los accidentes con baja, sino a recoger informes de incidentes y near-misses para asegurarse que se toman las medidas apropiadas.
- Desarrollo de herramientas específicas propias orientadas a las necesidades de cultura preventiva (visitas de seguridad, conversaciones de seguridad, auditorías, inspecciones, investigación de incidentes, etc.).
- Feedback de desempeño, como herramienta de reconocimiento y empuje. Se proponen requisitos de informes verticales con recopilación de datos (eventos, accidentes, etc.).
- Los "anfitriones" del sitio deben mantener una supervisión eficaz en seguridad de los trabajadores y conservar la autoridad y la responsabilidad. Los trabajadores propios pueden contribuir a esta tarea bajo un criterio de colaboración con los trabajadores de la contrata.
- Respuesta a incumplimientos: debe ser gradual, pero adecuada, con efectos ordenados en un rango que incluya el cese de la actividad hasta que se solucionen las circunstancias, se asegure el reentrenamiento de supervisores, o prohibición de nueva contratación, por ejemplo.
- Establecer comités de seguimiento compuestos por alta dirección, dirección de riesgos, dirección de seguridad, y personas de operaciones para realizar una revisión y discusión continua del desempeño. Se propone incluir en estos foros a trabajadores que están en planta para obtener una idea mejor de lo que realmente ocurre con los procedimientos y de cómo seguir mejorando; además así se refuerza la motivación por la seguridad entre la plantilla.
- Integración de las estadísticas de la contrata con las de la empresa principal, para permitir que hace un seguimiento conjunto y establecer objetivos de

> 3. Resultados

mejora para la contrata y la EP. Las métricas conjuntas deben incluir IPEP e indicadores negativos. Este abordaje conjunto evita los efectos de las métricas separadas sobre “la culpabilización”, identificando problemas en los “otros”. Las métricas compartidas enfocan la seguridad del grupo

Evaluación posterior o periódica de contratos de larga duración

- valorar el éxito y las lecciones aprendidas
- evaluar expectativas cumplidas
- dar feedback positivo.
- Identificar las influencias mutuas positivas
- Valorar la opinión de los trabajadores de contrata, mediante encuesta/ diagnóstico
- Re-test de competencias y conocimientos a los trabajadores
- Feedback de aprendizaje a las contratas como resultados de la supervisión estrecha del desempeño.
- aconsejar, tutorizar necesidades para volver a contratar.
- No volver a contratar si no ha funcionado, aplicando un veto post-trabajo

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- El contraste entre los resultados de las encuestas, la experiencia de los expertos y el estudio de la literatura publicada sobre esta materia es imprescindible para identificar los criterios claros y contrastados que deben cumplir las experiencias de empresas que sean catalogadas como buena práctica en CAE.
- Para transformar la CAE y lograr que tenga un mayor impacto en la seguridad y salud de las personas, es necesario adaptar y adoptar buenas prácticas tanto en el modelo de CAE adoptado por la empresa, como en su ciclo de vida (previo a la contratación, durante la prestación del servicio y en el seguimiento del desempeño).
- El foco tiene que estar en la cooperación en lugar de hacer una simple coordinación. Es ir un paso más allá. Para que sea posible, se requiere poner en valor el trabajo de los otros y mostrar confianza, poder discutir y acordar sobre las diversas formas de trabajar y crear reglas de trabajo a partir de la discusión. Como resultado hace que se promueva la mejora de la CP. Como propone Mario Poy, hay que pasar de “gestionar contratos” (la seguridad es un problema del contratista) a “gestionar la cultura” preventiva (contrata y EP trabajan juntos con una visión común). Cuanto mayor es el apoyo y el aliento que perciben, mejor funciona su seguridad.
- Para facilitar la promoción de la CP tanto en la empresa principal como en la contrata, es clave:
 - » Que la gestión de la CAE no sea algo exclusivo del Servicio de Prevención. Debe incorporarse en la gestión tanto las diferentes áreas operativas implicadas (Compras, Operaciones, mantenimiento, ...) como los diferentes niveles jerárquicos de cada una de estas áreas, modelando los roles y las prioridades asignadas a cada uno.
 - » Es importante la comunicación frecuente y directa, así como la actuación sobre el terreno/en campo durante todo el ciclo de vida de la CAE. Debe empezar en la fase de oferta con una definición clara de lo que la empresa principal necesita y una declaración de expectativas, para que la contrata lo pueda ofertar. También debe llegar hasta una supervisión en campo de los trabajos de riesgo realizados, preferiblemente por parte de los mandos de los trabajadores.
 - » Simplificar toda la gestión documental y formal para no desviar recursos y el foco de lo esencial.
 - » Someterse a un sistema de indicadores proactivos y retrospectivos con evaluación continua para estimular un mejor desempeño y mejores cifras de accidentes.
- Se ha demostrado que el grado en que un contratista se desenvuelve en seguridad es casi directamente proporcional al énfasis que la empresa principal pone en la seguridad.
- El excesivo enfoque legalista y formal que actualmente tiene la CAE, que puede ser positivo garantiza que la seguridad forme parte de la relación contractual, la literatura destaca que tiene un efecto negativo en la percepción de los trabajadores:

> 4. Conclusiones y recomendaciones

- Porque todo está orientado a reducir y cubrir mediante seguro y acciones de control documental las responsabilidades legales y financieras y generar estrategias para evadir posibles consecuencias negativas.
- Porque se pierde el foco en lo esencial, que es establecer medidas positivas y claras para proteger la seguridad y salud de las personas
- Los resultados de la encuesta pusieron de manifiesto que este excesivo enfoque legalista y documental es una barrera para el cambio, entre otras cosas, porque se ha aprovechado para gestionar múltiples documentos que nada tienen que ver con la CAE.
- Unido estas conclusiones a los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la Fase I es muy importante lograr el apoyo de la Autoridad Laboral mediante la elaboración de guías o directrices que faciliten la adopción de las BBPP para la CAE por parte de las empresas.

4.2. Recomendaciones

- Se debe trabajar sobre la hiper-presencia de los aspectos legales “defensivos” en la gestión de la CAE, como elemento principal que dificulta la gestión ágil y la implicación y compromiso de las personas para asegurar la coordinación efectiva en torno al objetivo de preservar la salud y seguridad de los trabajadores implicados.
- Esta reorientación debería realizarse bajo la lectura detenida de la normativa de referencia (Ley 31/1995, RD 171/2004, RDL 5/2000) y sus objetivos: diferenciar las diferentes situaciones de Empresario Titular; CAE proporcional a los riesgos de la actividad, especialmente cuando se produce concurrencia de empresas...etc.
- Debería realizarse una revisión crítica de la documentación que se intercambia para proponer un conjunto mínimo de contenidos homogéneos y estandarizados que puedan convertirse en un apoyo al objetivo de la coordinación. Esto debería trasladarse también a las diversas “plataformas CAE”.
- Debería asegurarse la promoción de oportunidades de comunicación “real” entre los actores de la CAE, para asesoramiento o resolución de dudas, a través de las propias plataformas u otras fórmulas, más que servir únicamente para el mero intercambio documental.
- La eficacia de la CAE debe ser objeto de atención conjunta por parte de las empresas y las Administraciones Públicas competentes para reorientarla en la línea comentada de eficacia.
- Se propone la elaboración por parte de la Autoridad Laboral de una recomendación de referencia que incluya los criterios básicos de la gestión de la CAE según los objetivos de ésta y una guía de buenas prácticas de gestión de la CAE para promover las prácticas más adecuadas.
- Se debe estimular por parte de las administraciones públicas, agentes sociales (en especial las asociaciones empresariales) y los diferentes grupos de interés, la gestión de la CAE en torno a buenas prácticas y experiencias positivas orientadas a las metas preventivas.
- Se recomienda fomentar el papel de la Inspección de Trabajo en la gestión efectiva de la CAE en base a comunicaciones externas y/o la difusión de referencias propias que estimulen una dedicación efectiva a la CAE centrada en aspectos preventivos alineada con las propuestas previas.

Anexo: Referencias y guías

Referencias

- Cámara de Comercio de España. La subcontratación industrial en España: líneas de actuación. 2017 En: www.camara.es/blog/comercio-exterior/la-subcontratacionindustrial-en-espana-lineas-de-actuacion
- Campbell Institute. Best Practices in Contractor Management. 2017 En: www.thecampbellinstitute.org/wp-content/uploads/2017/06/Campbell-Institute-Best-Practices-in-Contractor-Management-WP.pdf
- CPWR (Centre of Construction Research and Training). Contractor Use of Safety Best Practices. 2019. En: Safety-Best-Practices-SMB-27Feb19.pdf (cpwr.com)
- Erika Ustailieva (task leader). Promoting occupational safety and health through the supply chain. European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA., 2012 https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/promoting-occupational-safety-and-health-through-the-supply-chain
- George Cesarini, Geoffrey Hall and Matthew Kupiec. Building a Proactive Safety culture in the construction industry. 2013. ACE Group. USA. En: progress-report-proactive-safety-culture-in-construction-tcm45-2056407.pdf (hw.net)
- Huakang Liang, Shoujian Zhang, Yikun Su. Using leading and lagging indicators to select safe contractors at the prequalification stage of construction projects. 2018. En <https://doi.org/10.1080/10773525.2018.1517928>
- ICSI (Instituto para una Cultura de Seguridad Industrial) Groupe d'échange Sous-traitance. Sous-traitance, guide d'aide à la decision. 2008. En: <https://www.icsi-eu.org/es/node/270>
- Injury Experience of Temporary Workers in a Manufacturing Setting FACTORS THAT INCREASE VULNERABILITY by Judy A. Morris, MS, RN, COHN-S. Disponible en: Injury Experience of Temporary Workers in a Manufacturing Setting: Factors that Increase Vulnerability (sagepub.com)
- Interstate Natural Gas Association of America (INGAA). Construction Safety & Quality Consensus Guidelines. Leading Safety Indicator Program Guidance. 2019. En: <https://www.ingaa.org/File.aspx?id=36459&v=7489952>
- J. Watt, B. Kayis, K. Willey. Identifying key factors in the evaluation of tenders for projects and services. International Journal of Project Management, Volume 27, Issue 3, 2009 (250-260). En: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786308000409>
- Kathryn Mearns, Rhona Flin, Rachael Gordon & Mark Fleming (2001) Human and organizational factors in offshore safety, Work & Stress, 15:2, 144-160, DOI: 10.1080/026783701102678370110066616
- Koranyi I, Jonsson J, Rönnblad T, Stockfelt L, Bodin T. Precarious employment and occupational accidents and injuries – a systematic review. Scand J Work Environ Health 2018;44(4):341-350. Disponible en: inadecuada
- Koranyi I, Jonsson J, Rönnblad T, Stockfelt L, Bodin T. Precarious employment and occupational accidents and injuries – a systematic review. Scand J Work Environ Health 2018;44(4):341-350. doi:10.5271/sjweh.3720

> Anexo: Referencias y guías

Mario Poi en: ICSI LATAM Webinar: La relación con las empresas contratistas y su impacto en la seguridad. 2020. Youtube: WEBINAR: La relación con las empresas contratistas y su impacto en la seguridad. - YouTube

Repsol. Plan de Sostenibilidad corporativo. Repsol 2013-2014. Disponible en: https://www.repsol.com/imagenes/global/es/repsol_plan_sostenibilidad_corporativo_2013_2014_tcm13-21114.pdf

S Gadd, AM Collins. Health and Safety Laboratory. Safety Culture: A review of the literature (HSL/2002/25). 2002. HSL/2002/25 - Safety Culture: A review of the literature (hse.gov.uk)

Sanna Nenonen, Juha Vasara. Safety Management in Multiemployer Work-sites in the Manufacturing Industry: Opinions on Co-Operation and Problems Encountered. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 19:2, 168-183, DOI: 10.1080/10803548.2013.11076976

Sanna Nenonen. Fatal workplace accidents in outsourced operations in the manufacturing industry. Safety Science, Volume 49, Issue 10, 2011 (1394-1403). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092575351100141X>)

Walters and James (2009). Walters, D. and James, P., 'Understanding the role of supply chains in influencing health and safety at work', 2009, Institution of Occupational Safety and Health, Leicester.

Yemenu, D and McCartin, K. Contractor management best practices: Using data for improved decision making [online]. In: Chemeca 2011: Engineering a Better World: Sydney Hilton Hotel, NSW, Australia, 18-21 September 2011. Barton, A.C.T.: Engineers Australia, 2011: 1109-1119. En: Microsoft Word - Yemenu.docx (tamu.edu)

Guías

HSE: Using contractors. A brief guide. 2013. En: <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg368.htm>

HSE. Managing contractors: A guide for employers. 2011. En: <https://www.hse.gov.uk/pubns/books/hsg159.htm>

Site Safe. New Managing Contractors. Your guide to good contractor management. 2018. En: <https://www.sitesafe.org.nz/globalassets/guides-and-resources/safety-blog/managing-contractors-27-march-2018-nocropscompressed.pdf>

ISSA International Section for Electricity. Guidance on the Safe Management of Contracts: A Contract Lifecycle Approach. En: https://www.issa.int/sites/default/files/documents/prevention/18_006_Contractors%20Guidance_web%20-245332.pdf

Lewisham Council (UK). Health and safety policies a guide for contractors, suppliers and service providers. 2010. En: <https://lewisham.gov.uk/-/media/files/imported/healthandsafetyguideforcontractors.ashx>

CONTRACTOR HSE HANDBOOK: HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENTAL REQUIREMENTS FOR VECTOR'S CONTRACTORS. 2020. En: <https://blob-static.vector.co.nz/blob/vector/media/documents/contractor-hse-handbook-updated-jun-2020.pdf>



**Comunidad
de Madrid**

Instituto Regional de Seguridad
y Salud en el Trabajo

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,
HACIENDA Y EMPLEO

c/ Ventura Rodríguez 7
28008 Madrid