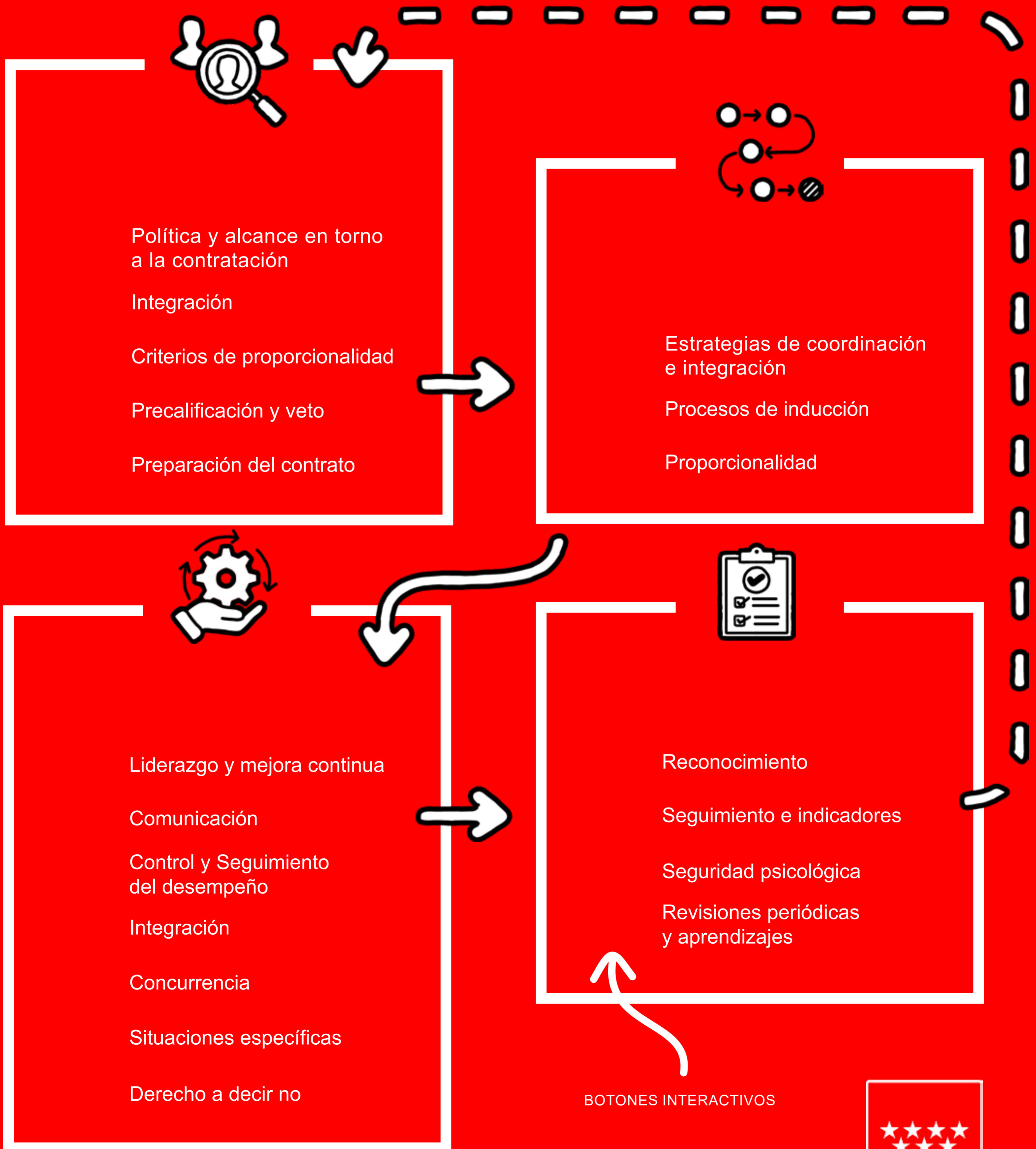


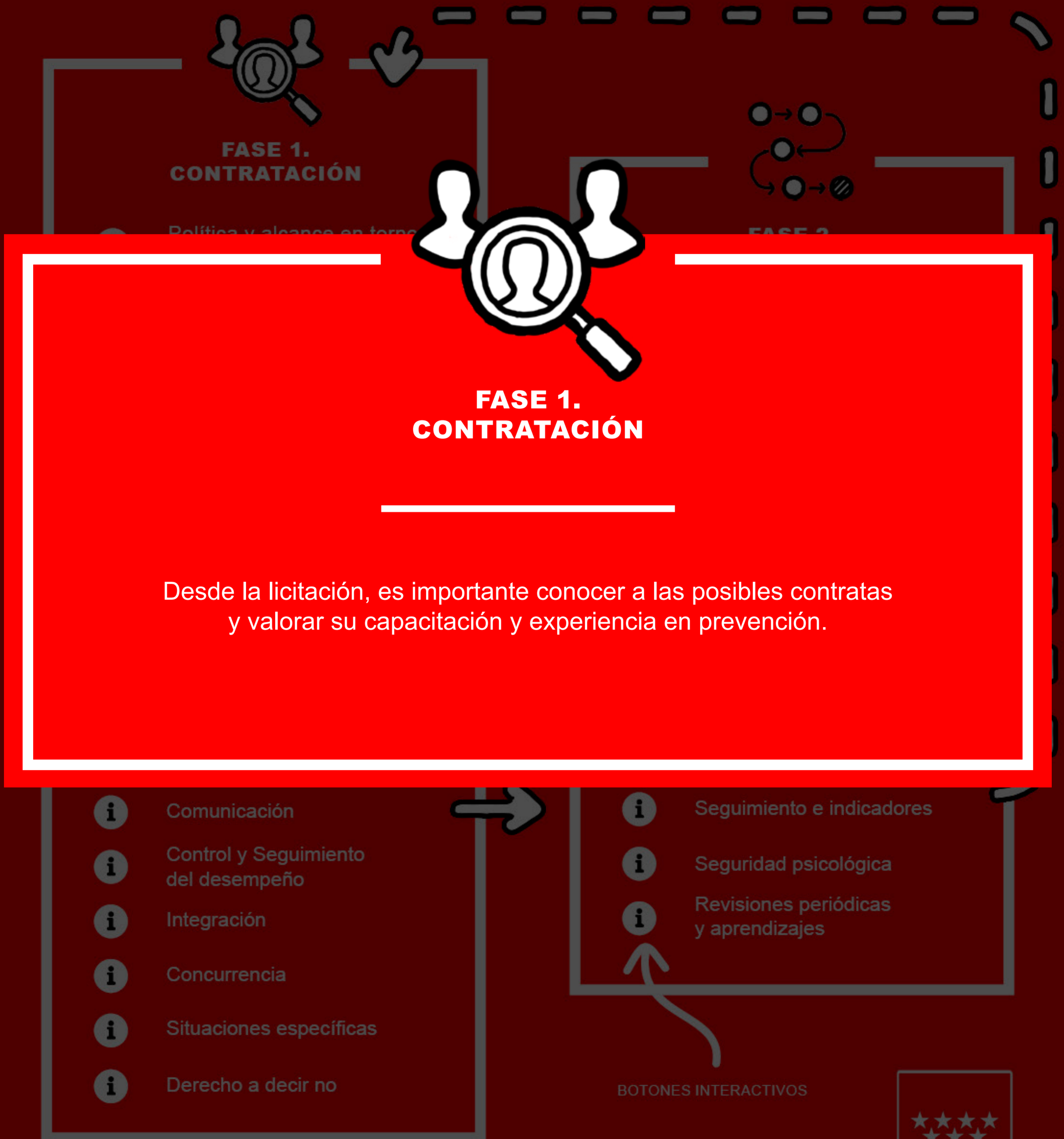


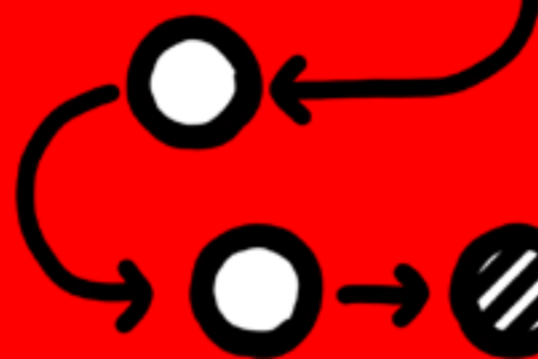
# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible





# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible





## FASE 2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Cuanto antes se inicien las acciones de planificación y coordinación entre las empresas implicadas, más efectivas serán.

Esta fase es fundamental para asegurar que, una vez firmado el contrato y desde antes de que se inicie la ejecución del trabajo o servicio, se hayan establecido las medidas necesarias para garantizar la seguridad y salud tanto de los trabajadores que van a prestar el servicio como de otras personas que puedan verse afectadas, ya sean trabajadores propios o de otras empresas, como cualquier otra persona (clientes, público general...). Estas medidas deben ser proporcionales al riesgo de la actividad y a las circunstancias específicas en las que se presta el servicio.



Integración

Concurrencia

Situaciones específicas

Derecho a decir no

Formación y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS



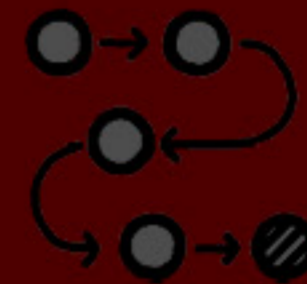


# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible



## FASE 1. CONTRATACIÓN

Política y alcance en torno



## FASE 2.



## FASE 3. EJECUCIÓN Y CONTROL

La Coordinación de Actividades Empresariales (CAE)  
real se hace cada día en campo.

- i** Comunicación
- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguimiento e indicadores
- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





**IRSST**  
Instituto Regional  
de Seguridad y Salud  
en el Trabajo

# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible



**FASE 1.  
CONTRATACIÓN**



## **FASE 4. FINALIZACIÓN Y EVALUACIÓN**

Aprender de cómo se ha trabajado y de los resultados conseguidos es clave para mejorar de forma continua. Mediante el análisis de los registros de las actividades realizadas y otros indicadores, es posible valorar el desempeño de cada parte implicada en la relación de coordinación y definir mejoras de desempeño.

- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS



**Comunidad  
de Madrid**



## **POLÍTICA Y ALCANCE EN TORNO A LA CONTRATACIÓN**

La orientación de “gestionar la cultura” vs “gestionar el contrato” contribuye a establecer relaciones de confianza positivas y duraderas. En la versión más básica de la madurez de la Cultura Preventiva, la CAE se limita a la mera “gestión del contrato” y la seguridad se aborda como un “problema” del contratista con quien se establecen relaciones a corto plazo.

### **Algunas recomendaciones para gestionar este aspecto**

- Formular y publicitar una declaración política o de principios de alto nivel que defina la forma de hacer negocio de la organización, explicitando los valores positivos que orientan a la protección de la salud y bienestar de las personas, sean trabajadores propios o de contratadas.
- Considerar los aspectos de la contratación de actividades bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa, aludiendo a principios gerenciales éticos.
- Incluir el marco de la relación Empresa Principal (EP)-Contratada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial los referidos a la calidad de las condiciones de empleo y trabajo. Por ejemplo, en esta empresa se identifican objetivos de “Operación Segura” y líneas de actuación entre los que se definen compromisos diversos en la política de contrataciones.
- Desarrollar y publicitar una visión clara de lo que se requiere en términos aceptables de subcontratación en cascada que permita controlar con eficacia la coordinación, por ejemplo, limitando a un máximo de 3 los escalones de subcontratación.
- Algunos autores proponen que el contrato incluya también las consecuencias derivadas de posibles incumplimientos de los requerimientos de seguridad, como una forma de preparar la relación y establecer claramente las expectativas y líneas rojas.



## INTEGRACIÓN

El impulso directivo visible se expresa también con la integración de la seguridad en la empresa principal, que debe alcanzar al proceso de contratación; de esta manera se supera la visión más frecuente en la que la gestión de las contrataciones reside en los servicios de prevención.

Avanzar en el área de la integración es una estrategia para que en la toma de decisiones participen diferentes estamentos y áreas de la empresa considerando la seguridad y salud.

- del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

**i** Revisiones periódicas  
y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS



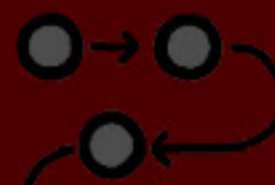


**IRSST**  
Instituto Regional  
de Seguridad y Salud  
en el Trabajo

# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible



FASE 1.



## CRITERIOS DE PROPORCIONALIDAD

La orientación “legalista”, citada en otras partes de este documento, tiene también un potencial efecto negativo cultural, pues la híper-presencia de los aspectos legales en la relación determina un enfoque prioritario en cuestiones formalistas; de esta manera se promueve una desproporción de los requerimientos documentales en detrimento de un enfoque de lo esencial, la seguridad de las personas implicadas, sin considerar el tipo de contrata o los riesgos específicos de los trabajos.



Control y seguimiento del desempeño



Integración



Concurrencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no



Seguridad psicológica



Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS



Comunidad  
de Madrid





**FASE 1.  
CONTRATACIÓN**



## PRECALIFICACIÓN Y VETO

La decisión de contratar una u otra empresa es crítica para el éxito del proyecto y facilitar que la fase de ejecución se desarrolle adecuadamente, por lo que es conveniente indagar sobre los antecedentes de la empresa candidata; además, las estrategias de calificación previa contribuyen también a mostrar las prioridades de la empresa contratante y a aclarar las reglas del juego desde los momentos iniciales de la relación.

- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## PREPARACIÓN DEL CONTRATO

Finalmente, los contenidos del contrato deberán incluir, como especificación contractual, los aspectos centrales relativos a las normas, requisitos, herramientas y canales de comunicación, los recursos de seguridad y las expectativas de comportamiento de la contrata.

Si además el contrato incluye las potenciales consecuencias derivadas de posibles incumplimientos del mismo que afecten al desempeño en seguridad, se contribuirá a establecer las expectativas de la relación EP-Contrata y a definir líneas rojas.



Integración



Concurrencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no



Revisiones periódicas  
y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## ESTRATEGIAS DE COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN

Asegurar una CAE efectiva requiere que las personas clave de cada organización estén implicadas.

Por ello es conveniente que, antes de que se inicien los trabajos o servicios, se trabaje internamente para definir las personas concretas de la EP involucradas en la relación con la contrata para las cuestiones de seguridad.

Un criterio positivo es que estas personas tengan la suficiente capacidad de decisión en la organización, de manera que se puedan tomar resoluciones efectivas durante la ejecución del trabajo en caso de requerirse.



Integración



Concurrencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no



y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## PROCESOS DE INDUCCIÓN

Una práctica recomendada para conseguir que la llegada de los equipos de la contrata a la EP se haga en las condiciones óptimas, son los procesos de inducción. Algunas propuestas para esta fase, recogidas a partir de una revisión bibliográfica son:

- Desarrollar una acción de comunicación global en la contrata para transmitir objetivos y prioridades.
- Mostrar el liderazgo de la dirección y las herramientas de gestión. Entre ellas se encontrarían los indicadores compartidos de desempeño.



Integración



Concurrencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no



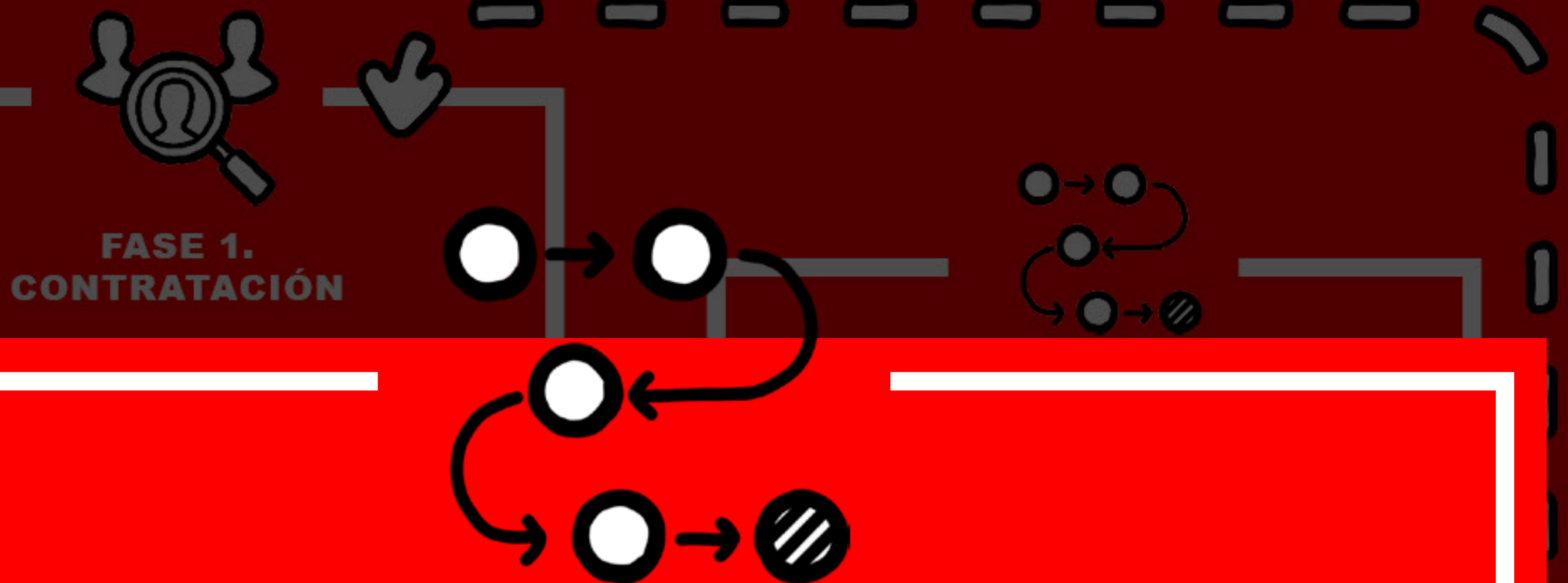
Integración personal  
y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible



## PROPORCIONALIDAD

Asegurar un adecuado intercambio de información es clave en esta fase; sin embargo, con frecuencia deriva en unas exigencias burocráticas que exceden por mucho a las necesidades reales de coordinación y que limitan la efectividad de la CAE.

- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## LIDERAZGO Y MEJORA CONTINUA

Crear un entorno de confianza en la relación EP-Contrata facilita la comunicación y el aprendizaje. Implicar a los trabajadores de contratas se puede conseguir animando a la participación de las contratas en actividades de seguridad y salud de la EP similares a las que se organizan para los trabajadores propios.

- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





**IRSST**  
Instituto Regional  
de Seguridad y Salud  
en el Trabajo

# La Coordinación de Actividades Empresariales efectiva es posible



FASE 1.



## COMUNICACIÓN

El uso generalizado de Plataformas CAE destinadas al intercambio de información aporta agilidad en dicho intercambio, pero ha incidido en una reducción del contacto entre las empresas; manifiestan mayores dificultades para la comunicación real sobre aspectos globales y concretos, en lo que aprecian una limitación para la calidad de la CAE. Las diversas experiencias mostradas hasta ahora aportan soluciones para la comunicación entre las personas implicadas en los aspectos clave de la coordinación.

- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

**i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS



Comunidad  
de Madrid








  
**FASE 1.  
CONTRATACIÓN**



## **CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO**

La frecuencia de las acciones de control debe estar en relación con los potenciales riesgos de cada actividad.

Contar con un PLAN de CONTROL propio y específico facilita el control adecuado mediante diversas estrategias que puede hacer el propio servicio de prevención.

-  del desempeño
-  Integración
-  Concurrencia
-  Situaciones específicas
-  Derecho a decir no

 Revisiones periódicas  
y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS







FASE 1.



## INTEGRACIÓN

Como ejemplo, en una de las empresas visitadas por el IRSST, los responsables de las unidades operativas que encargan los trabajos están directamente implicados en las actividades de coordinación y seguimiento; se trata de una forma de organización que contribuye al compromiso de los mandos gestores de los proyectos. En una reunión semanal (a la que el Servicio de Prevención asiste como asesor) se organiza en lo concreto la ejecución de la Planificación (aprobada previamente) de los trabajos previstos para la semana. Además, en caso de concurrencia, se decide la forma de cooperación entre contratistas.



Integración



Concurrencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no



Revisiones periódicas  
y aprendizajes





BOTONES INTERACTIVOS





## CONCURRENCIA

Las situaciones de simultaneidad de actividades suponen un reto en la gestión efectiva de la CAE. Garantizar un intercambio de información entre las empresas que coinciden en un mismo espacio durante la ejecución de las tareas o servicios es esencial, al igual que dar un sentido preventivo a los contenidos que se intercambian, evitando flujos comunicativos “de todo hacia todos” de documentos con contenidos genéricos

-  Integración
-  Concurrencia
-  Situaciones específicas
-  Derecho a decir no

 Revisiones periódicas  
y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## SITUACIONES ESPECÍFICAS

Por muy bien que se planifiquen los trabajos y se gestione la información sobre riesgos y medidas preventivas, es posible que surjan situaciones de emergencia que hay que gestionar con celeridad. Este es el caso de las empresas que suministran servicios públicos esenciales como el agua, la electricidad o el gas, que pueden enfrentar situaciones de inundaciones, contactos eléctricos o incluso riesgo de explosión. Además de los riesgos propios de su actividad, hay que considerar los riesgos de terceros, en vías públicas, industrias. Se requiere en estos casos actuar con prontitud para evitar daños mayores y minimizar los riesgos lo antes posible.

- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no




BOTONES INTERACTIVOS





## DERECHO A DECIR NO

En muchas ocasiones los trabajadores de contrata deben acudir a realizar sus tareas a lugares donde la situación prevista sobre riesgos no está totalmente actualizada. En estos momentos los trabajadores deben tomar decisiones, quizás en un entorno complejo en el que la opción de no realizar un trabajo por motivos de seguridad (condiciones inadecuadas de andamios, falta de medidas de seguridad, por ejemplo) no sea bien recibida. Para estos casos, las empresas que actúan como contratas deben poner mucho énfasis en generar un empoderamiento suficiente entre su plantilla para rechazar condiciones no seguras. El proceso de empoderamiento no es sencillo, pero puede conseguirse cuando la cadena de mando está implicada en transmitir las prioridades y agradece explícitamente la toma de decisiones seguras a las personas implicadas.

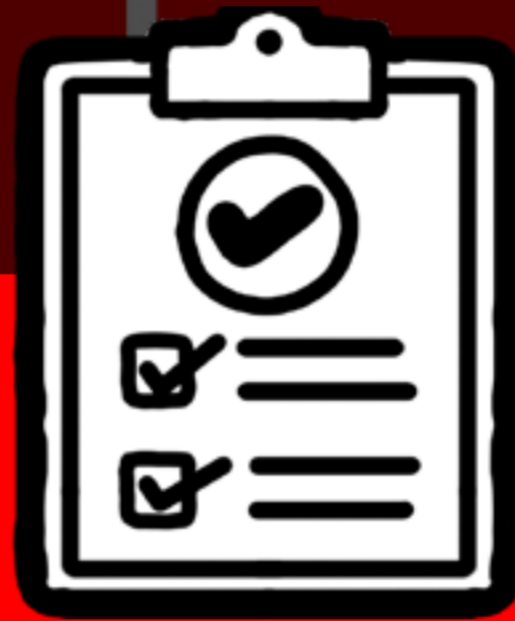
-  Concurrencia
-  Situaciones específicas
-  Derecho a decir no

BOTONES INTERACTIVOS





FASE 1.  
CONTRATACIÓN



## RECONOCIMIENTO

Diversas estrategias contribuyen muy positivamente a cerrar el ciclo de vida de la CAE de manera que sucesivos contratos se asienten en bases cada vez más sólidas y efectivas para garantizar el objetivo de proteger la seguridad y salud.

Por ejemplo, el reconocimiento positivo por el buen desempeño que se realiza en la UfV tiene un enorme poder de motivación que es conveniente aprovechar.

- i del desempeño
- i Integración
- i Concurrencia
- i Situaciones específicas
- i Derecho a decir no

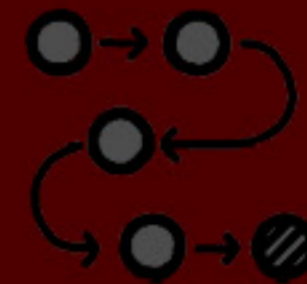
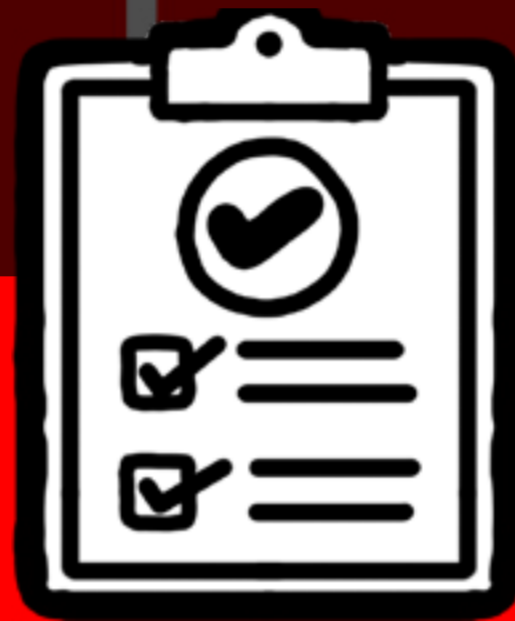
- i Seguridad psicológica
- i Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## FASE 1. CONTRATACIÓN



## SEGUIMIENTO E INDICADORES

Aunque es frecuente el uso de indicadores que giran en torno a datos de siniestralidad, las buenas prácticas orientan al uso de indicadores positivos en la valoración del desempeño.

- i** Comunicación
- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguimiento e indicadores
- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

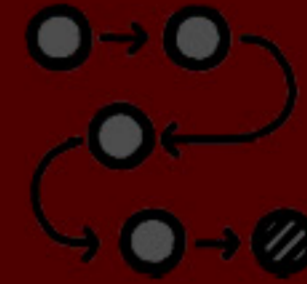
BOTONES INTERACTIVOS



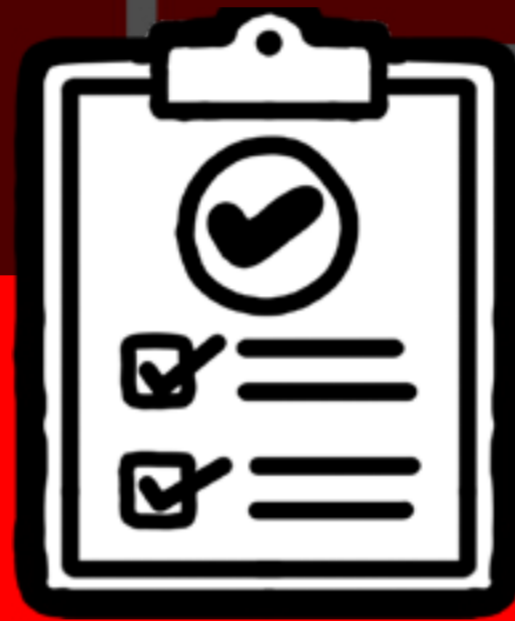


## FASE 1. CONTRATACIÓN

Política y alcance en torno



FASE 2.



## SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Facilitar el intercambio sobre lecciones aprendidas requiere de un entorno colaborativo.

- i** Comunicación
- i** Control y Seguimiento del desempeño
- i** Integración
- i** Concurrencia
- i** Situaciones específicas
- i** Derecho a decir no

- i** Seguimiento e indicadores
- i** Seguridad psicológica
- i** Revisiones periódicas y aprendizajes

BOTONES INTERACTIVOS





## REVISIONES PERIÓDICAS Y APRENDIZAJES

Las prácticas señaladas en la fase de control (reuniones semanales, inspecciones, auditorías, etc) contribuyen a alimentar sistemas de indicadores propios de cada empresa que pueden constituir una fuente de datos relevante:

- En otra de las empresas visitadas por el IRSST además realizan evaluaciones adicionales al finalizar el contrato (o reuniones anuales con los contratistas permanentes), con el fin de compartir la evolución de los indicadores y, cuando es necesario, idear juntos planes de mejora.
- Los **CÍRCULOS DE APRENDIZAJE** son un ejemplo de entorno colaborativo orientado a la mejora: la EP reúne a una serie de contratistas para encontrar soluciones a diferentes problemas.



Conciencia



Situaciones específicas



Derecho a decir no

BOTONES INTERACTIVOS

