

Del cumplimiento a la cultura preventiva: un nuevo modelo de seguridad en el sector del ascensor

Manuel Jesús Martínez Pelayo — Responsable de Seguridad, MP Ascensores
MP Ascensores. Pabellón MP, Leonardo da Vinci 15, Isla de la Cartuja, 41092 Sevilla, España

La evolución de la prevención de riesgos laborales en el sector del ascensor exige avanzar desde un modelo centrado principalmente en el cumplimiento normativo y la respuesta a los incidentes hacia otro basado en la cultura preventiva y los comportamientos seguros. Aunque la mejora de los procedimientos, la formación y el control operativo continúan siendo imprescindibles, la experiencia demuestra que la reducción sostenida de los accidentes graves depende, cada vez más, del compromiso, el liderazgo y la implicación activa de todas las personas de la organización. En esta ponencia se expondrá el enfoque desarrollado por MP Ascensores para impulsar esta transformación cultural, integrando iniciativas de liderazgo visible, participación, concienciación y aprendizaje continuo. Se presentarán experiencias como el proyecto MP PREVENT y acciones de alto impacto, entre ellas el MP Safety Day, orientadas a reforzar la percepción del riesgo, promover comportamientos seguros y consolidar la seguridad como un valor compartido en las actividades de fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores.

II simposio internacional de elevación y movilidad en edificios

FORO: INDUSTRIA

Palabras clave: cultura preventiva; liderazgo en seguridad; PRL; ascensores; ISO 45001; comportamiento seguro.

Del cumplimiento a la cultura preventiva: un nuevo modelo de seguridad en el sector del ascensor

Manuel Jesús Martínez Pelayo — Responsable de Seguridad, MP Ascensores
MP Ascensores. Pabellón MP, Leonardo da Vinci 15, Isla de la Cartuja, 41092 Sevilla, España

1. INTRODUCCIÓN

El sector del ascensor combina actividades industriales (fabricación) con actividades de instalación y mantenimiento (I&M) en obra, en las que coexisten personal propio, subcontratas y usuarios finales. Este contexto multiplica los riesgos operativos y exige que la seguridad no dependa únicamente del cumplimiento normativo —la Directiva 2014/33/UE, la legislación de prevención de riesgos laborales (PRL) de cada país y los sistemas de gestión certificados (ISO 45001, ISO 9001, ISO 14001)— sino de cómo las personas perciben, deciden y actúan ante el riesgo en su trabajo diario.

MP Ascensores fabrica, instala y mantiene ascensores en España y en seis filiales europeas (Francia, Polonia, Rumanía, República Checa, Bélgica y Países Bajos). Como gran parte del sector, la compañía ha consolidado en los últimos años un sistema de gestión maduro en procedimientos, formación reglada y control operativo. Sin embargo, el análisis de la accidentabilidad grave y de la percepción de riesgo del personal evidenció que ese nivel de cumplimiento no se traducía, por sí solo, en comportamientos seguros sostenidos ni en una reducción proporcional de la siniestralidad.

Esta comunicación describe el modelo desarrollado para impulsar ese salto —del cumplimiento a la cultura preventiva—, articulado en torno al proyecto interno PREVENT, e incluye los primeros resultados cuantitativos y cualitativos observados durante 2026, con una lectura realista de lo que ya funciona y de lo que continúa en fase de despliegue.

2. MARCO DE REFERENCIA: DEL CUMPLIMIENTO A LA CULTURA PREVENTIVA

La literatura sobre gestión de la seguridad describe una evolución por fases: de la seguridad basada en la ingeniería y el cumplimiento normativo, a la gestión sistemática de riesgos, y de ahí a una tercera fase centrada en la cultura y el comportamiento (Hudson, 2007). Modelos como la escalera de Parker representan esta evolución en cinco niveles de madurez —patológico, reactivo, calculador, proactivo y generativo—, ordenados desde una cultura en la que la seguridad apenas preocupa y se vive como un obstáculo, hasta una cultura generativa en la que forma parte natural de cómo se hace el trabajo y cada persona se siente responsable también de la seguridad de los demás.

La curva de Bradley asocia empíricamente estos niveles con la tasa de accidentabilidad: las organizaciones ancladas en los niveles patológico y reactivo presentan tasas más altas y dependientes casi en exclusiva del cumplimiento normativo mínimo; al avanzar hacia los niveles calculador y proactivo, la responsabilidad por la seguridad se distribuye más allá del departamento de prevención y las tasas tienden a reducirse; y solo en el nivel generativo la mejora se sostiene con independencia de la presión externa, porque la seguridad está integrada en los valores compartidos y en la toma de decisiones cotidiana, no solo en el procedimiento escrito.

La experiencia analizada adopta esta lógica evolutiva como marco de referencia, con una precaución explícita: los propios modelos de madurez de cultura de seguridad han sido cuestionados por su falta de operatividad y por el riesgo de convertirse en un fin retórico en sí mismos, sin traducirse en pasos accionables (Hollnagel & Slater, 2025). Por ello, el enfoque adoptado no busca «declarar» un nivel de madurez alcanzado, sino generar evidencia medible de cambio de comportamiento —liderazgo visible, notificación de riesgos, cumplimiento en auditorías de campo— que permita verificar, y no solo argumentar, el avance hacia una cultura preventiva.

La relación entre cultura preventiva y reducción de la siniestralidad no es directa ni inmediata: la cultura actúa sobre indicadores adelantados —liderazgo visible, calidad de las auditorías, notificación de riesgos, percepción del riesgo—, que preceden en el tiempo a la mejora de los

indicadores de resultado (accidentes graves, días de baja). En actividades como la instalación y el mantenimiento de ascensores, donde cada intervención se realiza en un entorno distinto y con escaso margen de supervisión directa, la decisión de seguridad la toma, en la práctica, el propio técnico en el momento: es ahí, en el comportamiento cotidiano de campo, donde la cultura preventiva se traduce —o no— en reducción real de la siniestralidad grave, más allá de lo que reflejen los procedimientos escritos.

Este razonamiento conecta con el enfoque Safety-II (Hollnagel, 2014): junto al análisis tradicional de lo que falla —accidentes, incidentes, no conformidades—, propio de la mirada Safety-I, es necesario entender también lo que sale bien de forma sistemática, es decir, cómo los técnicos de instalación y mantenimiento adaptan su actuación, día a día, para completar el trabajo de forma segura en condiciones muy variables —edificios distintos, instalaciones antiguas, presión de plazos, interacción con terceros—. Identificar los patrones de buena toma de decisiones en campo, y no solo las desviaciones, es una palanca todavía poco explotada en el sector para consolidar la cultura preventiva, y se plantea aquí como una de las próximas líneas de evolución de las herramientas de gestión de la seguridad.

3. UN VIAJE HACIA LA CULTURA PREVENTIVA: EL CASO PREVENT

En el caso analizado, esta transformación se entiende como un viaje de largo recorrido —un safety journey—, no como un proyecto con fecha de finalización, en línea con el enfoque que otras referencias del sector han hecho público en sus propias estrategias de seguridad. El punto de partida fue un diagnóstico honesto: en 2025 la compañía puso en marcha el proyecto interno PREVENT, evaluando el nivel de integración de la cultura preventiva mediante el cuestionario NOSACQ-50 (Cuestionario Nórdico de Clima Preventivo, que mide siete dimensiones: compromiso, conciencia, aprendizaje, implicación, empoderamiento, ecuanimidad y confianza) en las fábricas de Sevilla y Zaragoza y en las filiales europeas de instalación y mantenimiento (SIM), combinado con entrevistas individuales y grupos focales.

La participación fue alta —en torno al 63 % a nivel global—, con una muestra amplia y cualitativamente rica tanto de personal de fábrica y oficinas corporativas como de las distintas filiales europeas, lo que aporta un nivel de representatividad sólido a las conclusiones. El diagnóstico confirmó lo que la dirección intuía pero no tenía cuantificado: existe un discurso formal sólido sobre la prioridad de la seguridad, pero en el día a día la cadena de mando gestiona la seguridad de forma reactiva y centrada en el cumplimiento —lo que los modelos de madurez describen como nivel «calculador»—, mientras la percepción interna era la de un nivel más avanzado («proactivo»). A ello se sumaban un desequilibrio recurrente entre producción y seguridad bajo presión, y cierta normalización del riesgo y de la infra-declaración de incidentes en el trabajo de campo.

Ese diagnóstico marcó el arranque, no el final, del viaje: a partir de él se definió una hoja de ruta de transformación cultural (PREVENT II) que se despliega de forma progresiva, con foco inicial en el liderazgo visible de la dirección y de la cadena de mando, por ser la palanca de mayor impacto en el comportamiento y de despliegue más inmediato para iniciar el cambio. El objetivo de negocio que guía este recorrido es exigente: reducir a menos de la mitad los días de baja por accidente grave respecto a 2025, con el consiguiente impacto positivo en continuidad operativa y en la relación con clientes.

4. EJEMPLOS DE ACCIONES DE ALTO IMPACTO

El plan de acción que se deriva del diagnóstico (PREVENT II) organiza sus medidas en torno a un número reducido de grandes áreas prioritarias —entre ellas el liderazgo en seguridad, la gestión de contratos, la ergonomía o la integración de la seguridad en el diseño de producto y en la gestión del cambio— priorizando de forma deliberada las medidas de alto impacto en el comportamiento frente a soluciones que dependan de un gasto elevado. A modo de ejemplo, entre las acciones ya en marcha o planificadas se encuentran:

- Un código de conductas esperadas para dirección y cadena de mando, que hace explícito cómo debe actuar el liderazgo en materia de seguridad y cómo debe hacerlo visible.

- La definición y el despliegue de líneas rojas y de un manual de seguridad único para las actividades de instalación y mantenimiento, consensado con distintos roles de la organización.
- Un canal único de notificación de riesgos, para facilitar y agilizar el reporte de condiciones inseguras y casi accidentes en las distintas filiales.
- Un cuadro de mando de indicadores proactivos de seguridad, visible en los comités de dirección, tecnológico, operaciones industriales y filiales.

Estas acciones no se plantean como iniciativas aisladas, sino como los primeros pasos visibles de un recorrido más largo hacia una cultura preventiva madura.

5. EL LIDERAZGO VISIBLE COMO PALANCA: EL MP SAFETY DAY

El 28 de abril de 2026, coincidiendo con el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la compañía participó en el Día Europeo de la Seguridad en Ascensores, iniciativa promovida por EFESME y ELA. En lugar de tratarlo como un acto de comunicación puntual, se utilizó deliberadamente como primer hito operativo de la línea de actuación «liderazgo en seguridad»: se realizaron más de 50 auditorías de seguridad simultáneas en todas las filiales y fábricas, con participación directa de directores de país y responsables de operaciones en las visitas de seguimiento en campo, no solo del equipo de PRL.

El valor del ejercicio no está en el número de auditorías, sino en su función simbólica y de aprendizaje: la dirección se expuso visiblemente al terreno, lo que la propia dirección reconoció internamente como un punto de partida real —y no solo declarativo— para el desarrollo del código de conductas esperadas y de los programas de liderazgo en seguridad previstos en PREVENT II. Esta valoración quedó recogida en la comunicación interna posterior del Comité de Dirección, que vinculó explícitamente el evento con la mejora del liderazgo en seguridad como palanca de cambio cultural, y se reforzó con una comunicación externa dirigida al sector y a clientes.

6. RESULTADOS Y EVIDENCIAS PRELIMINARES (2026)

A la fecha de esta comunicación, se dispone de indicadores todavía provisionales, correspondientes al primer semestre del despliegue sistemático de PREVENT II. Se presentan con su alcance real, sin extrapolar tendencias que la profundidad de la serie histórica no permite aún confirmar, y a nivel agregado de compañía, sin desagregar por país.

6.1. EVOLUCIÓN DE LA ACCIDENTABILIDAD

El histórico 2022-2025 (Gráfico 1) muestra una evolución no lineal de los indicadores de accidentabilidad, con una mejora relevante en 2024 (Índice de Frecuencia global de 8,74, frente a 13,27 en 2023) seguida de un repunte en 2025 (10,90). Este patrón, más que desmentir el enfoque, confirma el diagnóstico de partida: la reducción de accidentes graves no sigue una curva estable mientras la cultura preventiva no esté consolidada, y es sensible tanto a la actividad —instalación y mantenimiento presenta más variabilidad que fabricación— como a eventos puntuales de baja probabilidad y alta severidad.

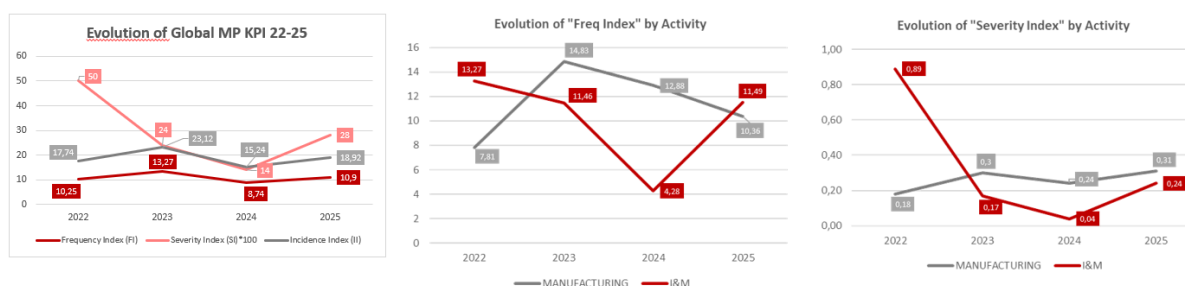


Gráfico 1. Evolución de los índices de Frecuencia (FI), Gravedad (SI) e Incidencia (II), 2022-2025, global y por actividad (fabricación / instalación y mantenimiento). Fuente: elaboración interna.

Los datos acumulados del primer semestre de 2026 (Tabla 1) muestran una mejora generalizada tanto en frecuencia como en gravedad, en las dos grandes áreas de actividad. El Índice de Frecuencia global se sitúa en 5,58, una reducción de 4,25 puntos respecto al mismo periodo de 2025 y por debajo del estándar interno de referencia. La mejora es especialmente marcada en fabricación (FI = 3,49; -7,50 interanual), mientras que en instalación y mantenimiento, aunque también mejora respecto al año anterior (FI = 7,97; -0,51), el indicador se mantiene ligeramente por encima del estándar interno, lo que confirma que esta actividad —de mayor variabilidad y menor supervisión directa— requiere un esfuerzo sostenido adicional. El Índice de Gravedad sigue una pauta similar, con mejoras generalizadas salvo en instalación y mantenimiento, donde el dato del propio mes de cierre del semestre muestra un repunte puntual que está siendo objeto de análisis de causa raíz.

Indicador	Ámbito	Acum. H1 2026	Var. interanual (vs H1 2025)	Var. vs estándar interno
Índice de Frecuencia (FI)	Global	5,58	-4,25	-1,92
Índice de Frecuencia (FI)	Fabricación	3,49	-7,50	-4,04
Índice de Frecuencia (FI)	Instalación y mantenimiento	7,97	-0,51	+0,27
Índice de Gravedad (SI)	Global	0,01	-0,07	-0,07
Índice de Gravedad (SI)	Fabricación	0,00	-0,12	-0,08
Índice de Gravedad (SI)	Instalación y mantenimiento	0,03	-0,01	-0,04

Tabla 1. Índices de Frecuencia (FI) y Gravedad (SI), acumulado del primer semestre de 2026 (cierre a 30 de junio).
Fuente: cuadro de mando de control de accidentabilidad, elaboración interna.

Esta lectura combinada —mejora generalizada, con un punto de atención en la gravedad de instalación y mantenimiento— es coherente con el enfoque general: se trabaja un cambio de filosofía cuyo impacto ya es observable, pero cuyos frutos en accidentabilidad grave se consolidarán en un horizonte de varios ejercicios, no de meses.

6.2. AUDITORÍAS Y VERIFICACIÓN EN CAMPO

El programa de auditorías de seguridad en las filiales de instalación y mantenimiento acumula, en lo que va de 2026, un volumen de verificación en campo muy superior al de años anteriores, con una puntuación media de cumplimiento elevada y una amplia mayoría de auditorías por encima del umbral de calidad exigido. Este volumen es en sí mismo un indicador de cultura preventiva: refleja la extensión de la supervisión activa, y no solo de la ejecución de tareas, como práctica habitual, e incluye un número relevante de auditorías vinculadas directamente al programa Safety Day. Se observa cierta variabilidad entre filiales, lo que refuerza la necesidad de reforzar el acompañamiento de la cadena de mando allí donde el desempeño es más desigual.

6.3. NOTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PERCEPCIÓN DEL RIESGO

El diagnóstico de Fase I había identificado la infra-declaración de incidentes como una de las debilidades más relevantes para la percepción del riesgo, especialmente marcada en algunas filiales. En 2026 se ha desplegado un canal digital único de notificación de riesgos para las filiales de instalación y mantenimiento, que recogió 109 notificaciones en el primer semestre, predominantemente condiciones inseguras y, en menor medida, casi accidentes puros (near miss).

Los riesgos más notificados son la caída, el riesgo eléctrico y el atrapamiento; las causas más citadas son el mal estado de los equipos, las deficiencias en las medidas de seguridad y las instalaciones antiguas o con diseño inseguro del edificio o del cuarto de máquinas. Este patrón aporta una base objetiva —no solo percibida— para dirigir las líneas rojas y el mapa de riesgos críticos que se está consensuando en PREVENT II, y confirma que el aumento del reporte no es ruido, sino la manifestación esperada de una mejora en la percepción y en la disposición a comunicar el riesgo.

Este canal recoge, por diseño, lo que sale mal o lo que podría salir mal —la mirada Safety-I—. Su siguiente evolución natural, coherente con el enfoque Safety-II introducido en el marco de referencia, es capturar también los aciertos: las decisiones de campo que permiten completar una intervención de instalación o mantenimiento de forma segura pese a condiciones adversas o imprevistas. Comprender esos patrones de éxito cotidiano, y no solo las desviaciones, es la vía que se identifica para seguir cerrando la distancia entre el procedimiento escrito y la decisión real en obra.

6.4. AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN 2026

A la fecha de esta comunicación, el plan avanza según lo previsto: varias medidas cuentan ya con entregables cerrados —entre ellas las líneas rojas y el manual de seguridad de I&M, y las evaluaciones ergonómicas de campo en las plantas de Sevilla y Zaragoza—, mientras que el código de conductas esperadas se encuentra en su fase final de validación con dirección. El despliegue formativo de los programas de liderazgo en seguridad, tanto para dirección como para cadena de mando, se concentra en el último cuatrimestre de 2026. Se ha optado deliberadamente por cerrar primero estos marcos de referencia antes de escalar la formación masiva, para evitar formar sobre un marco todavía no consensuado.

7. DISCUSIÓN: UN CAMBIO DE FILOSOFÍA, NO UN PROGRAMA CON FECHA DE FIN

Los resultados presentados deben leerse con las cautelas propias de un despliegue en curso. Primero, la serie histórica de accidentabilidad (2022-2025) muestra que los indicadores de resultado son ruidosos a corto plazo y no deben usarse en solitario para validar o descartar el modelo; el argumento de esta comunicación se apoya, sobre todo, en indicadores de proceso y comportamiento —volumen y calidad de auditorías, notificación de riesgos, participación de la dirección— que sí muestran una tendencia consistente de mejora en 2026. Segundo, y de forma coherente con la literatura crítica sobre modelos de madurez de cultura de seguridad (Hollnagel & Slater, 2025), se evita deliberadamente declarar un nivel de madurez alcanzado; el objetivo es generar evidencia verificable de cambio de comportamiento, no una etiqueta.

Desde una perspectiva de negocio, el caso es sólido incluso en fase temprana: se trata de un conjunto de medidas de coste reducido y despliegue rápido —liderazgo, comunicación, hábitos, reconocimiento— frente a un impacto potencial significativo, al aspirar a reducir a menos de la mitad los días de baja por accidente grave respecto a 2025. A ello se suma un valor más difícil de cuantificar, pero igualmente real: la reducción del riesgo legal asociado al Servicio de Prevención Propio y el refuerzo de la reputación ante clientes, filiales y organismos del sector.

El reto en el próximo ejercicio es doble: consolidar en la cadena de mando los comportamientos que hoy dependen todavía de un proyecto con nombre propio (PREVENT), y sostener la mejora en las filiales donde la transformación cultural avanza a ritmos más lentos, lo que confirma que el cambio cultural no progresa de forma homogénea según el contexto local.

8. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

La experiencia analizada —con MP Ascensores como caso de referencia en el sector del ascensor— confirma que el cumplimiento normativo y los sistemas de gestión certificados (ISO 45001, Directiva de Ascensores, legislación PRL) son condición necesaria pero no suficiente para reducir la accidentabilidad grave de forma sostenida. El salto hacia la cultura preventiva exige actuar simultáneamente sobre el liderazgo visible de la dirección y la cadena de mando, la estandarización participativa de las tareas críticas (líneas rojas) y la instrumentación de un cuadro de mando que dé visibilidad a indicadores de proceso, no solo de resultado.

Los datos de 2026 muestran un cambio de comportamiento medible —más auditorías, más notificación de riesgos, mayor implicación directa de la dirección en el terreno— que antecede, como es esperable, a la consolidación de la mejora en los indicadores de accidentabilidad grave. Se mantiene el compromiso de continuar reportando esta evolución de forma transparente, incluidos los repuntes puntuales, como parte de un modelo de seguridad que aspira a ser generativo y no solo declarativo.

El siguiente tramo de este viaje incorpora de forma explícita la mirada Safety-II: además de seguir aprendiendo de lo que falla, se plantea sistematizar el análisis de lo que sale bien en el trabajo diario de instalación y mantenimiento, para entender los patrones de decisión que permiten a los técnicos operar con seguridad en entornos variables y, a partir de ahí, reforzar la cultura preventiva del sector desde la experiencia real de campo y no solo desde el procedimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269, 10/11/1995.
2. Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE nº 27, 31/01/1997.
3. Directiva 2014/33/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre la armonización de las legislaciones de los Estados miembros en materia de ascensores y componentes de seguridad para ascensores.
4. UNE-EN ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso.
5. Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697-722.
6. Hollnagel, E., & Slater, D. (2025). Safety culture maturity: A problem disguised as a solution. *IILSC Insights*, 2025/1.
7. Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management*. Farnham, UK: Ashgate.
8. Kines, P. et al. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(6), 634-646. [Referencia a verificar por el autor antes de su publicación definitiva.]
9. EFESME (European Federation for Elevator Small and Medium-sized Enterprises) y ELA (European Lift Association). European Lift Safety Day, 28 de abril.
10. MP Ascensores (2026). Diagnóstico de cultura preventiva PREVENT — Fase I. Informe interno.
11. MP Ascensores (2026). Plan de acción PREVENT Fase II 2026-2028. Documento interno.