

PROGRAMAS «OBJETIVO CERO ACCIDENTES DE TRABAJO» Y «BUENAS PRÁCTICAS COMPARTIDAS»



DIRECCIÓN Y GESTIÓN PREVENTIVA

PROGRAMAS «OBJETIVO CERO ACCIDENTES DE TRABAJO» Y «BUENAS PRÁCTICAS COMPARTIDAS»

DIRECCIÓN Y GESTIÓN PREVENTIVA

CARLOS HERAS COBO

Director del Instituto Aragonés
de Seguridad y Salud Laboral

© Gobierno de Aragón
Departamento de Economía, Hacienda y Empleo

Dep. Legal: Z-3.036/2004

Impresión:
Navarro&Navarro, impresores
Arzobispo Apaolaza, 33-35. 50009 Zaragoza

Índice

Presentación	5
Introducción	6
La percepción	7
Actitud y compromiso	11
«Rescatar» el tema preventivo	13
La propuesta de objetivos	15
Información y reacción	17
Política de mejora de las condiciones de trabajo	21
La implicación	24
El tiempo de la dirección	33
En conclusión	34

La siniestralidad laboral continúa siendo una de las asignaturas pendientes de nuestro tejido productivo y uno de los problemas que más atención merecen por parte de la Administración de la Comunidad Autónoma. Por ello, nuestro Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales incluye programas tales como “Buenas Prácticas Compartidas” y “Objetivo Cero Accidentes de Trabajo” que se diseñaron para instar y ayudar a las empresas a implantar sistemas de mejora de las condiciones de trabajo.

Ambos programas, que vienen ofreciendo óptimos resultados, persiguen el mismo objetivo final: instaurar una gestión preventiva eficaz. Dado que esta gestión es responsabilidad directa de la dirección de la empresa, a ella se dedican estas páginas, presentando las pautas e incluso la actitud que debe asumir la gerencia para conseguir el mencionado objetivo.

Confiamos en que el documento que ahora se presenta acerca que nuevas formas de entender y abordar la prevención a las direcciones de nuestras firmas, pues gestionarla eficazmente es el único procedimiento para asegurar las condiciones de trabajo.

Eduardo BANDRÉS MOLINÉ
Consejero de Economía, Hacienda y Empleo

Introducción

Gestionar es, según el diccionario de la Real Academia Española, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El logro de la gestión preventiva es, evidentemente, asegurar las condiciones de trabajo.

En toda empresa donde se gestione eficazmente la prevención se cumplen las tres condiciones siguientes: en primer lugar, el firme compromiso de la dirección; en segundo término, la alineación de la estructura de mando con ese compromiso; por último, la decidida colaboración de los trabajadores. Éstas son las tres claves de la gestión preventiva empresarial. Las tres se necesitan entre sí, de modo que tal gestión pierde eficacia si falla alguna de ellas.

La primera de las claves, el compromiso de la dirección, es pura decisión. Se adopta o no se adopta. Por su parte, la alineación de la estructura de mando de la empresa con la determinación de la gerencia y la colaboración de los trabajadores habrá que trabajarlas. Pues bien, estas páginas ofrecen argumentos a la dirección para que adopte la decisión de impulsar la prevención en su empresa y presentan algunas de las actuaciones que le facilitarán la tarea de implicar a los mandos y a los trabajadores.

Dificultando esta labor que debe realizar el empresario, se ha ido generando un ambiente negativo al magnificarse las dificultades de la gestión preventiva. En efecto, en ciertos foros se ha declarado que “eso de la seguridad” es muy complicado... con “muchas aristas”... Si se contempla el tema desde un punto de vista global, habrá que reconocer que existen problemas importantes. Pero cuando la prevención de riesgos laborales se enfoca sobre una empresa concreta, dejando de lado las carencias del sistema preventivo a nivel general, se comprende que es una cuestión a resolver intramuros, en el seno de la empresa. Y habitualmente no tiene nada de complicado. El problema consiste en que se antoja difícil aquello que no se entiende. Es la inexperiencia en gestión preventiva la que limita.

Confirmaremos que no tiene nada de complicado. En estas páginas se omitirán las clásicas referencias a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, a su reforma o al Reglamento de los Servicios de Prevención, pues no los necesitamos para hablar de sentido común, de daños, de beneficios, de compromisos, de pactos... Tampoco dedicaremos espacio a la técnica preventiva pues ya existe ayuda suficiente al alcance de cualquier empresa. Ha pasado la época de las grandes carencias normativas y técnicas, aunque ambas materias sean, evidentemente, susceptibles de mejora. Le dedicaremos espacio al cambio de percepción y de actitud, a la necesidad de un nuevo enfoque fundamentado en el compromiso y en el consenso, presentando y valorando, en primer lugar, los que podríamos denominar “intangibles de la prevención”. En segundo término nos ocuparemos de las actuaciones concretas que puede acometer la gerencia para impulsar la gestión preventiva.

La percepción

La sociedad no ha sido sensible a la siniestralidad laboral. Una década atrás, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo ponía en evidencia el ínfimo espacio que ocupaban los accidentes de trabajo en los medios de comunicación. Curiosamente, sólo eran noticiables los accidentes mortales producidos en la minería y en la pesca. Por fin, en nuestros días, los medios recogen profusamente todos los accidentes de trabajo mortales. La sociedad comienza a despertar. Además, disponemos de una Ley específicamente destinada a mejorar las condiciones de trabajo. Falta ahora, la adecuada percepción del accidente.

En efecto, aunque la asociación entre situación peligrosa y riesgo puede ser muy evidente, altura y caída por ejemplo, es notable la lejanía con que se vive la seguridad por parte de algunas empresas y de sus trabajadores. Paradójicamente, esta obvia relación entre tareas y posibles accidentes con sus consecuencias no suele provocar reacciones encaminadas a eliminar o controlar los riesgos. Así, se comprueba, una y otra vez, cómo se convive con el riesgo, la forma en que se asume, la lejanía hacia las medidas de seguridad. Aunque nadie quiere accidentarse ni que sus trabajadores se accidenten, no se adoptan las medidas para evitarlo. Por tanto, para gestionar la prevención será imprescindible cambiar la percepción, la sensibilidad hacia este tema.

Estudiemos la causa de esta aparente indiferencia ante el riesgo. Frecuentemente se valora la prevención en función de los problemas que provocan las condiciones de trabajo. Si los problemas pasan casi desapercibidos, no se despierta la sensibilidad y difícilmente se emprenden acciones para mejorar las condiciones. Ésta suele ser una situación común en las empresas ya que, por fortuna, no son habituales los accidentes graves ni las enfermedades profesionales de consecuencias irreparables. Son frecuentes, eso sí, los pequeños accidentes y las afecciones leves. Pero éstos se olvidan muy pronto, de modo que el grado de sensibilidad hacia las condiciones de trabajo y los problemas derivados de su descontrol ha sido mínimo.

Este olvido, este “dejar pasar las cosas” se traduce en que en una empresa que no haya sufrido conmociones graves, ni siquiera se recuerdan los accidentes que se han producido en el último año. Hay que revolver papeles y efectuar cierto esfuerzo de memoria para recordar los hechos. Por supuesto que las causas de los problemas ni se han investigado. Lo peor es que a esta situación tan extendida se le concede cierta lógica: “¿hay que preocuparse?... si solamente se producen accidentes leves de escasa trascendencia para el trabajador...”

En este contexto, las dos preguntas claves son las siguientes: ¿debe motivarse la dirección de una empresa en la que solamente se produzcan de vez en cuando accidentes leves?, ¿merecen la pena los esfuerzos que habrían de realizarse para evitar accidentes de este tipo?... Debemos responder que sí, rotundamente, aunque las materializaciones de los riesgos tengan, normalmente,

consecuencias leves. Intentemos demostrar la rotundidad de la afirmación recién expresada. Para ello consideremos el daño sufrido por el trabajador, las pérdidas económicas y la imagen de la empresa.

El daño sufrido por el trabajador

Evitar el daño, aunque sea leve, ya debería constituir un argumento suficiente para emprender acciones de corrección y de mejora, porque mañana, con el mismo suceso, el daño puede ser grave, como demuestra el caso que se considera a continuación.

Una de las formas de accidente más frecuente es la caída de personas al mismo nivel. En cada uno de los cuatro últimos años se han notificado en Aragón de mil ochocientos a mil novecientos accidentes leves con baja de trabajadores que, caminando por el suelo, han caído debido a tropezones, resbalones, etc. Cada año también, se notifican una o dos decenas de accidentes por la misma causa con consecuencias graves. Finalmente, tanto en el año 1999 como en el 2001, llegó a morir un trabajador por haber sufrido una caída al mismo nivel. ¿Es preocupante caerse al suelo?... A la vista de todo esto, naturalmente que sí.

No se precisan más ejemplos para evidenciar que las consecuencias de un accidente son aleatorias, aunque normalmente sean leves. Sin especular con probabilidades y fortunas o infortunios, el hecho de que se produzca un accidente revela un fallo grave en el diseño preventivo, un problema o un error que puede acarrear graves consecuencias. Además, no se olvide, las consecuencias son para otros, los trabajadores, lo cual introduce un motivo suplementario de responsabilidad para la dirección de la empresa.

Así pues, los accidentes leves deben provocar una actitud de alerta y desencadenar actuaciones. Si no es así, si la empresa no valora el accidente debido a la levedad de sus consecuencias, mantendrá errores o defectos que pueden provocar en el futuro consecuencias graves. Más aún, si no se valoran los simples incidentes, que ni siquiera han llegado a provocar un daño, se mantienen y perpetúan los problemas y los errores.

Por tanto, el incidente y el accidente leve deben considerarse como hechos graves que se han producido en la estructura de la empresa o en su espacio. Revelan que las condiciones de trabajo no son seguras. Dado que no se debe confiar en la levedad de las consecuencias es preciso desarrollar la prevención, que no es otra cosa que asegurar día a día el lugar de trabajo, sea éste cual sea. En un número creciente de firmas, no necesariamente de grandes recursos, se analizan los incidentes y, desde luego, los accidentes. Se analizan porque de su estudio se extraen conclusiones que se traducen en mayor seguridad, porque se subsanan errores, porque no se quiere dejar nada al azar.

Algo que debe inducir a la reflexión es la proyección que las firmas más avanzadas vienen concediendo al tema de la seguridad, trascendiendo el ámbito estrictamente laboral. En efecto, se estudian los recorridos desde la ciudad hasta la empresa para alertar a la plantilla sobre los puntos donde el tráfico resulta más problemático. Se envía a comerciales y a conductores a cursos de conducción avanzada en circuitos cerrados, bien para aprender a utilizar los nuevos sistemas de seguridad de los vehículos, bien para saber conducir en condiciones adversas... Incluso se imparten cursos de seguridad en bricolage para que el trabajador aficionado a estos menesteres sepa, en su casa, controlar los riesgos. Se trata de proteger al mejor activo de la empresa: el capital humano.

Las pérdidas económicas

Un nuevo argumento para cambiar la percepción. Una vez considerado el daño para el trabajador, tengamos en cuenta que la siniestralidad laboral supone pérdidas económicas importantes, aunque siempre parezca duro enunciarlo existiendo paralelamente daños para los trabajadores. Circulan cifras millonarias para las pérdidas, tanto en la U.E. como en España. No hace falta acudir a estos datos. Que cada empresa haga sus cálculos de las horas perdidas por bajas laborales debidas a accidentes o enfermedades profesionales, de los costes directos e indirectos y que reflexione sobre el tema, teniendo en cuenta que los accidentes son evitables.

¿Realmente son evitables los accidentes? Puede asegurarse que quien asume bajas por los "inevitables accidentes" se equivoca. Sí que puede ser cierto que los accidentes son inevitables en "esa" empresa y en "el ambiente" en el que se trabaja. Es incluso entendible que en una firma carente de sensibilidad preventiva, exista cierto convencimiento de que "los accidentes son inevitables". Este es otro lastre que deberá superar la gerencia ya que las experiencias en esa empresa son negativas.

Los accidentes son evitables. Así se demuestra en buen número de empresas. Una decidida política preventiva, bien enfocada, reduce los accidentes a límites incluso impensables. El "cero accidentes de trabajo" es todavía utópico en algunas firmas. En otras ya no lo es. Ya lo han conseguido.

La imagen de la empresa

Como motivos para cambiar la percepción podemos considerar en tercer lugar la imagen y las relaciones entre empresas. El daño a la imagen de la firma al producirse accidente tras accidente o enfermedad tras enfermedad es obvio. Algún día será práctica habitual la presentación de certificados de siniestralidad laboral para establecer relaciones entre empresas. De hecho, ya se ha comenzado con esta práctica. ¿No se presentan las certificaciones de calidad?...

Aquí asoma un peligro. Disimular-ocultar los accidentes o su gravedad. Nada más lejos de lo ético y de lo práctico. Debemos ser rotundos nuevamente. Si el accidente ya se ha producido, el daño está hecho. Si algo no puede desaprovecharse es la oportunidad de aprender. Si se ocultan o se disimulan, se ha perdido información y la ocasión de mejorar.

No debe asustar a nadie formar parte de una lista de empresas con accidentes. Si la empresa muestra deficiencias en sus condiciones de trabajo, lo que precisa es corregirlas. Al entrar en una lista, se mire como se mire, lo que se va a tener en primera instancia es ayuda de la Administración. Seguro que esta afirmación suscita dudas, pero, de hecho, la entrada en las listas de empresas aragonesas de alta tasa de accidentalidad comparada (TAC) elaboradas por el Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral (ISSLA), ha supuesto para el 87% de las firmas un cambio muy favorable.

Si la empresa no valora el accidente debido a la levedad de sus consecuencias, mantendrá errores o defectos que pueden provocar en el futuro consecuencias graves

Actitud y compromiso

Insistiendo en el hecho de que nos enfrentamos a un tema de actitud y de compromiso, recordemos que ciertas actuaciones preventivas exentas de éstos han recorrido un camino muy próximo a la esterilidad. Efectivamente, como respuesta al cumplimiento de las obligaciones legales, se han firmado contratos con Servicios de Prevención Ajenos. Sin embargo, buena parte de los contratantes se lamentan de los escasos resultados obtenidos pues “no se han reducido los accidentes en la empresa”. La razón es obvia: no existía compromiso en esas firmas. El Servicio de Prevención Ajeno, en el mejor de los casos, puede ayudar, nunca gestionar la prevención. La prevención debe hacerla la empresa por sí misma, en las líneas de trabajo, día a día, siempre bajo el decidido impulso y determinación de la gerencia.

Hacer prevención día a día, estudiar los problemas, proponer soluciones... Esto supone cambiar “el clima” de la empresa, pues implica entendimiento, comunicación y colaboración entre todos los miembros de la organización. Quienes lo han conseguido afirman con satisfacción que el primer objetivo de la entidad es la seguridad. Aun admitiendo que semejantes declaraciones las expresen aquellos empresarios cuyas firmas se encuentren consolidadas -probablemente expresarían lo mismo en épocas inciertas- la propuesta de la seguridad como uno de los objetivos fundamentales de la empresa es, ciertamente, un buen aval para la prevención.

Se ha tardado mucho tiempo en llegar a este punto. Diez años atrás, se adoptaba el citado objetivo únicamente en firmas muy concretas y señaladas. Cinco años atrás ya se proponía en determinados foros empresariales. Hoy ya son numerosos los empresarios que cuando presentan su organización no olvidan exponer personalmente sus objetivos en materia de seguridad, así como sus resultados, porque están convencidos de que una de sus misiones más importantes es asegurar las condiciones de trabajo. La prevención es “su” objetivo. Cuando la exposición de resultados en materia de siniestralidad laboral es realizada por el propio director de la empresa, tenemos la primera evidencia de una gestión preventiva eficaz.

El tema de la prevención es tan dependiente de las actitudes y de los compromisos que, sin firmes decisiones de las gerencias, simplemente no habrá seguridad. Un destacado empresario que en su día ocupó el Ministerio de Hacienda y la Vicepresidencia Económica del Gobierno, pronunció estas palabras ante un colectivo empresarial seis años atrás: “si no estáis convencidos, no funcionará”... Hablaba Villar Mir de la gestión preventiva.

A partir de aquí, hay que dedicar tiempo y esfuerzo. Puede parecer penoso ya que las direcciones suelen tener su tiempo ajustado. Es inevitable, ya que a la decisión de gestionar prevención hay que acompañarle gestos y acciones. ¿Cómo si no se va a convencer a los demás de que se inicia un nuevo camino? No vale delegar y olvidar el tema. La delegación del asunto preventivo por parte

de la dirección, representa un serio peligro. Desgraciadamente es frecuente que la gerencia considere que para el desarrollo de la prevención ya cuenta con un técnico o con el jefe de algún departamento que se ocupa de estos temas. Es un grave error, pues una política seria precisa el respaldo total de la autoridad y no sólo un respaldo formal. El compromiso de la dirección debe materializarse en ciertas actuaciones. Pasemos a considerarlas.

La prevención es tan dependiente de las actitudes y de los compromisos que sin firmes decisiones de las gerencias no habrá seguridad

“Rescatar” el tema preventivo

A partir de este momento se considerarán actuaciones concretas, las “diligencias” que configuran la acción preventiva. En primer lugar es necesario “rescatar” el tema preventivo. En efecto, como se comentó con anterioridad, la prevención de riesgos laborales se ha puesto, en realidad se ha creído poner, en manos de Servicios de Prevención Ajenos. Es el fenómeno conocido como la “ajenización de la prevención”. Un fenómeno que ha resultado inevitable dado el alejamiento de la dirección de la empresa respecto al tema preventivo. Ni por conocimientos, ni por compromiso, las direcciones pudieron asumir una autogestión de la prevención, de modo que, sin entrar en más consideraciones, se firmaron contratos con los Servicios de Prevención Ajenos.

Pues bien, hay que insistir en que el Servicio de Prevención Ajeno ni exime de responsabilidad a la empresa, ni “vive” en ésta. En consecuencia la dirección debe instaurar y asegurar un grado de prevención que se desarrollará puertas adentro. Para ello debe recurrir a las ayudas externas que sean precisas pero, como mínimo, es imprescindible un nexo de unión, de entendimiento y de comunicación con el Servicio de Prevención Ajeno.

En este punto conviene considerar las diferentes estructuras empresariales. Comencemos hablando de las microempresas, asumiendo este término para aquellas firmas que cuentan con menos de seis trabajadores. Aquí no es tan formal la diferencia entre el empresario y el trabajador como lo puede ser en las PYMES o en las grandes empresas. Incluso el empresario suele considerarse a sí mismo como un trabajador más. Aun con todo, debe liderar el proceso de mejora de las condiciones de trabajo. Si opta por contratar un Servicio de Prevención Ajeno, debe comunicarse y entenderse personalmente con éste, estableciendo el nexo al que antes se aludía, solicitando su apoyo para desarrollar las actividades preventivas. Normalmente, en estas empresas de tamaño tan reducido, la decisión del empresario va a ser suficiente para generar prevención. Así pues, bastará formarse o contratar apoyo externo, abrir los ojos y actuar, prácticamente sobre la marcha. En suma, un esfuerzo mínimo tras una breve etapa inicial de aproximación al tema.

En las pequeñas empresas, el siempre necesario nexo con el Servicio de Prevención Ajeno se establecerá con el miembro de la plantilla más proclive al tema preventivo. La técnica de la prevención la aportará aquél a través del trabajador.

En estructuras más complejas, pero que todavía no deban disponer de un Servicio de Prevención Propio, se está observando la tendencia a disponer de técnicos en prevención de riesgos laborales o al menos, de miembros de la plantilla iniciados en esta materia. El nexo con el Servicio de Prevención Ajeno deberá ser ese técnico o el trabajador iniciado.

Finalmente, en aquellas empresas con Servicio de Prevención Propio, la práctica demuestra que la técnica de la prevención está perfectamente resuelta con algún apoyo externo puntual.

Hay que insistir en que el Servicio de Prevención Ajeno ni exime de responsabilidad a la empresa, ni "vive" en ésta... La prevención se desarrollará puertas adentro

La propuesta de objetivos

La dirección debe impulsar la formulación de objetivos en prevención. La receta es objetividad, sensatez y pacto. La objetividad será posible tras recabar y revisar toda la información que tenga acumulada la entidad en un plazo de tiempo representativo. Se trata de buscar las tasas de accidentes de las distintas líneas de trabajo, de los diferentes equipos, de las distintas plantas si se trata de un grupo empresarial... Debemos tener sobre la mesa la situación de la empresa en términos de siniestralidad laboral. Servirán a tal fin los índices de frecuencia, de gravedad, de incidencia, la TAC... Es decir, los parámetros que permitan una fotografía real de la situación. Amén, por supuesto, de las causas de los accidentes. Aunque no se disponga todavía de una información documentada en este último aspecto, siempre habrá en la empresa alguien que aporte luz sobre este tema. Se precisará información y más información. Con las enfermedades profesionales, el proceso es el mismo.

Conocidos los problemas, localizados por líneas o equipos, si los hay diferenciados (el tamaño de la empresa es determinante aquí), formularemos objetivos de mejora y de reducción de accidentes. Objetivos viables, no utópicos. Objetivos no para perseguir ciegamente los números, sino que alienten a la mejora, que se utilicen como sistema de motivación. Objetivos sensatos, bien dimensionados, proporcionados a las cifras que hemos obtenido tras el estudio previo. Supongamos que determinada sección arroja diez accidentes al año. No es descabellado un objetivo de reducción del 50% en el primer año de actuaciones. Seguido de un 25% el año próximo... En una sección donde se produce un accidente al año, tal vez sea preferible comprometerse a mejorar la sección, sin proponer una meta numérica.

Es fundamental que los objetivos siempre sean pactados con los trabajadores. Nada funcionará en esta materia sin el concurso y el pleno entendimiento de éstos. Es curioso que algunas veces no exista una negociación "limpia" al intentar definir un objetivo de reducción de accidentes. En realidad el conflicto es aparente, pues es obvio que tanto empresa como trabajadores están de acuerdo, cómo no, en que las condiciones de trabajo vayan asegurándose hasta conseguir sensibles reducciones de accidentes. Lo que hay tras estos "desencuentros" es una historia de desconfianza que, por una serie de razones, no se ha superado. En estos casos, relativamente frecuentes, a la propuesta de una parte le sigue la desconfianza de la otra. La consecuencia es que las probabilidades de éxito son escasas.

En situaciones de este tipo, es evidente que el problema no es el punto concreto que se está tratando. Probablemente, el conflicto se debe a que las partes tienen su pensamiento puesto en una serie de acontecimientos pasados poco afortunados. No quedará más remedio que partir de cero y buscar un objetivo de consenso aunque no se parezca en nada al propuesto inicialmente. Lo necesario es arrancar, aunque sea con una meta parcial, incluso excesivamente redu-

cida a juicio de alguna de las partes, siempre que exista garantía de que se va a actuar conjuntamente. Se precisa un éxito a corto plazo y además compartido. Por pequeño que pueda parecer, será importante si sirve para desbloquear el clima de desentendimiento.

Es fundamental que los objetivos siempre sean pactados con los trabajadores

Información y reacción

La gerencia precisa información sobre la situación y los acontecimientos en materia preventiva. Para ello dispone de dos eficaces sistemas. En primer lugar, incluir la prevención en el orden del día de sus reuniones. En segundo término, exigir información rápida cuando se produce un accidente.

Comenzar las reuniones con los resultados relativos a la siniestralidad

La voluntad de la dirección de abordar la prevención y convertirla en objetivo prioritario de la firma se expresará eficazmente situando la siniestralidad en el primer punto del orden del día de algunas de sus reuniones. Será el momento de seguir los objetivos, valorar las correcciones efectuadas, examinar los incidentes acaecidos o detectados... En una palabra, de tomar el pulso a la gestión preventiva en la empresa. Unos minutos dedicados a la prevención de riesgos laborales servirán para que la estructura de mando conceda y mantenga el interés requerido al tema. Será el indicador de que la prevención es un objetivo estratégico de la empresa. Toda la estructura de mando comprenderá rápidamente que se trata de algo más que de una declaración de intenciones. Habrán de prepararse los datos, aportar informes, justificar prioridades... Hacer prevención, pues la dirección así lo quiere.

En grandes estructuras se organizan grupos o comités especiales para seguir o impulsar la prevención. Existen razones de tipo operativo que así pueden aconsejarlo. Pero no por esto debe suprimirse la seguridad del orden del día de otras reuniones de responsables de áreas. Nadie debe quedar al margen del tema preventivo.

Exigir información sobre los problemas que se produzcan en la empresa

La dirección ordenará que le sea comunicado de inmediato cualquier accidente. Además exigirá un informe completo sobre las causas, la forma de producirse y sus consecuencias. Conviene conceder a la emisión del informe un plazo no superior a 12 horas. Otro informe con las medidas a adoptar para evitar la repetición de sucesos similares y con los plazos requeridos para llevarlas a cabo se requerirá en no más de 24 horas. Estas exigencias de urgencia ante la generación de un accidente provocarán el deseado revulsivo en la estructura de la firma. Pondrán de manifiesto el rotundo rechazo hacia las condiciones no controladas y la enérgica reacción de la dirección ante cualquier problema por leve que sea.

Evidentemente, la emisión de los informes debe ser solvente. Habrá que tener en cuenta la multicausalidad de los accidentes, la obligada profundidad de las conclusiones y la imprescindible intervención de todo aquél que tenga influencia sobre las condiciones de trabajo del puesto en donde se ha produci-

do el accidente. No deben permitirse cabos sueltos. La sensación de la dirección tras estudiar los informes debe ser de certeza sobre los múltiples factores que han fallado y sobre el control futuro de la situación. Las dudas tras el estudio de los informes revelan las carencias de los mismos.

Existen diversos métodos para investigar los accidentes. Los técnicos los conocen suficientemente. Sin embargo, es curioso que en grandes firmas las investigaciones de accidentes sigan sistemas muy simples, incluso el elemental sistema de los ¿por qué? El método es muy sencillo, basta preguntar una serie de veces “por qué” o bien “por qué no”. Supongamos que alguien se ha resbalado debido a una mancha de aceite en el suelo. O simplemente que se ha detectado la mancha. ¿Por qué existía una mancha de aceite?... ¿Por qué la máquina perdía aceite?... ¿Por qué no se efectuó el mantenimiento o la revisión?... ¿Por qué nadie avisó de la pérdida de aceite de la máquina?... ¿Por qué nadie notificó la existencia de la mancha? o ¿por qué no llegó la comunicación?... ¿Por qué no se retiró de inmediato?... ¿Por qué no existe la orden de retirada inmediata... ¿Por qué no figuran estas contingencias en el manual de seguridad?... ¿Por qué el manual de seguridad es genérico en lugar de tener en cuenta las instalaciones propias?...

Obsérvese que las distintas respuestas conducen a caminos diferentes. Reparemos en la multitud de causas que han coincidido para posibilitar el resbalón: avería no detectada o falta de mantenimiento, falta de comunicación de incidencias, carencia de una instrucción de retirada inmediata de la mancha, ausencia de un sistema de recogida, carencias del manual de seguridad....

Interesa llamar la atención de la dirección y de quienes deben intervenir en la elaboración del informe sobre una importante cuestión: cuantos más fallos o errores se pongan en evidencia, más se mejorará y existirán menos probabilidades de que se repita el accidente o el incidente. Los primeros pasos en esta línea de actuación no deben conducir al desaliento al percibir el número de defectos de nuestras estructuras o de las instalaciones. Un buen indicador de la seguridad en una empresa es el número de problemas que se detectan por semana o por mes. Cuando la empresa a lo largo de un mes no ha tenido –en realidad, cree que no ha tenido– que corregir ninguna situación es cuando tiene un serio problema.

En las grandes organizaciones, cuando se ha producido un accidente, se trasladan rápidamente, tanto la noticia del mismo como su estudio, con el fin de que otras líneas de trabajo o incluso otras divisiones tomen debida nota y adopten las medidas necesarias para corregir posibles errores comunes.

Una obviedad que conviene poner de manifiesto: jamás la investigación de accidentes o incidentes debe perseguir la búsqueda de un culpable. Las formas de llevar a cabo el estudio tampoco deben inducir a pensar que se está buscando semejante cosa. Si se transmiten sensaciones de este tipo las fuentes de información se retraerán, se perderán datos y opiniones sobre el incidente o el

accidente. No se obtendrán las informaciones que deberían permitir alcanzar las conclusiones correctas y corregir errores.

En pequeñas empresas, es relativamente frecuente que la dirección se entere, más bien tarde que pronto, de que uno de los trabajadores ha acudido a la mutua de la empresa porque ha tenido algún pequeño percance. Este hecho es desastroso. Primero: se ha sufrido un accidente aunque sea leve. Segundo: no se ha enterado la dirección. Tercero: no pasa aparentemente nada.

La postura del director, en su caso de la estructura, además de procurar la inmediata atención al trabajador accidentado, debe ser de exigencia por conocer al instante lo que ha ocurrido y las consecuencias que ha tenido. Esta postura revelará la especial atención que se le concede a la seguridad, el interés por conocer todo lo referente a la misma y la alarma que debe suscitar cualquier percance. Y así se desencadenará el proceso de investigación del suceso. Por su parte el trabajador percibirá que cualquier problema que le suceda en su trabajo tiene repercusiones inmediatas, es valorado y se intenta resolver. Se pretende que la comunicación, las reacciones y la adopción de medidas sean inmediatas. Que se preste toda la atención a un accidente por pequeño que sea.

Capacidad de reacción

La dirección debe reaccionar de modo inmediato ante los accidentes y los incidentes. La mejor demostración de su determinación ante mandos y trabajadores son las reacciones prontas. Demostrarán su sensibilidad ante el problema y el deseo de mejorar las condiciones de trabajo. El tiempo de reacción también debe ser breve ante las sugerencias de mejora efectuada por los técnicos o los propios trabajadores.

Así conviene que sea, pues el trabajador o la línea que curse una solicitud de reparación o una sugerencia de mejora evaluará el compromiso de la empresa en función del tiempo de reacción y de la calidad de la actuación. Por tanto, las notificaciones de avería o las solicitudes de mejora se convierten en un test para la estructura. Si el resultado es positivo, puede iniciarse el cambio de ambiente que se está pretendiendo. Por el contrario, si los resultados son negativos, la situación puede ser incluso peor que la anterior. La credibilidad de la dirección está en juego. En empresas de pequeño tamaño las reacciones pueden ser inmediatas dada la proximidad entre los miembros de la misma. En firmas de mayor entidad es importante estudiar a fondo el sistema de comunicación-intervención.

Si existen equipos de mantenimiento, deben recibir claras orientaciones de la dirección, ya que sus actuaciones son importantes en lo referente a las condiciones de trabajo. Será preciso alterar ciertos conceptos de prioridad, situando a la seguridad en el lugar que merece, contribuyendo de esta forma al cambio de valoración general que ha de vivir cualquier miembro de la plantilla.

Inspecciones periódicas de control en la nave, en el taller o en la obra

Sea la plantilla de la empresa de dos mil trabajadores, doscientos o veinte, quien la dirige debe inspeccionar la nave, el taller o el tajo. La frecuencia, la que dicte el sentido común, la producción y el tamaño. El objetivo es nítido: comprobar cómo evoluciona el tema preventivo y demostrar el interés de la dirección por el mismo.

La estructura de mando de la firma y los trabajadores valorarán la presencia de la dirección por los puestos de trabajo siguiendo las mejoras implantadas, interesándose por las que faltan por acometer y por los últimos incidentes.

La voluntad de la dirección de abordar la prevención se expresará eficazmente situando la siniestralidad en el primer punto del orden del día de sus reuniones

Política de mejora de las condiciones de trabajo

Es imprescindible que los problemas más patentes en materia de seguridad y salud laboral sean evitados o controlados de inmediato. Sin duda este es el primer paso. No tienen sentido los gestos, los objetivos, las políticas de motivación sin que se hayan superado las carencias en materia de seguridad. La dirección debe transmitir credibilidad y ésta se conseguirá a través de realidades palpables. El taller, la nave, el tajo, deben cumplir unos mínimos para comenzar a trabajar sobre el clima preventivo en la empresa. No podemos reclamar colaboración a los trabajadores si éstos conviven diariamente con deficiencias importantes. La prevención no se fundamenta en “cómo sobrevivir con los riesgos que sabemos que tenemos”, postura que siempre tiene la misma y desatinada consecuencia: “hay que trabajar con cuidado”. La prevención se fundamenta en evitar los riesgos o controlarlos si no podemos evitarlos. Y controlarlos no es “actuar con cuidado”. Por tanto, los problemas más graves se resuelven de inmediato y el resto se incluyen en un programa de mejoras.

Ya que existe un plan de mejoras y un programa de ejecución, podría pensarse que la mejora de las condiciones de trabajo tiene un principio y un final. Sería un grave error. La mejora debe ser continua pues la lista de deficiencias, o al menos de aspectos mejorables, será interminable. Interminable a causa de las modificaciones que sufrirán procesos y puestos, debido a la introducción de nuevos materiales y equipos, por las modificaciones de espacios... Interminable también por el propio deseo de seguir mejorando. Por eso precisamente se ha venido en llamar la política correcta “mejora continua de las condiciones de trabajo”.

Todo esto podría parecer agobiante y minar la moral de un gestor. En la práctica, nada más lejos de la realidad. La política de mejora continua aporta satisfacciones, tanto a los trabajadores como a la estructura de mando de la empresa. A corto o medio plazo, se genera una mecánica de participación que, bien estructurada, funciona de modo automático. Los mandos y los trabajadores se habitúan a proponer sugerencias preventivas que son ordenadas o priorizadas en reuniones periódicas, dirigiéndolas después a aquéllos que deben encargarse de ponerlas en práctica. Es una tarea que rinde beneficios palpables, que consigue cambiar el clima de la empresa, algo fundamental para la buena marcha de una gestión preventiva eficaz.

Naturalmente, hacen falta recursos para implantar mejoras, nadie lo niega. La experiencia demuestra que las inversiones en seguridad no suelen ser cuantiosas, salvo que se destinen a instalaciones complejas. No invertiremos espacio en convencer de que la seguridad es rentable, cualquiera que sea la cantidad que se invierta. Demasiada tinta se ha vertido, por no decir desperdiciado, con este propósito. Simplemente, diremos que si se emprende el camino llegará un momento en que se afirmará: para la prevención, lo que haga falta. Es cuestión de tiempo.

Por último, ¿qué sistema de mejora continua implantar? Existen diversos métodos, unos complejos y otros sencillos. Elijamos el más sencillo que se presente teniendo en cuenta que debe fundamentarse en tres aspectos: la detección de problemas, el mecanismo de comunicación de los incidentes y la ejecución de medidas correctoras. Consideremos estos extremos.

La detección de problemas

La detección de situaciones de riesgo ha sido objeto de la evaluación inicial. En realidad, lo que se ha evaluado es lo que han visto los técnicos y lo que se ha sabido contar por parte de la empresa. Probablemente queden lagunas. Además, se van produciendo inevitables cambios de productos, de procesos, de personal... Habría que recordar que las evaluaciones adicionales son necesarias precisamente para cubrir estas modificaciones. Por todo esto, un sistema de detección de problemas es lo único que logrará que las condiciones de trabajo permanezcan controladas, a salvo de omisiones, de olvidos, de cambios... En teoría, un sistema de este tipo se podría asimilar a una evaluación de riesgos permanente.

Es obvio que el procedimiento de detección de problemas también debe ser sencillo, al igual que todo el sistema de mejora del que forma parte. Puede consistir en una breve supervisión de la línea o del tajo antes de comenzar los trabajos cada día. Puede ser también un procedimiento fundamentado en rondas de observación adecuadamente programadas en función del tamaño de la empresa y de los riesgos. Con un protocolo de este tipo, si se detecta un problema subsanable de inmediato, se corrige al instante. Por ejemplo, un clavo en el suelo, la carencia de protección de una máquina, alguien que no ha recordado colocarse las gafas de seguridad, un charco en el suelo del taller...

Comunicación de incidentes y ejecución de medidas correctoras

Si el problema detectado no se puede resolver de inmediato, se comunicará al encargado de la prevención, al técnico si existe o a quien haya determinado la empresa. Si la situación no es grave pero requiere un cierto esfuerzo de corrección, se anotará y se pasará a la lista de mejoras. De este modo se irá confeccionando una lista de medidas preventivas, cuyos contenidos se priorizarán en una reunión que celebraremos cada mes o cada quince días. La reunión se mantendrá entre trabajadores, jefe de línea y personal al cargo de la prevención, siempre en función del tamaño de la empresa. Si ésta es de gran dimensión, deberán reunirse distintos grupos, según el número de líneas, de equipos o de secciones. La dirección estará al tanto de la labor de los grupos.

En grandes firmas, es muy importante que un grupo específico, o las propias líneas de trabajo, se encarguen de priorizar objetivamente las sugerencias preventivas. De no ser así se corre el riesgo de que al responsable de acometerlas

le llegue un aluvión de propuestas que no pueda ni siquiera estudiar. El sistema se colapsaría y desaparecería el necesario clima de entendimiento. Si las sugerencias llegan priorizadas, lo peor que puede ocurrir ante una avalancha de éstas es que únicamente se acometan las más urgentes y no será problema explicar que se tienen pendientes las medidas menos relevantes y proponer plazos para éstas.

De este modo, con un eficaz sistema de comunicación-ejecución, la empresa puede cambiar en unos meses. La aplicación de estos sistemas de mejora continua nos lleva, en la práctica, a una empresa "nueva" donde toda la plantilla relaciona directamente problemas con soluciones y ejecución. La pasividad frente a los problemas desaparece y también serán los propios trabajadores -hasta ahora no se ha comentado que son quienes mejor conocen el puesto de trabajo- los que darán vida al sistema de mejora.

La política de mejora continua aporta satisfacciones, tanto a los trabajadores como a la estructura de mando de la empresa

La implicación

Ya quedó expresado que la implicación de los mandos y de los trabajadores es uno de los grandes retos que debe abordar la gerencia. En este apartado se considerarán algunos aspectos que allanarán el camino de la implicación de toda la organización.

Implicar a la estructura de mando

A la par que la dirección asume el cambio de actitud y el trabajo que ello conlleva, implicará a la estructura de mando en los objetivos marcados para la prevención. Todos los integrantes de esa estructura, sea simple o compleja, deben seguir fielmente la política preventiva impulsada y dirigida por la gerencia. Naturalmente, en la empresa que cuenta únicamente con un pequeño grupo de trabajadores, sin mandos intermedios, se obvia este tema.

Es posible que parte de la estructura no muestre sensibilidad alguna hacia la gestión preventiva pues su problema es el control de calidad, la producción, las expediciones... ¿Cómo despertar su sensibilidad? La lógica evidente diría que los mandos también desarrollan su actividad en un espacio, por tanto éste debe ser seguro, por ellos mismos y por sus colaboradores. Sin embargo, la lógica no va a ser suficiente dados los hábitos adquiridos y la "certeza" que tienen algunos mandos de que las funciones que les han sido encomendadas no implican responsabilidad alguna en materia preventiva. Habrá que encontrar otros argumentos.

Como ya se ha expuesto, la empresa que decida abordar una política preventiva eficaz dispondrá de la información relativa a la siniestralidad laboral desde años atrás. Pues bien, un elemento clave para la sensibilización de los mandos es poner sobre la mesa los resultados en esta materia que muestran las distintas líneas de trabajo o secciones o incluso divisiones. Los elementos de comparación pueden aprovecharse para motivar a la estructura. El talante debe ser constructivo, en los términos de "aquí existe un problema, entre todos vamos a resolverlo".

Es frecuente que algunos elementos de la estructura argumenten que "las cosas se están haciendo como se debe, como se han hecho siempre, y los problemas de seguridad que tenemos son tonterías debidas a algunos comportamientos, pequeños errores, etc.". Estos argumentos no pueden admitirse. Otras líneas, otros equipos no tienen esas "tonterías" o bien las tienen en menor grado, de modo que evitemos las "tonterías". Se ha producido el cambio de postura y actitud de la dirección, consecuentemente, debe producirse en la escala de mando de la empresa.

Si algún miembro de la estructura de mando no entiende o no quiere entender la prevención, bastará con que acate las nuevas directrices. No pasará mucho tiempo hasta que las entienda.

Páginas atrás se consideraba la necesidad de que la dirección exigiera información urgente sobre los accidentes que sucedieran. Pues bien, el desarrollo de los estudios e informes correspondientes que la estructura debe presentar con urgencia a la dirección, conlleva una actividad que va a contribuir notablemente a que los mandos se motiven e impliquen en las tareas preventivas.

Producción versus prevención

Se ha comprobado que el posible divorcio entre producción y prevención es el mayor obstáculo que puede encontrar la dirección a la hora de implicar a su estructura de mando. Este divorcio será fuente de frustraciones, objetivos incumplidos y un desaliento traducido en pérdida de confianza hacia cualquier estrategia preventiva que se diseñe.

Algunos matices del problema radican en la defensa a ultranza de la producción. Puede resultar difícil adquirir el punto de vista de la prevención si existen deformaciones profesionales acusadas en algunos miembros de la escala de mando. Será tarea de la dirección conseguir a toda costa el entendimiento entre producción y prevención. La autoridad de la gerencia debe ser argumento suficiente para resolver estos conflictos. Será necesario situar la prevención muy cerca de la dirección, con objeto de que toda la línea de mando comprenda que la colaboración con el equipo de prevención es ineludible.

Los mandos intermedios y las líneas de trabajo

Las medidas preventivas se materializarán en los puestos de trabajo, en las líneas, en los tajos, en los equipos. El modo de llevar eficazmente las medidas hasta ahí, de planificarlas y optimizarlas, de conseguir mejoras continuas, es la esencia de la gestión preventiva. Técnicos y gestores diseñan e implantan las medidas, en tanto que el mantenimiento de las mismas, su correcto uso, el sistema de vigilancia y la fuente de información para ulteriores mejoras será tarea de la propia línea. Esto debe ser así, porque la línea es la "usuaria" de la prevención. Así pues, el responsable de la línea, encuadrado en la estructura de mando de la empresa, posee una intervención determinante en la seguridad. El mando intermedio es una de las piezas claves de la prevención.

Aunque se sucedan los retoques normativos que intenten mejorar el sistema preventivo en las obras de construcción, que son reclamados cada vez con mayor insistencia, quien está en el tajo minuto a minuto es el encargado o el jefe de obra, de modo que éste deberá procurar la prevención en las

obras convencionales. En el sector industrial, el encargado, con su proximidad a los puestos de trabajo, su conocimiento de la línea y su posibilidad de intervención, será quien vele por la prevención en la misma.

Un aspecto que causa perplejidad a los no iniciados es que la línea de trabajo “llegue a funcionar sola” en materia preventiva. Habrá que aclarar que hasta que la línea llega a “funcionar sola”, han dedicado sus esfuerzos y estudios los técnicos. Además, cualquier cambio sustancial requerirá de nuevo la intervención de éstos y, desde luego, las revisiones periódicas. Pero es cierto que, tras la intervención de los técnicos, la línea debe “funcionar sola”. Ciertamente, con la total implicación del jefe del equipo y con la colaboración y entendimiento de todos los trabajadores.

Todo lo expuesto no devalúa las figuras de los técnicos de prevención, coordinadores de seguridad, delegados de prevención, etc. Simplemente se afirma que quien permanece en el lugar de trabajo y ostenta alguna autoridad es el que debe tener el control inmediato. De no ser así, no es viable la seguridad. La cuestión está en cómo conseguir que los mandos, que han dedicado su vida profesional a fines concretos, asuman un nuevo cometido. Para lograrlo, las empresas están recurriendo a sistemas de objetivos, políticas de motivación y de incentivos.

Por otra parte, del mismo modo que todos los trabajadores deben recibir formación tanto genérica como específica, los mandos intermedios con mayor motivo. Se debe planificar cuidadosamente la política formativa de estos elementos de la estructura. La formación de un mando intermedio debe estar apoyada en datos sobre las formas de accidentalidad y las enfermedades profesionales que se producen en su actividad concreta, en su responsabilidad con los trabajadores y en aquellas novedades técnicas que hagan referencia a las tareas de las que él es responsable. Una formación mal diseñada posiblemente reafirme posturas indeseadas en lugar de ayudar a recorrer camino.

Finalmente, uno de los aspectos claves en el ejercicio de la responsabilidad de los mandos intermedios es su relación de autoridad con el trabajador. La dirección debe facilitarle la exigencia del cumplimiento de los procedimientos de trabajo a los operarios bajo su mando.

Motivar a los trabajadores

Otro reto para la dirección: desde la gerencia hasta el joven recién incorporado a la empresa deberán tener claro que la seguridad es un objetivo estratégico de la entidad. Así pues, toda la plantilla debe cambiar la percepción, dejar de convivir con el incidente, con el accidente y con la situación insegura y además debe colaborar en mejorar las condiciones de trabajo.

De la situación de partida dependerá la dificultad y la duración del camino a recorrer. El cambio de la dirección puede responder a un acto de voluntad, simplemente. La alineación de la estructura de mando con el propósito de la dirección puede lograrse rápidamente. Ahora bien, conseguir la credibilidad de la plantilla, su apoyo y colaboración, será tarea de unos meses en las PYMES y de uno o dos años en grandes firmas. Aparte de que son muchos los elementos a motivar, debemos entender que la lógica actitud del trabajador es "permanecer a la espera". Necesitará ver cambios, propuestas ejecutadas y que su concurso es valorado en los justos términos, para colaborar en el cambio que se pretende impulsar en la empresa.

El proceso de implicación de los trabajadores requiere entendimiento y pactos. Conviene dejar claro que en materia preventiva las imposiciones suelen dar malos resultados. Entendiéndolo así, ya se imparten sesiones sobre técnicas de comunicación en prevención de riesgos laborales. A los trabajadores, como veremos a continuación, se les va a solicitar colaboración dentro de una política de mejora que a ellos les repercutirá favorablemente. Un buen modo de comenzar la colaboración es efectuar la redacción conjunta de los manuales de seguridad, tal como se trata a continuación.

Redactar manuales de seguridad y salud laboral propios de la empresa

Los manuales de seguridad y salud laboral podrían definirse como la guía práctica y diaria del trabajo seguro, contemplando también las operaciones esporádicas. Buena parte de las empresas disponen de manuales más o menos extensos, aportados por entidades o instituciones ajenas a ellas, en los que, usualmente de modo genérico, se trata de los riesgos y de las medidas de prevención a adoptar frente a los mismos. El principal problema de estos documentos, al margen de que no se contemplan las realidades concretas de la empresa, es que la identificación de los trabajadores con sus contenidos puede ser escasa, debido al carácter externo de los mismos. Nadie se ha implicado en el trabajo de redactarlos. Nuestra más viva recomendación es prescindir inmediatamente de tales manuales y elaborar el propio de la empresa.

Ha de reconocerse que un manual de los riesgos de una actividad concreta tendrá un cierto grado de aplicabilidad en cualquier empresa dedicada a esa actividad. Sin duda, pero cada empresa es única y debe disponer de un manual específicamente elaborado para ella. Además debemos contar con un plan integrado de prevención en la empresa y los trabajadores deben participar en su elaboración. En firmas de muy reducido tamaño puede ser suficiente valorar entre todos un manual genérico de la actividad y complementarlo con las medidas específicas que se estimen oportunas.

Si se interpreta que elaborar el documento con la participación de los trabajadores es un acto de simple complacencia, se comete un error. Veamos por qué. En primer término, el trabajador es quien mejor conoce el puesto de trabajo. Obsérvese que la afirmación contiene el término "conoce". Esto es así porque se ocupa en el puesto ocho horas diarias: advierte continuamente el ruido de fondo de la máquina, anticipa una avería, percibe la textura de los materiales, sabe del estado de las herramientas, cuándo las prendas de protección presentan algún defecto, identifica los inconvenientes de su espacio inmediato... Estos hechos no puede negarlos nadie. No solamente será lógico que el trabajador participe en la redacción del plan de seguridad y salud de su puesto de trabajo, sino que será necesario. La diferencia entre los manuales genéricos y los redactados con este planteamiento es notable. En segundo lugar, al elaborar un manual propio, realizado con la colaboración de todos, al trabajador no le "llueve" otra instrucción. Él habrá participado en su redacción así que se sentirá implicado. Sus conocimientos se habrán valorado. Así pues, el técnico y los trabajadores ya tienen una tarea que emprender conjuntamente. Si no existen técnicos en la empresa, se contará con un Servicio de Prevención Ajeno que no tendrá problemas en apoyar esta tarea.

Políticas de incentivos

Las empresas han emprendido políticas motivadoras, incentivando la prevención para lograr la participación de la plantilla. La primera consideración que conviene efectuar es que las políticas de incentivos deberían implantarse cuando la prevención ha adquirido cierto grado de desarrollo. No se puede comprender un sistema de incentivos cuando los lugares de trabajo, los equipos o los procedimientos se encuentran a mucha distancia de la seguridad. En semejante situación se pretendería que los trabajadores mostraran una actitud de alerta máxima frente a los riesgos, en lugar de mejorar las condiciones de trabajo.

En segundo término consideremos las reticencias frente a los sistemas de incentivos en materia de prevención. En efecto, algunos directores y delegados de prevención se manifiestan absolutamente contrarios a una política de "premios" cuando está por medio la seguridad del trabajador. Su argumento es que la seguridad debe existir necesariamente, sin que sea preciso establecer ningún sistema de incentivo, considerando por tanto estas iniciativas "como un tanto exentas de ética". Otras gerencias y delegados de prevención admiten el incentivo como sistema alentador de un modo de trabajar o de comportarse, asumiendo que la cultura actual acepta, sin mayores problemas, los sistemas fundamentados en premios. También se argumenta que en una fase como en la que se encuentran parte de las empresas se precisa cambiar el ambiente en torno a la prevención y que cualquier sistema que

contribuya a este objetivo debe ser bienvenido. La naturaleza de los premios es otra cuestión en la que también pueden encontrarse distintas posturas.

No es intención de estas páginas discutir sobre los dos puntos de vista recién expuestos. Simplemente, se manifiesta que los sistemas de incentivos se están implantando en algunas empresas. En tal situación, procede considerar algunos modelos que se están ensayando en estos días, sus ventajas y sus inconvenientes.

A juzgar por la experiencia de las distintas firmas que han establecido diferentes sistemas de incentivos, podría concluirse que dos de ellos pueden presentar algunos problemas. Efectivamente, en ocasiones ha fracasado la propuesta de incentivos para evitar ausencias al trabajo considerando del mismo modo las bajas por siniestralidad laboral y las de enfermedad común. Tampoco ha sido siempre satisfactorio el modelo de incentivos individuales cuando se trabaja en equipo.

Probablemente, el problema de los sistemas basados en incentivos para evitar ausencias al trabajo sin distinción entre los accidentes de trabajo y las enfermedades comunes se debe a un planteamiento básicamente problemático ya que los accidentes de trabajo y las patologías profesionales son evitables pero algunas enfermedades comunes no. Si el trabajador contrae un proceso catarral y pierde el incentivo, perderá además la motivación para conseguir cualquier objetivo y el sistema se vendrá abajo. Si se incentiva para fomentar la cooperación en materia preventiva y la observación de las normas de seguridad, no deberían mezclarse aspectos diferentes como la salud laboral y la enfermedad común.

Por su parte, los incentivos individuales tienen el problema de que una persona concreta puede decidir que prefiere no utilizar cierta protección individual que se le antoja demasiado molesta y olvidar el incentivo. O seguir cierta pauta dudosa a la que está habituado, en lugar de observar un procedimiento seguro, despreciando el incentivo que, tal vez, no termina de compensarle. Frente a esta situación, los incentivos por equipo solamente presentan ventajas. Así, si se pretende dinamizar la prevención en una sección, en una línea o un equipo, el incentivo colectivo conseguirá que los propios miembros del conjunto llamen la atención a un trabajador que no observe las normas. Por otra parte, a los trabajadores de nueva incorporación o a los que puedan acceder temporalmente a ese equipo, se les concederá una especial atención por parte de todo el grupo, lo cual es más que interesante. Finalmente, se favorece la propuesta de medidas de mejora por parte de los trabajadores ya que pueden presentar sus sugerencias para ser aplicadas incluso en puestos que no ocupen ellos mismos.

En este punto, los detalles a tratar son la naturaleza, frecuencia y cuantía del incentivo. Las iniciativas son muy diversas: días festivos; planteamientos económicos directamente aplicados en la nómina; entrega de un talón ban-

cario tras la consecución de un objetivo; sorteos de regalos; viajes; ingresos de cantidades económicas en una cartilla de ahorro que se acumulan cada mes sin accidentes con baja; cantidades anuales que se irán reduciendo en función del número y de las características de los accidentes que puedan producirse...

En ocasiones, los planteamientos económicos de los incentivos por prevención se engloban en "bonus" generales. Otras se deslindan rotundamente, con el objeto de reforzar la importancia del tema preventivo.

El debate sobre las diferentes iniciativas que en estos momentos se están aplicando podría llevar a criticar algunas de ellas y a estimar otras. Sin embargo, parece más prudente abstenerse de juicios estrictos, entre otras cosas porque algunas de las ideas que se están poniendo en práctica son tan novedosas que parece razonable permanecer atentos a los resultados obtenidos a corto o medio plazo.

Finalmente, el sentido común nos lleva a considerar dos aspectos importantes que ayudarán a la hora de elegir un sistema de incentivos si es que ambas partes están de acuerdo en establecerlo. En primer lugar, el hecho de que cada empresa es diferente sugiere que la libertad a la hora de proponer los incentivos debe ser amplia y no debemos intentar copiar modelos a toda costa, pues es posible que un sistema de incentivos de determinadas características funcione en una empresa y en otra no. En segundo término, nunca originará problemas un sistema pactado con los trabajadores. Este es el modo de no equivocarse y de conseguir que un elemento más se añada al entendimiento que debe presidir la gestión preventiva. Además, el pacto se puede reorientar, modificar o retocar de mutuo acuerdo en el momento en que se observe un efecto no deseado.

¿Política de sanciones?

Este complejo asunto se aborda por parte de las gerencias de las formas más dispares sin que existan puntos de vista de general aceptación. Las divergencias son notables, desde la valoración de las responsabilidades del trabajador, lo que contempla las sanciones como algo asumible, hasta el rechazo expreso de algunas estructuras a cualquier tipo de sanción.

Nos limitaremos aquí a exponer una postura que no encuentra oposición por ninguna de las partes. Naturalmente, debe basarse en un pacto entre la empresa y los trabajadores. Abordemos el tema del siguiente modo: supongamos que la empresa tiene confeccionado su manual de seguridad como se ha propuesto en estas páginas, contando con la colaboración y el concurso de los trabajadores. Bien, pues consúltese a los representantes de los trabajadores sobre qué medidas conviene que adopte la empresa con un trabajador que cometa un primer incumplimiento... Y tras un posible segun-

do... Y después de un hipotético tercero o incluso de un cuarto... Seguro que se llega a un acuerdo. Naturalmente, debe considerarse la gravedad de la situación.

Un último punto: si se asumen las posibles sanciones a los trabajadores, no se olviden las responsabilidades de sus mandos inmediatos.

Trabajadores desplazados

Desde luego, es cierto que las tareas preventivas vienen dificultadas cuando los trabajadores se encuentran continuamente desplazados. En efecto, las posibilidades de actuación son más sencillas con las líneas de trabajo estables, siempre en el mismo entorno. Sin embargo, también para los primeros casos existen soluciones que no deberían olvidarse.

Si se trabaja en equipo (montajes, reparaciones...) la mentalización y motivación de su jefe será vital. Éste deberá contar con todo el apoyo de la dirección a su autoridad y a su capacidad de decisión, por ejemplo para interrumpir un trabajo si el medio en el que debe actuar su grupo presenta ciertos riesgos. En cuanto a la participación de los trabajadores, diremos que los objetivos de equipo siguen teniendo aplicación, así como los sistemas de incentivos.

El trabajador desplazado, sobre todo si opera solo, caso del transporte o de la vigilancia, presenta especiales dificultades. No existe equipo, no hay supervisión ni apoyo directo y el entorno de trabajo puede ser cualquiera. También ocurre con pequeños equipos de trabajadores que están muy alejados continuamente de la estructura, como por ejemplo los trabajadores ocupados en las tareas de limpieza. En estos casos, la formación e información de los trabajadores adquieren vital importancia. Es posible que el contacto directo de la estructura con el trabajador no se produzca en días o semanas, de modo que convendrá mantener un hilo de comunicación asegurada con los mandos de la empresa y que se programen contactos directos con los trabajadores, aunque sean espaciados en el tiempo, en los que se traten los problemas de sus condiciones de trabajo. En cualquier caso, deberán alentarse las propuestas de mejora por parte de los trabajadores y asegurar el cauce para hacerlas llegar hasta la dirección o el encargado de adoptarlas.

En el transporte, uno de los sectores que con más énfasis argumenta las dificultades para desarrollar prevención, existe una sensibilidad muy especial con respecto al accidente de tráfico, aparte del daño al trabajador, por el coste de las reparaciones. Es frecuente que exista un "bonus" para los trabajadores en relación con este tipo de accidentes. Tenemos, pues, una ocasión singular para incluir en este "bonus" también los resultados en materia de seguridad. Y no olvidemos la formación para adiestrar a los trabajadores

en el aprovechamiento de los modernos sistemas de seguridad de los vehículos, el entrenamiento en simuladores, la posibilidad de efectuar el seguimiento de los vehículos desde la central... ¿Y por qué no objetivos conjuntos para los grupos de conductores?

Será tarea de la dirección conseguir a toda costa el entendimiento entre producción y prevención

Quien permanece en el lugar de trabajo y ostenta alguna autoridad es el que debe tener el control inmediato

El tiempo de la dirección

En las páginas anteriores se han desgranado algunas de las actuaciones que la dirección debe asumir personalmente. Todas ellas requieren un tiempo que dependerá del grado en el que se encuentre la prevención en la empresa.

La experiencia está demostrando que en algunas empresas de cierto tamaño la gerencia ha debido invertir hasta el 20% de su tiempo para arrancar una gestión preventiva eficaz. Semejante proporción, a decir de los gerentes que han pasado por la experiencia, es absolutamente inevitable. Manifiestan éstos que una vez consolidado el sistema, la prevención les ocupa de un 5 a un 10% de su tiempo. Es de destacar que también expresan su satisfacción al dedicarse a esta tarea y obtener resultados.

Se ha hecho con la calidad

No existe una ley que obligue a la calidad. Existe un mercado que la demanda. Esto fue suficiente para invertir enormes cantidades de tiempo y de dinero en la calidad. Perfecto. ¿Y con la prevención?... Obviamente, también debe hacerse. Aunque no sigan caminos idénticos, sí podemos decir que el mismo esfuerzo que se llevó a cabo en su día con la calidad debe empeñarse con la seguridad.

Desde el punto de vista del compromiso, el esfuerzo y la actitud, los empresarios que han recorrido los dos caminos, el de la calidad y el de la prevención de riesgos laborales, manifiestan encontrar alguna semejanza en el esfuerzo. Esto no implica que deban englobarse obligadamente en una gestión conjunta la calidad, la prevención, así como el medio ambiente. Probablemente, en una empresa de reducido tamaño un sólo técnico se ocupará de estos tres temas y se gestionarán desde un punto común. Ahora bien, en grandes estructuras no está clara la gestión conjunta de las tres actividades. No responden a la mismas normas, no tienen objetos ni objetivos comunes, los intangibles no tienen la misma importancia para los tres temas. Teniendo en cuenta que las experiencias realizadas hasta el momento no ofrecen todas ellas las mismas conclusiones, cabe plantear alguna duda con respecto a la eficacia de la gestión conjunta en las grandes organizaciones.

En conclusión

Por imperativo legal, el empresario debe integrar la prevención de riesgos laborales en su firma. Es posible que se sintiera abrumado ante la tarea. Después de leer estas páginas habrá comprobado que impulsar la gestión preventiva en su entidad es perfectamente factible y, dado que es relativamente fácil poner en práctica las actuaciones básicas que se han presentado aquí, los primeros pasos pueden recorrerse con rapidez y eficacia.

Por otra parte es posible contar con valiosas ayudas, pues algunos empresarios que ya han iniciado, o incluso recorrido el camino, han puesto sus experiencias a disposición de todo aquel que quiera estudiarlas. En efecto, en la publicación "Experiencias empresariales en prevención de riesgos laborales" que comparte fecha de presentación con este trabajo, el lector encontrará puestas en práctica, en empresas concretas, las propuestas que se han presentado aquí. Este hecho constituye el mejor aval para su viabilidad. Ciertamente, las características de cada empresa determinarán la singularidad de las medidas y, por supuesto, la elección entre alternativas.

Resta desear que el buen ánimo de las direcciones de las empresas que han participado en algunos de los programas desarrollados por el ISSLA, el esfuerzo de difusión de las ideas claves para gestionar la prevención de riesgos laborales y las experiencias empresariales con que afortunadamente contamos sean suficientes para dar un nuevo impulso a las tareas preventivas en nuestras empresas.