

# Los Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en el Lugar de Trabajo

(De la gestión de la SST tradicional a la categoría de Sistema de Gestión Integral, Integrado, Incorporado y Sistémico)

Pere Teixidó i Campàs  
“Insight Management”

Barcelona, abril de 2016

 Mutua Universal

**I+D** en Prevención

Prevención de Riesgos Laborales desde 1929

La reproducción o publicación de este artículo puede realizarse con la condición de mencionar la fuente y enviar un ejemplar al autor.

Correspondencia: Mutua Universal, calle Balmes, nº17 08007 Barcelona  
[pteixido@mutuauniversal.net](mailto:pteixido@mutuauniversal.net)

## RESUMEN

Consultando ESENER, se me ha ocurrido, con motivo del 28 de abril – Día Mundial de la SST – hacer este artículo, para reflexionar sobre los sistemas de gestión de la PRL en el lugar de trabajo – de la gestión tradicional a la categoría de sistema de gestión integral, integrado, incorporado y sistémico. Esta reflexión parte de la premisa que para hacer alguna actividad de prevención es necesario que la empresa – toda la organización – esté motivada. En la motivación juegan dos fuerzas contrapuestas: la una tendente a huir de los accidentes y la otra tendente a protegerse de los mismos.

Aunque parece que su aplicación da el mismo resultado, en realidad no es lo mismo huir que conseguir una meta. Lamentablemente el imaginario que nos hemos construido alrededor de la SST está lleno de aspectos negativos. Es por esto que tenemos que cambiar de paradigma y os propongo que nuestras fuerzas se centren en que hay que ser más fiables en lugar de decir que no ocurran accidentes.

Llegados a este punto os planteo una gestión innovadora como combinación de dos conceptos: la gestión adaptada al riesgo – se trata de mantener un lugar seguro – y el comportamiento complejo – se trata de mantener una persona segura.

Una de las soluciones es aplicar “La prevención según necesidades” – metodología capaz de generar una esfera de soluciones coadyuvantes a la permanente viabilidad de las empresas – tal y como se practica en Mutua Universal, dando lugar a un sinnúmero de productos – servuctos – o servicios auto-administrables según las necesidades de la empresa. La garantía del éxito la sustenta el hecho de compartir la necesidad de reducir la siniestralidad por ser esta una amenaza constante a la viabilidad de la empresa y a la sostenibilidad de la mutua.

A continuación se expone la opinión de ESENER y se identifican una serie de motores que hacen que el sistema sea eficaz.

Una vez más se demuestra que lo primero que tiene que suceder es la sensibilización ante el problema. Tiene que existir una necesidad que desencadene la cadena del deseo y la demanda de un producto que aporte valor mediante su utilidad. Esto se logra mediante la motivación y la voluntad de llegar a la meta.

La voluntariedad es la palanca que implementa una actividad preventiva sostenida y sostenible capaz de alcanzar una reducción efectiva de la siniestralidad.

## INTRODUCCIÓN

La European Survey of Entreprises on New and Emerging Risks 2009 (ESENER<sup>1</sup>) – Encuesta Europea de Empresas sobre riesgos nuevos y emergentes ([www.esener.eu](http://www.esener.eu)) – de la Agencia Europea (EU-OSHA) no incluye las empresas de menos 10 trabajadores, los trabajadores agrícolas, forestales y pesqueros (NACE A), ni a los trabajadores del hogar (NACE T), ni a los organismos extraterritoriales (NACE U).

El estudio, que finalizó en junio de 2009, consistió en la realización de unas 36.000 entrevistas en 31 países (los 27 estados de la Unión Europea más Noruega, Suiza, Croacia y Turquía). Se llevó a cabo con la pretensión de contribuir a mejorar la eficacia en la gestión de la seguridad y salud en los lugares de trabajo y a promover la salud y el bienestar de los trabajadores, facilitando información relevante al respecto.

En 2011, como una forma de seguimiento, se elaboraron 4 proyectos de análisis pormenorizados titulados: gestión de la seguridad y salud en el trabajo (S.S.T<sup>2</sup>.), participación y consulta de los trabajadores en materia de S.S.T., factores asociados a la gestión eficaz de los riesgos psicosociales y gestión de los riesgos psicosociales: factores impulsores, obstáculos, necesidades y medidas adoptadas.

Los principales objetivos del estudio **“La gestión de la S.S.T.”** son los siguientes:

- Identificar, sobre la base de los datos de la Esener, modelos de gestión eficaces
- Definir una tipología de centros de trabajo
- Explicar los factores contextuales que determinan que existan puestos de trabajo seguros
- Debatir el desarrollo de políticas derivadas del análisis empírico

Pues bien, vamos a escribir este artículo con vocación de contribuir al debate mediante la reflexión acerca de cómo puede ser un Sistema de Gestión de la SST.

Empecemos por hacernos algunas preguntas: ¿Puede existir un puesto de trabajo seguro en una organización que no lo es? ¿Puede coexistir una persona “segura” en un entorno que no lo es? Lo que se dice existir, puede, pero es muy difícil y más aún que se mantenga a lo largo del tiempo. Siempre será más probable que la persona sucumba a la presión del entorno como la organización insegura gane la partida al puesto de trabajo seguro.

---

<sup>1</sup> ESENER – 1 (2009); ESENER – 2 (2014); ([osha.europa.eu](http://osha.europa.eu))

<sup>2</sup> European Risk Observatory. Europea Agency for Safety and Health at Work. Management of Occupational Safety and Health (2012). ([osha.europa.eu](http://osha.europa.eu))

Seguimos con otra pregunta más, ¿puede subsistir una empresa con un índice de incidencia superior a la media de su sector? Poder lo que se dice poder puede, pero no estamos seguros que se mantenga durante mucho tiempo, es decir que será una empresa no sostenible y la primera premisa de toda organización es ser sostenible, tanto económica como socialmente hablando.

En la motivación para hacer alguna actividad preventiva juegan dos fuerzas contrapuestas: la una tendente a huir de los accidentes y la otra tendente a protegerse, o sea a estar seguro. Aunque parece que su aplicación da el mismo resultado, en realidad no es lo mismo huir que conseguir una meta (el estar seguro) y además la energía que se necesita para huir de los accidentes, decae cuando nos sentimos más seguros, al revés que, cuando alcanzamos una meta, da más energía al sentirnos eufóricos por haber conseguido el objetivo – *es como si nos dieran de comer*.

Lamentablemente el imaginario que hemos creado alrededor de la Seguridad y Salud en el Trabajo está lleno de aspectos que podríamos calificar de “negativos”. Así, hablamos que tenemos que evitar los accidentes, que nos tenemos que proteger, que..., en lugar de hablar de metas como es lograr reducir el índice de incidencia. Tenemos que cambiar de paradigma si queremos caminar seguros hacia la meta de conseguir una actividad productiva, sin accidentes y que sea más saludable. En definitiva se trata de “mejorar las condiciones de trabajo”.

Por eso es mejor hablar de fiabilidad que de seguridad, siendo lo mismo en términos de resultado. Es mejor que las cosas funcionen bien que evitar que ocurra un accidente. Como es más eficiente, en términos de personas, gestionar la prevención contemplando un alto nivel de participación junto un alto nivel de integración en el sistema general de gestión, para así, poder influir en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores (cultura de prevención).

Igualmente es más eficiente tener una gestión orientada a la práctica preventiva, siempre que se tome la decisión lo más cerca posible del problema, que retardar la decisión por burocracia y distancia. A este tipo de gestión, la llamamos “**Gestión Innovadora**”.

## **GESTIÓN INNOVADORA**

Este sistema combina una gestión adaptada al riesgo con la de comportamiento complejo.

- Gestión adaptada al riesgo: Se trata de mantener siempre un lugar seguro mediante un alto nivel de integración y un fuerte enfoque a la participación.
- Comportamiento complejo: Se trata de mantener siempre una persona segura mediante un alto nivel de participación, y un fuerte liderazgo para influir en el comportamiento y las actitudes, a la vez que se mantiene un alto nivel de integración con el sistema de gestión general de la empresa.

Para alcanzar el grado de fiabilidad deseado, es necesario que todos y cada uno de los componentes del sistema sean fiables. Para ello, nos hace falta que el lugar de trabajo, la maquinaria, las materias primas, las sustancias y el entorno sean seguros – **“sistema fiable”**.

Para alcanzar un grado de **“comportamiento inteligente”** es necesario crear un ambiente capaz de generar una ilusión colectiva en forma de meta, para que el equipo funcione bien y produzca más ideas como equipo que la suma de las que producirían por separado.

Qué mejor manera hay de lograr esta seguridad que una gestión que incorpore el diseño – la ingeniería de diseño tradicional. Pero, si queremos algo más y hacer pasos hacia la innovación, tenemos que ir a la **“Gestión adaptada al riesgo”** o lo que es lo mismo a la **Prevención “según necesidades”<sup>3</sup>**.

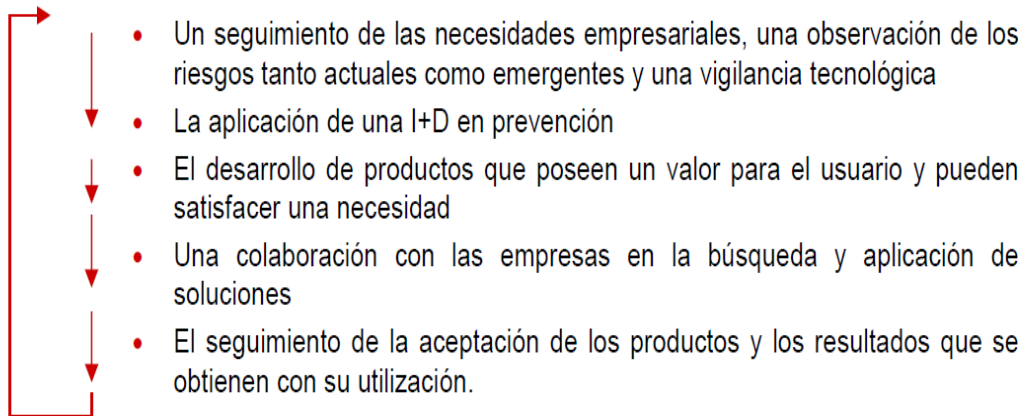
**“DE LA GESTIÓN DE LA SST TRADICIONAL A LA CATEGORÍA DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, INTEGRADO, INCORPORADO Y SISTÉMICO DE LA SST”.**

Una solución es: **LA PREVENCIÓN “SEGÚN NECESIDADES”**, teniendo muy presente que el lugar de trabajo tiene que ser seguro, tanto como debe estar y ser segura la persona, es decir el sistema persona, lugar de trabajo, maquinaria, materiales y sustancias utilizadas tienen que ser, en su conjunto, seguros. Así pues, la gestión de la S.S.T. debe ser integral, integrada e incorporada a todos los lugares y a todas las tareas que se lleven a cabo en la empresa. **Es de especial importancia que sea una gestión que los trabajadores sepan cómo hacerla efectiva (integrarla) a su puesto de trabajo y debe actuar de forma sistemática y no puntual.**

---

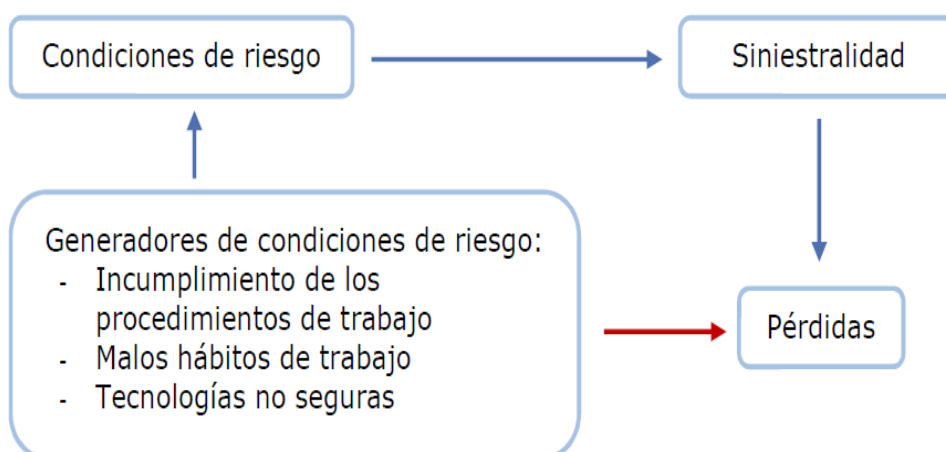
<sup>3</sup> Teixidó, P. La Prevención “según necesidades” Seguridad y Salud en el Trabajo del INSHT, Madrid, nº 70, diciembre de 2012; pág. 22 a 31. La PREVENCIÓN “SEGÚN NECESIDADES” es una metodología capaz de generar una esfera de soluciones coadyuvantes a la permanente viabilidad de las empresas.

La Prevención “según necesidades” sigue el esquema de gestión siguiente:



Aunque aquí se presenta, para una mayor comprensión, esta mejora continua como circular, no lo es, hay que interpretarlo como concurrente e iterativo.

La eficacia de la prevención “según necesidades” resulta del circuito anterior y de la elaboración de productos particularmente concebidos para los distintos generadores de riesgo, que son los que producen directamente pérdidas a las empresas, incluso sin activar la cadena de la siniestralidad. ***La dinámica representada a continuación se revierte mediante la aplicación de esos productos específicos y no por el mero hecho del cumplimiento formal de la legislación.***



## CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA P.R.L. SEGÚN ESENER

Los diferentes estilos de dirección condicionan y caracterizan la estrategia de control de la PRL.

Estrategias de control de la PRL:

- Estrategia de control de la persona segura: es la estrategia de prevención centrada en el comportamiento de los empleados.
- Estrategia de control del lugar seguro: es la estrategia de prevención centrada en el control de los riesgos en la fuente, mediante la atención en la etapa de diseño y aplicación de los principios de identificación del peligro, evaluación y control del mismo.

Estilos de gestión:

- La gestión tradicional: Las personas clave de la seguridad y salud en el trabajo son el supervisor y/o cualquier especialista en SST. Hay un bajo nivel de integración de la SST en los sistemas y prácticas de gestión de la empresa. Los empleados pueden estar involucrados en la política de SST, pero su participación no se considera crítica para el funcionamiento de los delegados de prevención, o alternativamente del comité de SST.
- La gestión innovadora: La dirección de la empresa tiene un papel clave en la SST. Existe un alto nivel de integración de la SST en los sistemas y prácticas de gestión. La participación de los empleados es vista como fundamental para el funcionamiento del sistema y hay mecanismos para alcanzar un alto nivel de participación.

Sobre la base de estas dos dimensiones Gallagher<sup>4</sup> identifico cuatro tipos:

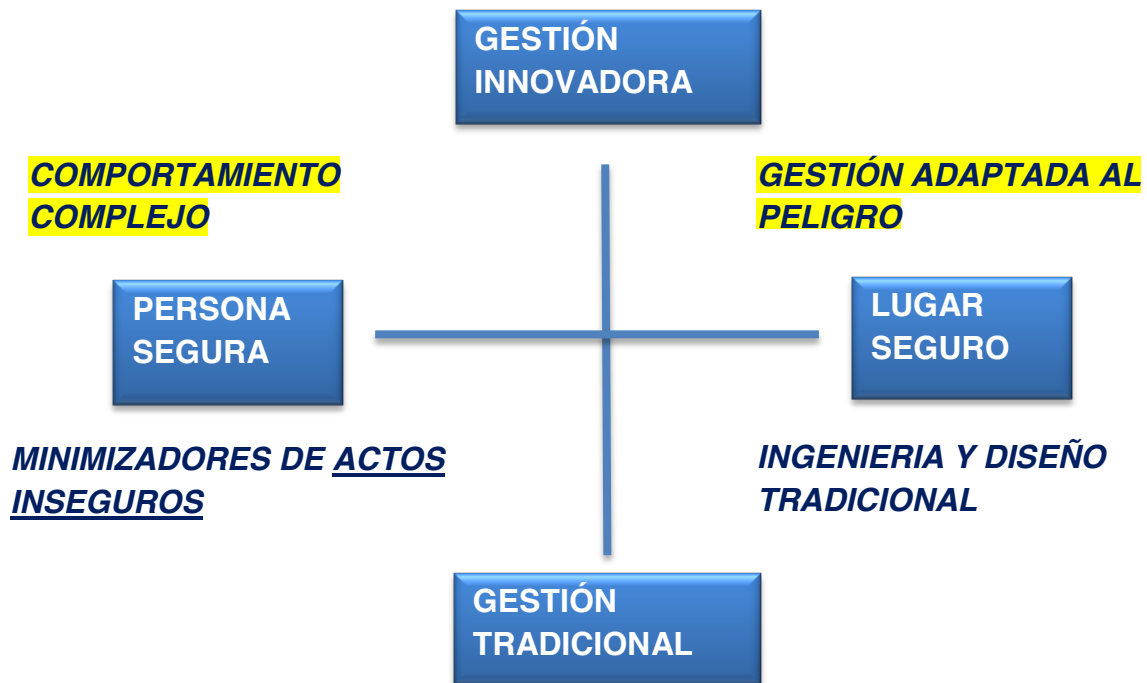
- Comportamiento complejo: Este sistema adopta una perspectiva dominante de “persona segura”, se centra en altos niveles de participación de los trabajadores y en la actividad – comunicación – ascendente y *de liderazgo*, para influir en el comportamiento y las actitudes de los empleados, juntamente con un alto nivel de integración en el sistema de gestión general de la empresa.
- Gestión adaptada al peligro: Este sistema combina una estrategia de lugar seguro con un enfoque innovador en la gestión de la SST, caracterizado por un alto nivel de integración y un fuerte enfoque a la participación de los trabajadores.

---

<sup>4</sup> Gallagher, C. (1997). Health and Safety Management Systems. Monash University, Melbourne, Australia.



- Ingeniería y diseño tradicional: Este sistema combina un lugar seguro con una perspectiva de la SST más tradicional, con acuerdos en la consulta menos importantes que en el primer grupo.
- Minimizadores de actos inseguros: Este sistema se caracteriza por una estrategia de persona segura y respuestas más reactivas a los actos inseguros de los trabajadores. Puede ser apoyado por un énfasis en la supervisión de la conducta y las reglas de SST, para lograr que tomen menos riesgos, los trabajadores.



A continuación Gallagher nos expone en términos de resultados a través de una serie de estudios de casos a nivel de empresa realizados en Australia. Los resultados de los *estudios de casos muestran que las empresas que adoptan el enfoque de gestión adaptada al peligro tienden a obtener mejores resultados que los demás.*

En una línea similar el Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS<sup>5</sup>) está realizando un estudio con el objetivo de comprender mejor las prácticas y la evolución de la aplicación de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en las empresas francesas. La primera fase, que fue realizada por medio de un cuestionario, permitió a los investigadores identificar las principales características de los procedimientos en las 165 empresas del estudio. La segunda fase tiene como objetivo analizar la manera en que estos procedimientos se desarrollan en el terreno, en una docena de compañías.

<sup>5</sup> Draï, Eric. Favaro, Marc. The dynamics of culture in OSH management systems. Results from a comparative study in French companies. INRS, NS 275, 2008. ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)) ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)).

## TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA S.S.T. (OSHMSs)

Examinando estos casos parece que la aplicación de OSHMSs es muy limitada y determinada por el contexto de la empresa – estructura, tamaño, actividad, tecnología,... – y sus objetivos. Las empresas examinadas presentan resultados variables en términos de gestión de la SST. *Al parecer los resultados de SST dependen menos de directrices y normas – OSHAS 18001, DT 78, MASE, BS 8800,.. – y más de la forma en que se implementan.*

Los enfoques para la gestión de la SST siguen cuatro tendencias principales de organización, dependiendo de la organización, contexto y cultura que tenga la empresa. Estos enfoques dependen de los tipos de control – control central versus control local – y de gestión – gestión orientada a la práctica frente a la gestión orientada a procedimientos.



- **Cascada:** Este enfoque se refiere a empresas filiales de un gran grupo o con clientes importantes y que tienen unas estrategias bien definidas en el marco de la política de SST. Estas empresas imponen directrices y, a menudo usan certificaciones (auditorías) de SST, que corresponde a la empresa subsidiaria implementar. Desarrollada por el senior manager para su aplicación en todo el grupo, el enfoque de cascada implica medidas de seguridad generales, la responsabilidad y la de distribución a toda la empresa. Sin ajustes locales apropiados, este enfoque produce medidas estándares para los riesgos más comunes encontrados. Se percibe como una imposición burocrática, y se implementa a menudo de una manera meramente formal o superficial. Suele ofrecer beneficios mínimos para la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Aplicación:** Este enfoque se ha observado en las empresas que tienen una estructura de gestión de la seguridad en línea, y la visión que la SST es un imperativo profesional/legal. El enfoque aplicado está dirigido por los gerentes de línea, que lo aplican escrupulosamente según el análisis de riesgo. Este enfoque requiere que los gerentes de línea tengan un nivel y un estatus mínimo con el fin de hacer valer el enfoque de los procedimientos estratégicos de la empresa. Si sus conocimientos y/o habilidades son inadecuados, existe el riesgo de que siga siendo un mero procedimiento técnico – diseño de un puesto de trabajo, normas de higiene,... – que tendrá poco impacto en la práctica. En cualquier caso, los resultados de la SST serán a menudo limitados.
- **Innovador:** Este enfoque se encuentra en las empresas que desean tener una política de SST bien definida, en la que ciertos empleados – en particular, los supervisores de SST – se harán cargo de redefinir los dispositivos de gestión de la SST de manera local. Este enfoque innovador se debe a una política existente, que analiza permanentemente un nuevo enfoque, definición y organización de la salud y los aspectos relacionados con la seguridad. Este proceso es a menudo una oportunidad para revisar por completo las tareas y actividades que utilizan reglas que se fundamentan en las demandas de calidad, medio ambiente y OSHMSs, dentro de un sistema de gestión verdaderamente integrado. Su único inconveniente es el riesgo de pérdida de impulso debido a las inversiones necesarias y a las demandas del sistema, especialmente en los casos de disminución de apoyo de la dirección.

- Ideológico:** Este enfoque se encuentra en las empresas cuya conciencia sobre los temas de SST es impulsado por los valores morales en lugar de consideraciones técnicas o de gestión. Con el foco puesto en la capacitación del personal y el sistema de gestión de la SST, se percibe, como un medio, para cambiar las actitudes y los comportamientos de los empleados, e incluso ir desarrollando una cultura de SST. A menudo, a un modelo ideológico se superpone un conjunto existente de procedimientos de SST – la integración de nuevos empleados, el análisis de accidentes, el uso de los EPIs,... –. El conocimiento técnico del personal encargado de la seguridad es fundamental y los resultados generales de la SST son positivos. Este enfoque normativo funciona bien en un entorno estable, pero tiene limitaciones contextuales, lo que demuestra ineficacia, cuando la organización empresarial se modifica, generando inadaptados.

## DIFERENTES ENFOQUES PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SST

| MODALIDADES:            | EN CASCADA                           | INNOVADOR                            | APLICACIÓN                            | IDEOLÓGICA  |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| ORIGEN                  | SENIOR MANAGER                       | SUPERVISOR                           | DPTO. DE SST                          | SENIOR MANAGER  |
| META ESPERADA           | INTEGRACIÓN DE LA SST EN LA POLÍTICA | INTEGRACIÓN EN LAS PRÁCTICAS LOCALES | FORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA SST | INTEGRACIÓN DE LA SST EN EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL |
| METODO DE DISEMINACIÓN  | REUNIONES DE INFORM. Y SENSIBIL.     | GRUPOS DE TRABAJO CON ESTAF          | SESIONES DE DIRECCIÓN                 | RR.HH., INDIVIDUALMENTE                               |
| PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | BAJA                                 | ALTA AL EMPEZAR                      | LIMITADA                              | ALTA AL FINAL   |
| RECURSOS PROPIOS        | LIMITADOS                            | NEGOCIABLES                          | LIMITADOS                             | EXTENSOS  |

En la discusión sobre los distintos sistemas de gestión de la SST se ha puesto de relieve los factores que están asociados a ella. Sin embargo, se ha encontrado algunas diferencias en la aplicación de la gestión de la SST. Estas disparidades reflejan diferentes enfoques de gestión en la SST, así como especificidades de la empresa y del sector.

La revisión efectuada de la literatura específica en gestión de la SST concluye lo siguiente:

- En la década de 1970 y principios de 1980, muchos países industrializados pusieron en marcha regulaciones detalladas de SST para determinar el número de accidentes y problemas de salud en el trabajo. Se mantuvo significativamente bien controlado a pesar del aumento del nivel de vida.
- Esta estrategia de SST tradicional, donde las regulaciones de los gobiernos prescribían a los empleadores lo que se debía hacer para reducir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no ha parecido ser eficaz para seguir disminuyendo, aún más, los accidentes de trabajo y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- En la estrategia para la promoción de los Sistemas de Gestión de la SST se pone de relieve cómo se deben abordar los peligros en el lugar de trabajo, desde un punto de vista empresarial. La estrategia anima a los empresarios y trabajadores a que tomen un papel más activo y a la responsabilidad integral de la calidad de SST, mediante una mejor política de SST incorporada en la gestión de su empresa.
- A pesar de la creciente popularidad, entre los grupos de interés – empresarios, trabajadores y organismos de salud y seguridad –, de los conceptos del sistema de gestión de la SST, hay una falta de pruebas sólidas y científicas así como de su eficacia en términos de SST y de los resultados económicos obtenidos.
- Aunque aún no sea suficientemente reconocida, la literatura tiene, sin embargo, identificados algunos de los factores asociados con la gestión eficaz de la SST. Los organismos de salud y seguridad y otras organizaciones, también tienen identificados algunos buenos principios de gestión para la aplicación de la gestión de la SST.

Parece, no obstante, que estos principios de gestión son aplicados de forma diferente a través de las empresas en función de sus objetivos y de su cultura. Por otra parte, la relevancia de estos principios varía según el tamaño de las empresas.

La naturaleza cada vez más compleja de los procesos de trabajo y los cambios de las condiciones de trabajo provocan la aparición de nuevos tipos de riesgos y la evolución de los riesgos existentes. Por ello es necesaria la adaptación constante de los sistemas de gestión, como hallar nuevos enfoques a la vez que sistemáticos. ***Enfoques que permitan a los trabajadores integrar la PRL en todos los niveles operativos y en todo tipo de actividad, a fin de concretarlos en medios apropiados y de carácter permanente.***

Para implantar con eficacia un Sistema de Gestión de la SST se necesitan una serie de “motores”:

- La necesidad de implantar acciones de SST tiene que ser mayor que las medidas necesarias para implantarlas, tanto económicas, como sociales.
- Hacer que la SST sea un tema perceptible para la empresa. El Í.I. y los costes de los accidentes debe ser un indicador conocido.
- Obligaciones jurídicas y presión de los trabajadores.
- Participación de todos (educación, formación, adiestramiento, e información)
- Hacerlo sistemáticamente con un programa (política y liderazgo).
- En definitiva se necesita una cultura de la SST.

## CONCLUSIONES

Cuando exista la necesidad de actuar y siempre que la empresa (empresario y trabajadores) sean conscientes de ello, se actuará para solucionar los problemas de SST – **La Prevención “según necesidades”** – hasta conseguir una ventaja competitiva, es decir que un problema se ha transformado en una oportunidad.

Se deben promover “contextos” favorables, sobretodo en el entorno de las pequeñas y medianas empresas.

La diferenciación entre países configura un mecanismo de aprendizaje digno de tener en cuenta. En los casos que existe una combinación de implicación de los directivos con la participación/implicación de los trabajadores de la empresa se obtendrán unos resultados excelentes.

Para una empresa es muy importante mantener la productividad, atenuar el absentismo, dar respuesta a las solicitudes de los clientes y a las exigencias asociadas a la imagen de la empresa. La falta de asistencia técnica y la falta de medios (dinero), es secundaria a la falta de sensibilización. **Una vez más se demuestra que lo primero que tiene que suceder es la sensibilización ante el problema (NECESIDAD).**

Y para finalizar déjenme recordar aquella máxima que, allá por diciembre de 2008 con motivo de la prueba piloto del PreVea<sup>6</sup>, dice que **“La voluntariedad es la palanca que implementa una actividad preventiva sostenida y sostenible capaz de alcanzar una reducción efectiva de la siniestralidad”**

---

<sup>6</sup> Teixidó, P. PreVea: Una alianza con la voluntat de mejora. Seguridad y Salud en el Trabajo del INSHT, Madrid, nº 52, mayo de 2009; pág. 22 a 32.



Mutua Universal  Más allá de la salud