

## Programa RADAR en Iberdrola: "Incremento del compromiso personal/grupal/organizacional para conseguir el éxito en prevención de riesgos laborales". Experiencia RADAR 2009-2013

RADAR Programme in Iberdrola: "Enhancing commitment at personal/group/organisational level to boost success in industrial risk prevention". Radar experience 2009-2013

Antonio Moreno Ucelay<sup>1</sup>, Juan José Palacios Linaza<sup>2</sup>

1. Ingeniero de Caminos Canales y Puertos. Iberdrola. España.  
2. Psicólogo. Iberdrola. España.

### Correspondencia

Juan José Palacios Linaza  
Iberdrola. España  
Correo electrónico: jpalacios@iberdrola.es

---

## Resumen

---

Una vez alcanzada una madurez en IBERDROLA, en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, dado que se ha llegado a niveles importantes de información, formación, certificaciones, inspecciones, comités, etc., con una accidentalidad reducida, se ha buscado ir más lejos generando un mayor compromiso en el liderazgo de:

- El empleado en la gestión segura de las actividades que realizan individualmente
- Su grupo de pertenencia
- Las Organizaciones que componen la empresa.

La aplicación del Programa Radar en las empresas de IBERDROLA Grupo ha sido fundamental para generar un cambio cultural en el ámbito de la prevención en los diferentes colectivos a los que se dirige así como en el aumento de motivación y compromiso personal, especialmente de las personas que más oportunidad tienen de intervenir, los propios trabajadores. A nivel práctico se ha observado que ha provocado mejoras más allá del ámbito de la prevención de riesgos laborales como la mejora en la autoestima del trabajador, incremento de la comunicación con estamentos al mismo nivel, de nivel superior, con el Servicio de Prevención y con organizaciones especializadas, también se ha incrementado el sentido de pertenencia al equipo y la orientación a resultados de los grupos que han intervenido. Los positivos resultados obtenidos han hecho que esta iniciativa se expanda, fuera del ámbito español, a otras empresas del grupo tanto en Europa como en América.

**Palabras clave:** *Compromiso, Riesgo, Laboral, Comportamiento, Conducta.*

---

## Abstract

---

Industrial risk prevention is already at an advanced stage in IBERDROLA, where the accident rate is low and high standards have been attained as regards information, training, certification, inspections, committees, etc. For this reason, the group decided to go one step further and generate a higher degree of commitment

in the following areas: personal leadership by the employees that make up the IBERDROLA Group's companies in Spain; daily management of industrial risk prevention; activities carried out on an individual basis and in the groups to which the employees belong, as well as in the organisations that make up the company. Rolling out the Radar Programme in the companies that make up the IBERDROLA Group has been instrumental in fostering cultural change in the field of prevention among the various target groups. It has also resulted in higher levels of motivation and enhanced personal commitment, particularly as regards the people that have the most opportunities to get involved, i.e. the workers themselves. In practical terms, there are advantages outside the field of industrial risk prevention: improved employee self-esteem; increased communication with peers, superiors and with Prevention Services; greater sense of belonging to a team and a more results-oriented approach among the groups that have taken part in the programme. These positive outcomes mean that the initiative is now being extended outside Spain to other companies belonging to the group, both in Europe and America.

**Key words:** *Commitment, Risk, Industrial, Behaviour, Conduct.*

## INTRODUCCIÓN

Iberdrola, con una plantilla de 30.744 empleados en 2012, está constituida por un conjunto de sociedades que en el ejercicio 2012 han operado en 39 países, siendo los más importantes: España, Reino Unido, Estados Unidos de América, México y Brasil. La Compañía está organizada en Áreas de Negocio Globales, con una corporación única que les presta servicios de diferente naturaleza: Negocio de Generación y Comercial, Negocio de Redes, Negocio de Renovables, otros negocios del Grupo y Corporación única.

Las actividades principales del Grupo Iberdrola se llevan a cabo en los siguientes ámbitos: producción de electricidad mediante fuentes renovables y convencionales; transporte y distribución de energía eléctrica; comercialización de energía eléctrica y servicios energéticos asociados; servicios de ingeniería y construcción y operación de instalaciones energéticas; y otras actividades adicionales en otros sectores de actividad.

## PRL EN LA EMPRESA

Iberdrola, consciente de la importancia fundamental de todos los aspectos relativos a la seguridad y salud de los trabajadores, asume como prioridad desarrollar una política de prevención de riesgos laborales cuyo objetivo primordial sea conseguir un entorno de trabajo seguro tanto en la Sociedad como en las demás sociedades integradas en el grupo cuya entidad dominante, en el sentido establecido por la ley, es la Sociedad (el "Grupo").

Para ello, el Grupo asume y promueve los siguientes principios básicos que deben presidir todas las actividades:

1. Respetar los pilares básicos de nuestra concepción de la prevención:
  - a) La seguridad y salud de los trabajadores es uno de los objetivos permanentes y fundamentales del Grupo, de la misma forma que lo son la calidad, la productividad y la rentabilidad de las actividades.
  - b) La seguridad de los trabajadores debe prevalecer siempre. Todos los accidentes deben ser evitados, destinándose para ello los recursos necesarios.
  - c) La mejora continua en todos los ámbitos de la gestión de la prevención de riesgos laborales es una variable fundamental para el futuro de las empresas del Grupo.
2. Garantizar que en todas las decisiones del Grupo estará presente el necesario cumplimiento del marco jurídico, laboral y tecnológico y la normativa interna propia de cada sociedad del Grupo en materia de prevención de riesgos laborales.
3. Desarrollar e implantar un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales a fin de asegurar una completa integración de los criterios de seguridad y salud laboral en todos los sistemas de gestión de prevención de riesgos del Grupo. Este sistema debe contemplar:
  - a) Una adecuada identificación, evaluación y control eficaz de los riesgos asociados al trabajo.
  - b) La adecuación entre el empleado y su puesto de trabajo a través de la vigilancia de la salud y la formación de los trabajadores.
  - c) La integración de los criterios de seguridad y salud laboral en todas las fases del proceso productivo, en todos los métodos de trabajo y en todas las decisiones, de tal forma que los directivos, técnicos, mandos y trabajadores asuman sus responsabilidades en la materia.
4. Exigir el respeto de las normas de seguridad establecidas por el Grupo a los contratistas y hacerles partícipes de la cultura preventiva implantada.
5. Favorecer la participación de todos los trabajadores en la promoción de la seguridad y la salud, cooperando con el Grupo para aumentar los estándares de seguridad.

6. Promover la cultura preventiva a través de:
  - a) La formación y capacitación permanente de los empleados, a fin de implicar a cada trabajador y mentalizarle sobre la incidencia de su trabajo en la seguridad de las personas, procesos e instalaciones.
  - b) El fomento de comportamientos respetuosos con la seguridad y la salud de los trabajadores.
7. Obtener y mantener la certificación del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales dentro de los estándares internacionales más exigentes en el campo de la prevención, desde la perspectiva de la mejora continua y de la innovación tecnológica en la calidad general del sistema productivo.
8. Establecer estrechas relaciones de colaboración con las diferentes Administraciones Públicas competentes en materia de prevención de riesgos y salud laboral con el fin de ser una referencia positiva en esta materia allí donde el Grupo desarrolle su actividad.

## PROYECTO PARTICULAR

En 2009, Juan José Palacios, Psicólogo del Servicio de Prevención de IBERDROLA y Antonio Moreno, Director del mismo, estimaron varias estrategias y planes de acción que tenían por objetivo conjuntar tres áreas de intervención:

1. *Eliminación de las situaciones inseguras*, que están en el sustrato de los accidentes, y que en la mayoría de las ocasiones no producen daños personales pero con las que las organizaciones y los trabajadores conviven en su día a día, derivándose de ello una disminución de la percepción del riesgo y un exceso de confianza sobre su control.
2. *Incrementar el papel del grupo de trabajo* como “generador” de la micro-cultura que antecede y condiciona, en muchas ocasiones, la actitud y la conducta laboral de cada miembro del mismo.
3. *Potenciar el liderazgo del propio trabajador* en la gestión de la seguridad y salud en las actividades que realiza y en las instalaciones en las que desarrolla su trabajo, tanto a nivel personal como grupal, ya que hay que tener en cuenta que el trabajador es el “experto”, que mejor conoce su trabajo, a sus compañeros, las instalaciones en las que realiza su labor, etc., y que es el elemento que siempre está en el lugar de trabajo, convirtiéndose en “coautor” o “partícipe”, con su aprobación o su silencio, de la actividad que otros realizan en su presencia, en las instalaciones, ya sean compañeros o empleados de otros grupos o empresas.

Con objeto de potenciar el compromiso de cada trabajador se consideró que el mejor marco de participación y el más eficaz era el de un grupo de trabajo natural, reunido con su propia jefatura. Este grupo es en el que se exponen, comparten, validan o rechazan, pero fundamentalmente se comparten, creencias y valores específicos de prevención de riesgos laborales, en definitiva se dan los ingredientes para “generar cultura organizacional preventiva”.

Así comenzó en 2009 una experiencia de implantación de 15 grupos piloto RADAR, a los que se les presentó un análisis histórico de la accidentalidad de la empresa, en su área y en su grupo asignándoseles las siguientes tareas:

1. Identificar, explicitar y registrar las situaciones que el grupo considera inseguras en su operativa diaria, focalizándose en las que ellos tuviesen margen de intervención, fundamentalmente de tipo conductual y ponderándolas, en función de su frecuencia, probabilidad de materialización del accidente y la gravedad del mismo si se produjese.
2. Dar respuesta y solución grupal a las situaciones inseguras planteadas.

3. Exponer, a través de un portavoz, al resto de grupos, a sus jefaturas y a sus directores, las respuestas y soluciones acordadas en el seno del grupo, comprometiéndose individual y colectivamente a llevarlas a cabo.

Como herramienta de apoyo para el registro, mecanización y posterior seguimiento y análisis del trabajo de equipo se puso a disposición de los grupos una aplicación informática diseñada al efecto.

En esta reunión tanto la jefatura y dirección como el servicio de prevención reciben las soluciones expuestas por los grupos, tanto de tipo conductual como estructural, generándose una "alineación" de miembros de los grupos, jefaturas y servicio de prevención, valorando la contribución del grupo y animando a todos sus miembros para la consecución de las mismas.

En reuniones posteriores de seguimiento los propios componentes de los grupos evalúan y registran el grado de adopción de los compromisos adquiridos con objeto de asegurar que se estaban eliminando situaciones no deseadas.

Se constató que ante sugerencias concretas del grupo la Empresa tenía que generar rápidas respuestas, con objeto de mantener alta la confianza del mismo en el programa, no defraudar las positivas expectativas generadas, el clima generado también sirvió de información, referencia y apoyo para el posterior lanzamiento de nuevos grupos.

## Seguimiento y consolidación

Una vez testados los resultados recogidos por los grupos piloto, el Servicio de Prevención de IBERDROLA organizó jornadas informativas para las Direcciones de las empresas del Grupo en España tomando la decisión de implementar y desarrollar esta iniciativa.

Desde 2009 a Octubre de 2013, están funcionando, en España, 200 grupos, que han generado 917 reuniones monográficas de prevención de riesgos laborales "RADAR", a los que pertenecen 2029 empleados. Los grupos han puesto de manifiesto 1700 situaciones mejorables, presentando 1606 compromisos personales/grupales que han sido propuestos y trabajados con sus jefaturas así como más de 500 propuestas de mejora, complementarias a las adoptadas por los propios grupos.

Los grupos de trabajo están en la dinámica permanente de generar una cultura en la que el trabajador está comprometido con la eliminación de las situaciones inseguras, mayoritariamente comportamentales, alentando al resto de compañeros o trabajadores de otras empresas a adoptar conductas seguras así como seguir escrupulosamente el procedimiento de trabajo, utilizar correctamente los equipos de protección individual, etc.

Por otra parte y con el objetivo de animar y reforzar los compromisos del grupo, las jefaturas y las direcciones responden a las sugerencias de tipo estructural, procedimental u organizacional que se plantean en los grupos. Todas las actividades del programa RADAR alinean tanto a la dirección como a las jefaturas, trabajadores y organizaciones especializadas en prevención, como el Servicio de Prevención, Departamentos de Sostenibilidad, etc., en objetivos comunes, realizando a su vez un seguimiento de los grados de avance en los compromisos de los grupos y de las soluciones ajenas, de otras organizaciones, propuestas por los mismos.

## RESULTADOS Y BENEFICIOS OBTENIDOS

Tras 4 años de experiencia se han conseguido los siguientes resultados:

### A nivel general

1. La Dirección, Jefaturas y los Servicios especializados en Prevención disponen de información de las situaciones **que se están dando** y **que más preocupan a los**

**trabajadores**, y que tiene que tenerse en cuenta en los planes y programas de acción de prevención de riesgos laborales, en materia de: información, formación, inspecciones, control y seguimiento, etc., a la vez que se hace patente el liderazgo, por parte de la dirección y de las jefaturas, para resolver estas situaciones, mostrando **visiblemente** una preocupación real por la seguridad y la salud de todas las personas que integran la Empresa y la de los que trabajan en sus instalaciones.

2. Se “sintonizan” todas las partes y estamentos implicados, con intereses comunes visibles y un reconocimiento mutuo, donde el trabajador percibe la preocupación y las iniciativas de la dirección en obtener los mejores resultados en prevención apoyándose en los diagnósticos y propuestas realizadas por los propios trabajadores que son reconocidos por la dirección como los principales expertos y líderes en la corrección de las situaciones anómalas por ellos detectadas.
3. La cultura preventiva generada en cada grupo no solo permanece en el mismo sino que fluye e interacciona a nivel general en trabajadores y organizaciones que no han participado en el programa RADAR, percibiéndose un cambio general a partir de la influencia de una minoría.
4. Se obtiene, permanentemente, información relativa a los Factores Higiénicos (Herzberg) que en muchas ocasiones están en la base de la insatisfacción en aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales, y que es necesario gestionar adecuadamente para que se puedan dar las condiciones de motivación y orientación al logro por parte de todas las partes implicadas.

### A nivel grupal

5. Se potencia y refuerza el sentimiento de pertenencia a la empresa, a la organización y al grupo, mostrando objetivos conseguibles, a nivel de prevención.
6. Se establecen vínculos de compromiso entre las partes afectadas, desde el momento de la exposición inicial de compromisos, como en la gestión de la Dirección en la solución de los problemas planteados por los grupos y en la defensa, por los trabajadores, de los compromisos adoptados por los grupos en su operativa diaria.
7. Se comparten los objetivos en prevención de riesgos laborales explicitando la importancia de los mismos para todas las partes implicadas.
8. Se facilitan los escenarios y condiciones para que se den los procesos de interacción, interdependencia e identidad social que facilitan la orientación de un grupo hacia unos resultados concretos y que a su vez permitan la puesta en común de los conocimientos necesarios para la operación diaria y la toma de decisiones de cada miembro del mismo.

### A nivel personal

9. El trabajador percibe que la dirección y la jefatura le reconoce y le valora como experto, tanto para el diagnóstico de las situaciones inseguras como para su solución.
10. El trabajador se siente escuchado por su jefatura y por su dirección.
11. El trabajador percibe que se le confía el liderazgo en la gestión/solución de situaciones que para la empresa son de vital importancia.
12. El trabajador se reconoce y ve reflejado en los comunicados públicos, en la revista, en la publicación especial del proyecto, en las noticias del portal del empleado en las que se informa y da imágenes de los grupos RADAR.
13. Se da una percepción de mejora profesional, aumento de autoestima y sensación de pertenencia a su equipo y a la organización.

En la actualidad esta actividad ha generado una importante información que resulta muy útil para diseñar y adecuar intervenciones concretas y específicas en el ámbito preventivo.

## CONCLUSIÓN

Para afinar y conseguir los mejores resultados en prevención de riesgos laborales no basta con disponer de los mejores equipos, instalaciones, procedimientos y desplegar grandes campañas informativas y formativas, sino que hay que contar con la profesionalidad y el compromiso permanente de todos los que componen la empresa, especialmente el de las personas que más conviven con el riesgo y son más vulnerables, los trabajadores; ese compromiso se incrementa con la participación, potenciando el sentimiento de pertenencia, explicitando el reconocimiento por parte de sus jefaturas y con la obtención de resultados.

Esta filosofía y manera de proceder contemplada en el Programa RADAR es aplicable a cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y sector de actividad, pero sólo si la empresa ha alcanzado una “madurez” en el ámbito preventivo y decide apostar enérgicamente por conseguir los mejores resultados en prevención de riesgos laborales.

Actualmente y vistos los resultados conseguidos en España se han lanzado más de 40 grupos RADAR en otras empresas del Grupo en América y se ha previsto el lanzamiento de varios grupos piloto en empresas del Grupo en el Reino Unido.

Madrid, octubre de 2013.



Lanzamiento de Grupo RADAR en Trujillo, Cáceres, España



Lanzamiento de Grupos RADAR en Toledo



Antonio Moreno en lanzamiento de Grupos Radar en Castellón



Juan José Palacios en lanzamiento de Grupos RADAR en Madrid



Lanzamiento de Grupo RADAR en Santa Isabel, Sao Paulo, Brasil



Lanzamiento de Grupos RADAR en Recife, Brasil