

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Perspectiva general de la AST	1
¿Qué es la AST?	1
Definición de la AST	2
Cómo convertir la AST en acciones	3
El Comité Directivo de AST	3
Equipos de proyecto de mejora	4
El facilitador de AST	4
Elementos fundamentales de la AST	5
Base estratégica	6
Orientación al desempeño	7
Compromiso de los ejecutivos	8
Orientación al trabajo en equipo	8
Facultamiento y alistamiento de los empleados	8
Toma científica de decisiones	9
Mejoramiento continuo	9
Capacitación completa y continua	9
Unidad de propósito	11
Razones de la AST	11
Implantación de la AST: el modelo	12

ETAPA 1

Obtenga el compromiso de los ejecutivos	15
La AST como cambio cultural	15
Evaluación de la cultura de la organización	16
Planes para el cambio	18
El compromiso de los ejecutivos, una necesidad	19
Cómo lograr el compromiso de los ejecutivos	19
Evolución del compromiso de los ejecutivos	22
Proceso en cuatro etapas para conseguir el compromiso de los ejecutivos	22

Cómo conservar el compromiso de los ejecutivos	26
Estructura de los informes periódicos de avance	29

ETAPA 2

Establezca el comité directivo de AST	33
Papel y responsabilidades del comité directivo	33
Composición del comité directivo	34
Enfoque ejecutivo	35
Enfoque delegativo	36
El papel del facilitador de AST en el equipo	37
Deberes del facilitador	37
Estrategias de facilitamiento de reuniones	39

ETAPA 3

Modele el comité directivo para formar un equipo	43
La formación del equipo y el comité directivo	43
Etapas de la creación del equipo	44
Formación	44
Reacomodo	45
Establecimiento de normas	45
Desempeño	45
Características de los equipos eficaces	45
Ambiente de apoyo	46
Habilidades del jugador de equipo	46
Claridad en los papeles	47
Dirección definida	47
Recompensas orientadas al equipo	48
Contabilidad	48
Beneficios potenciales del trabajo en equipo	50
Problemas potenciales con los equipos	51
Responsabilidades de los miembros del equipo	51
Evaluación de necesidades de formación adicional del equipo	52
Plan sugerido de capacitación del equipo	54
Razones de la capacitación para el trabajo en equipo	54
Descripción de la capacitación	55
Dirección y comprensión	55
Características de los jugadores de equipo	55
Medidas de contabilidad	56
Plan de acción inicial para la formación del equipo	56

ETAPA 4

Capacite al comité directivo de AST sobre conciencia de la seguridad y la salud	59
Razones para capacitar al comité directivo	59
Cree cimientos de conciencia	59

Dé credibilidad a los miembros del comité directivo	60
Convierta a los escépticos	60
Equipe a los miembros del comité directivo para el mando	60
¿Quién se encarga de la capacitación?	61
Currículum de conciencia de la seguridad y la salud	61
Los accidentes y sus efectos	61
Seguridad, salud y competitividad	64
Perspectiva general del análisis de la seguridad y de la prevención de riesgos	68
Fomento de la seguridad y la salud	69
Ergonomía y seguridad	70

ETAPA 5

Elabore la visión y los principios guía de seguridad y salud de la organización	75
Definición de la visión de seguridad y salud	75
Propósito de la visión de seguridad y salud	76
Características de la visión de seguridad y salud	77
Fácil de entender	78
En pocas palabras	78
Un reto, pero posible	79
Motivadora	79
Fija el tono	79
No atiende al número	79
Creación de la visión de seguridad y salud	80
Definición de los principios guía	81
Propósito de los principios guía	82
Redacción de los principios guía	83

ETAPA 6

Establezca la misión y los objetivos de seguridad y salud de la organización	87
Misión: definición y propósito	87
Cómo establecer la misión	89
El componente "Quiénes somos"	90
El componente "Qué hacemos"	90
El componente "De qué somos responsables"	91
Razones de los objetivos amplios	91
Naturaleza de los objetivos amplios	92
Cómo establecer objetivos amplios	95
Los objetivos amplios como puente	97

ETAPA 7

Comunique e informe	101
Razones para comunicar e informar	101
¿Por qué esperar para comunicar?	102
A quiénes decirlo y cómo	103

Métodos de comunicación	105
Presentaciones verbales	105
Presentación videograbada	108
Presentación audiograbada	110
Boletín informativo	110
Boletín o memorando especial	111
Carteles y anuncios en el tablero de avisos	111
Necesidad de retroalimentación	113

ETAPA 8

Identifique las fortalezas y debilidades de seguridad y salud de la organización 117

Razones para identificar fortalezas y debilidades	117
¿Quién hace la determinación?	118
Encuesta entre los empleados	118
Reuniones de grupos pequeños	119
Entrevistas con el supervisor	120
Cómo capitalizar las fortalezas	122
Corrección de las debilidades	123

ETAPA 9

Identifique a partidarios y opositores 127

Razones para identificar a partidarios y opositores	127
Características de los partidarios y los opositores	129
Uso de características conocidas para identificar partidarios y opositores	132
Precauciones que se deben tomar	135

ETAPA 10

Establezca puntos de referencia de las impresiones iniciales de los empleados sobre el ambiente de trabajo 139

Razones para evaluar las actitudes	139
Cómo evaluar las impresiones	140
Encuesta (interna)	140
Grupos de enfoque (internos)	141
Encuesta (externa)	144
Grupo de enfoque (externo)	144
Uso de la retroalimentación de los empleados	145
Repetición del proceso	146

ETAPA 11

Ajuste de la implantación a la medida de la organización 151

Razones para ajustar la implantación a la medida	151
Falta de liderazgo y apoyo	152
Falta de convencimiento de los mandos medios	152

Carencia de un rumbo de acción definido	153
Vacilación	153
Agendas en conflicto	153
Fortalezas no explotadas y debilidades no superadas	154
Tiempo dedicable insuficiente	154
Cultura que se resiste al cambio	154
Comprensión insuficiente de la AST	154
Cómo planear el resto de la implantación	155
Parte 1: partidarios y opositores	155
Parte 2: fortalezas y debilidades de la organización	156
Parte 3: impresión que los empleados tienen del lugar de trabajo	158
Incorporación del ciclo E-P-H-V-A	160
Etapa de evaluación	160
Etapa de planeación	161
Etapa de acción	161
Etapa de verificación	161
Etapa de ajuste	162

ETAPA 12

Identifique proyectos específicos de mejora 165

Razones para seleccionar cuidadosamente los proyectos	165
Criterios para la selección de proyectos	166
Aprovecha una fortaleza de la organización	166
Trata de corregir una de las debilidades más serias de la organización	167
Ataca uno de los problemas de seguridad más serios de la organización	168
Tiene buenas posibilidades de éxito	168
Definición del contenido y alcance del proyecto	169
Cómo determinar cuántos proyectos se deben poner en práctica inicialmente	170

ETAPA 13

Establezca, capacite y active equipos de proyecto de mejora 175

Composición del equipo	175
Ejemplos de equipos de proyecto de mejora (EPM)	177
Relación de los EPM con el comité directivo	178
Criterios para seleccionar a los miembros del equipo	180
Criterios obligatorios	180
Características importantes	180
Programa de capacitación	181
Perspectiva general de la AST	182
Fundamentos del trabajo en equipo	183
Comunicación	185
Identificación de riesgos	190

Los tiempos para la capacitación	193
Activación del equipo	194
Facilitamiento de la AST	195

ETAPA 14

Active el ciclo de retroalimentación	201
Definición del ciclo de retroalimentación	201
Retroalimentación de los EPM al comité directivo	202
Frecuencia y formato de la retroalimentación	203
Retroalimentación del comité directivo a los EPM	204
Retroalimentación de los empleados en cuanto a las mejoras	206
Valor de la retroalimentación de los empleados	206
Métodos de recolección de retroalimentación	207
Encuesta (interna)	207
Grupo de enfoque (interno)	207
Encuesta (externa)	208
Grupo de enfoque (externo)	209
Uso de la retroalimentación de los empleados	209
Identificación de problemas	209
Identificación de soluciones	210
Fijación de metas	210
Selección de proyectos	210
Medición del avance	210
Precauciones respecto a la retroalimentación de los empleados	210

ETAPA 15

Establezca una cultura de AST	215
Definición de la cultura de AST	215
Cómo reconocer una cultura de AST	216
Historia de dos compañías	216
Cómo identificar y eliminar obstáculos en la organización	218
Cómo identificar obstáculos en la organización	218
Cómo eliminar obstáculos en la organización	220
Proceso de transición emocional	221
Convierta a individuos clave en partidarios	221
Adopte un plan que abarque mentes y corazones	223
Aplique estrategias de cortejo	223

APÉNDICE A

Listas de comprobación de prevención de riesgos	227
Riesgos mecánicos	227
Riesgos relacionados con caídas	227
Riesgos por levantamiento	228
Riesgos térmicos	228
Riesgos por presión	228

Riesgos eléctricos	229	
Riesgos de incendio	229	
Riesgos por sustancias tóxicas		229
Riesgos por explosión	230	
Riesgos por radiación	230	
Riesgos por vibración	230	
Riesgos por automatización		231
Riesgos ergonómicos	231	

ÍNDICE	233
--------	-----