

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD LABORAL

Susana García Herrero

Avda. Cantabria S/N; Escuela Politécnica Superior, 09006 Burgos
susanagh@ubu.es

Miguel Angel Manzanedo del Campo

Avda. Cantabria S/N; Escuela Politécnica Superior, 09006 Burgos
mmanz@ubu.es

Miguel Angel Mariscal Saldaña

Avda. Cantabria S/N; Escuela Politécnica Superior, 09006 Burgos
mariscal@ubu.es

Juan M^a Espinosa Pascual

Avda. Cantabria S/N; Escuela Politécnica Superior, 09006 Burgos
jespinos@ubu.es

RESUMEN

Del análisis histórico de la Gestión de la Seguridad se observa la necesidad de sustituir el concepto tradicional de la misma, por un nuevo enfoque consistente en la utilización de los métodos y las filosofías propios de la Gestión de Calidad. Hemos detectado que los programas clásicos de seguridad se centran únicamente en los resultados a corto plazo, por lo que las actuaciones de la empresa han girado hasta ahora, exclusivamente, en torno a los accidentes laborales. Sin embargo, una gestión integrada de la seguridad, basada precisamente en los mismos principios que los de la Calidad, permite a la dirección de la empresa mejorar sus Programas y sus Sistemas de Gestión de la Seguridad. Por lo tanto, la identificación de los factores clave para la gestión y evaluación de la seguridad laboral es el objetivo del trabajo que aquí se presenta.

Identificar los elementos de gestión claves que permiten a una empresa alcanzar el éxito en materia de Seguridad Laboral es difícil debido a que las empresas no son partidarias de exponer con claridad y veracidad sus resultados y actuaciones en materia de seguridad laboral. Así que para ello, hemos recurrido a dos fuentes de información. La primera, consiste en el análisis bibliográfico de otros trabajos de investigación, y, la segunda, basada en la metodología del caso, consiste en la realización de un estudio en profundidad en una de las más comprometidas empresas del sector industrial burgalés en materia de Calidad y Seguridad Laboral.

1. Análisis bibliográfico.

Analizando los trabajos de investigación que otros autores han realizado sobre los factores que determinan el éxito de la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral y analizando, también, los modelos de gestión y evaluación existentes, hemos logrado identificar 39 elementos necesarios para la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral. Entre otros, destacamos: el compromiso de la dirección, la motivación, la seguridad integrada, la evaluación de la seguridad, la mejora continua, la promoción de una cultura preventiva, la participación de los trabajadores, la formación y el entrenamiento, la comunicación, el análisis y control de los riesgos, la planificación de la actividad preventiva, la investigación de accidentes, etc.

1.1 Análisis de los estudios realizados

El análisis de los estudios realizados se ha dividido en tres secciones. En primer lugar se estudiaron las investigaciones que otros autores han llevado a cabo comparando empresas que habían tenido buenos resultados con empresas que habían tenido malos resultados en seguridad laboral. Entre ellas destacan la promovida, en 1974, por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Laboral (NIOSH), de EEUU; el estudio de la Federal Railroad Administration de EEUU, y; el análisis de Chuck Bailey (1997) que comparó cuatro empresas con buenos programas de seguridad con cuatro empresas que tenían resultados de seguridad por debajo de la media.

En segundo lugar se analizaron los estudios que tomaban como base solamente empresas que habían demostrado tener buenos resultados en materia de seguridad laboral. Como ejemplo se mencionan el estudio del National Safety Council que refleja las actuaciones de 54 empresas cuyo índice de frecuencia era un cuarto de la media de las empresas de su sector (Cohen, 1977); El análisis de Davis y Stahl (1964) realizado sobre 12 compañías que durante un año no registraron ningún accidente laboral; El trabajo publicado en 1976 por la Unidad Consultora para la Prevención de Accidentes (APAU) de Reino Unido, que realizó sobre siete empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales; Y por último, el trabajo presentado por el National Safety Council en 1994.

En último lugar se recopilaron las aportaciones que otros autores habían realizado sobre la identificación de los factores que determinan el éxito en materia de seguridad laboral: los factores de Cohen, el estudio cuantitativo de Sparrell, los elementos de seguridad de DuPont, los factores de Smith y Larson, las estrategias de Haggerty, el cuestionario de Bailey, los seis elementos de Roughton, el listado de Kearney, las estrategias clave de Zera, los elementos de Brown, las doce características de Zeimet, los valores de Erickson, y por último, los factores de Redinger y Levine.

1.2 Estudio de los modelos de gestión y evaluación

Entre los modelos de gestión de la seguridad laboral que se han analizado destacan: el Control Total de Perdidas, los Programas de Protección Voluntarios (VPP), la guía HS(G)65 para la gestión de la seguridad y salud, el Modelo de DuPont, el modelo del National Safety Council, la guía británica para la gestión de la seguridad y salud BS 8800, la norma UNE 81900, etc.. Por otro lado, entre los modelos de medición y evaluación de la gestión de la seguridad estudiados destacan: el sistema de clasificación internacional de la seguridad, el modelo de auditoría FREMAP, la auditoría basada en la UNE 81901 EX y la herramienta de medida de Michigan.

2. Análisis del caso

Se ha realizado un estudio exhaustivo de las actuaciones que en materia de Seguridad ha realizado la empresa objeto de estudio, dentro del período, de 10 años, que va desde el año 1990 hasta el 1999. Es de destacar que sólo con la confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener gradualmente información inusual, o incluso secreta, que difícilmente podría obtenerse por otros procedimientos. Para recoger dicha información en la empresa objeto de análisis se ha diseñado una Hoja de Recogida de Datos que incluye preguntas relacionadas con la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral. La base para diseñar dicha Hoja fueron los elementos clave identificados en la revisión bibliográfica descrita con anterioridad.

Para informarnos de las actuaciones que la empresa había llevado a cabo en materia de seguridad laboral durante la última década se realizaron varias visitas a las instalaciones de la empresa, revisando la documentación generada en ese periodo (memorias anuales, memorias sanitarias, informes anuales de Seguridad y Salud, despliegues de objetivos, auditorías, etc.). Así mismo, se mantuvieron frecuentes reuniones con varios miembros de la empresa, entre otros con el Técnico de Seguridad, el Director de Personal, los Directores de Producción, etc., y con un grupo interfuncional formado por personas que pertenecen a distintas áreas de la empresa, que tiene como misión trabajar en temas de mejora de la seguridad y salud laboral; llegándose a conformar, junto a profesores de la Universidad, todo un grupo de apoyo a la investigación.

3 Factores clave de la gestión de la seguridad laboral

Toda la información recogida, proveniente tanto del estudio bibliográfico como de las actuaciones de la empresa durante los últimos 10 años, se ha analizado extrayendo las siguientes conclusiones.

El compromiso de la dirección representa un factor dominante en industrias con buenos resultados en seguridad. En la mayoría de los estudios y modelos de seguridad se define el compromiso de la dirección como un factor clave. Diferentes acciones relacionadas con el compromiso de la dirección se identifican en muchos de los estudios: la priorización de la seguridad sobre otras funciones de la empresa, la declaración de la política de seguridad, la definición de objetivos, la asignación de responsabilidades, la disponibilidad de recursos y la participación visible de la dirección.

Las empresas que consideran que la seguridad es una función prioritaria disponen de directores o responsables de seguridad bien posicionados en el organigrama de la empresa, esto quiere decir que, la seguridad laboral adquiere gran importancia.

Una declaración escrita de la política de seguridad en la empresa es importante para facilitar la toma de decisiones en materia de seguridad laboral y, también, permite a la dirección de la empresa comunicar al resto de trabajadores el compromiso adquirido en los temas relacionados con la seguridad laboral de los trabajadores.

Para mejorar la seguridad laboral la dirección de la empresa debe establecer objetivos generales en materia de seguridad laboral. Dichos objetivos generales se deben desglosar en objetivos parciales para implicar a más áreas de la empresa y, a la vez, involucrar a más personas en la búsqueda de la mejora de la seguridad. La participación de todos los trabajadores en el desarrollo de los planes de mejora es importante para que se logren los objetivos propuestos.

Es así mismo importante que la dirección demuestre visiblemente su compromiso en materia de seguridad laboral. Los directores y mandos intermedios deben participar activamente en las tareas diarias de seguridad. Por ejemplo, la seguridad debe adquirir un importante papel en las reuniones de empresa, en la planificación y en la dirección de operaciones. Así, entrevistas realizadas a altos cargos de la dirección en empresas con buenos resultados en seguridad, indican que, éstos, prestan a la seguridad la misma atención que a la calidad o a la producción (Cohen 1977).

Resulta por otra parte evidente que la motivación hace reducir los accidentes laborales. Un mecanismo, habitual, de motivación consiste en incentivar a los trabajadores económicamente en función de los resultados obtenidos. Hay que destacar que en los estudios analizados no aparecen los incentivos económicos como un factor clave en el éxito de la gestión de la seguridad laboral, y esto se debe a que varios autores opinan que no es muy efectivo recompensar a los trabajadores en función de los resultados de seguridad (Bailey, 1993; Shepherd, 1996). Es decir, los incentivos económicos no son la mejor estrategia de motivación, debido a que los trabajadores pueden llegar a ocultar los accidentes para lograr el objetivo propuesto; esta actitud provoca una pérdida importante de información que podría destaparse si no existiese ese tipo de motivación.

La utilización de medidas disciplinarias en materia de seguridad y salud laboral tampoco es una técnica recomendable para mejorar las actuaciones en materia de seguridad laboral.

Por el contrario, un buen mecanismo de motivación, avalado por la mayoría de los estudios, es el reconocimiento que los miembros de la dirección (incluyendo a los mandos intermedios) realizan a los trabajadores que demuestran comportamientos seguros. Dicho reconocimiento se puede realizar de diferentes maneras, por ejemplo: integrando al trabajador en alguna reunión de seguridad, elogiándole en presencia de otros compañeros, felicitándole directamente, notificando su actuación en un medio público (revista, tablón anuncios), etc..

Es evidente la importancia que tiene el liderazgo en la gestión de la seguridad. Geller (2000) identifica en su estudio las 10 cualidades que deben tener los líderes para lograr una cultura de seguridad total, y con ello conseguir que los trabajadores se responsabilicen no solo de su seguridad sino también de la de sus compañeros.

Otro de los factores clave del éxito de la gestión de la seguridad laboral es la integración de la seguridad con el resto de funciones. La seguridad integrada supone en cualquier empresa uno de los métodos más eficaces para prevenir los accidentes y con ello, alcanzar los niveles de seguridad requeridos.

La evaluación de la seguridad es un aspecto que no debe olvidarse, pues, nos permite medir la eficacia del programa o del sistema de gestión implantado en la empresa. Además, la evaluación de la seguridad, es una herramienta de mejora porque facilita la búsqueda de acciones correctoras.

La participación de los trabajadores es otro de los factores identificado como clave por la mayoría de los investigadores. Existen diferentes mecanismos que estimulan la participación de los trabajadores en las actividades de prevención de riesgos laborales, se pueden indicar entre otras: las reuniones de seguridad; la recogida de sugerencias u observaciones de seguridad; la participación en la evaluación de riesgos, investigación de accidentes, y en otras actividades relacionadas con la gestión de riesgos; la comunicación informal con los mandos; etc..

La colaboración entre los trabajadores, mandos intermedios y la dirección, también, es clave para reducir los riesgos derivados del trabajo (Sorine et al, 1996).

La formación en seguridad hace que una empresa sea exitosa en gestión de la seguridad, aunque, como afirma Ray y Bishop (1995), por si sola no es suficiente para asegurar un lugar de trabajo seguro. Se puede observar como la formación del personal, junto con el liderazgo, el control de riesgos y la participación de los trabajadores, es uno de los elementos más referenciado para lograr el éxito de la gestión de la seguridad laboral. La mayoría de los autores reflejan en sus estudios la importancia de la formación inicial que deben recibir todos los trabajadores nuevos y los que cambian de puesto de trabajo, también indican que la formación en materia de seguridad laboral debe impartirse de un modo continuo. Con respecto a la formación también se debe prestar atención a los trabajadores de las contratatas.

La estabilidad de la mano de obra es otro de los factores determinantes del éxito. Los trabajadores con más experiencia tienen menos riesgo de accidentarse comparándoles con los trabajadores nuevos y sin experiencia. Por ese motivo la formación y el entrenamiento dirigida a los nuevos trabajadores es necesaria para contrarrestar la experiencia del trabajador veterano.

Otro de los factores clave del éxito es la relación y comunicación entre directivos, mandos intermedios y trabajadores. Las visitas informales que la dirección realiza al lugar de trabajo y el contacto diario entre mandos intermedios y trabajadores es una característica común en empresas con buenos resultados en seguridad. Estas visitas facilitan el intercambio de ideas, entre los trabajadores y la dirección, y proporcionan a los trabajadores oportunidades para participar y realizar propuestas de mejora, relacionadas con el control de riesgos y con los procedimientos de seguridad. Por otro lado, en empresas con altas tasas de accidentalidad, las reuniones del comité de seguridad son la única vía disponible para dar a conocer a la dirección el punto de vista del trabajador.

Además de las comunicaciones informales, las reuniones programadas y periódicas de seguridad son importantes para fomentar la comunicación vertical en la empresa.

Otro de los factores que aparece en los diferentes estudios como importante para alcanzar buenos resultados en la gestión de la seguridad es la gestión y el control de los riesgos. Un aspecto identificado como clave en la gestión de la seguridad y relacionado con la gestión de riesgos es la identificación, valoración y, posterior, control de los mismos. Esta información sobre los riesgos laborales se puede captar de diferentes maneras, por ejemplo a través de las evaluaciones de riesgos, de las inspecciones de seguridad, de las observaciones preventivas de seguridad y mediante el estudio de los comportamientos críticos de los trabajadores.

Una vez identificados los riesgos es importante definir las propuestas de mejora o acciones correctoras para controlarles (eliminarles o reducirles). La planificación de la actividad preventiva, es decir, la planificación de las acciones correctivas y el seguimiento de la implantación de las mismas, son otros tantos aspectos a tener en cuenta para realizar una correcta gestión de la seguridad laboral.

Como se mencionaba anteriormente la participación de los trabajadores es un elemento clave pero, sobre todo, es esencial para registrar todo lo que sucede en la planta. La comunicación de los accidentes, de las pequeñas lesiones, de los incidentes y, en general, de las situaciones de riesgo, se debe realizar con la mayor rapidez posible para poder llevar a cabo las investigaciones pertinentes.

Es necesario disponer de una sistemática para realizar la investigación de accidentes porque, aunque sean siempre sucesos no deseados, cuando ocurren, hay que intentar aprender de ellos. También la investigación de incidentes aporta a la empresa una información importante para determinar las causas de los accidentes y, de esa manera, poder reducirles.

Una buena gestión de riesgos debe contar con el apoyo de la ingeniería de diseño para reducir los riesgos derivados del trabajo en su origen, analizando el diseño de los puestos de trabajo, de los procesos y de los equipos.

La selección de personal es una buena oportunidad para incorporar, en los criterios de selección, aspectos relacionados con la seguridad y salud, tanto física como psíquica, del trabajador.

Por otra parte, resulta obvio que las normas y reglas de seguridad, cuando se cumplen, reducen los riesgos derivados del trabajo, debido a que contemplan toda la experiencia que la empresa ha ido asimilando a través de los accidentes ocurridos y de los análisis de incidentes y riesgos.

Incluir aspectos de seguridad en la selección de proveedores y revisar el cumplimiento de los requisitos de seguridad de los productos, maquinaria e instalaciones, también es un aspecto que ayuda a controlar los riesgos laborales.

De la misma manera que las normas y reglas de seguridad reducen los riesgos laborales, los procedimientos de trabajo que incluyen aspectos de seguridad y salud laboral también conllevan a prevenir los riesgos laborales.

Otras acciones relacionadas con la prevención de riesgos son: la utilización de los equipos de protección personal, los planes de emergencia, el orden y limpieza, el mantenimiento preventivo de la maquinaria e instalaciones orientado a la prevención, la gestión de los cambios, la necesidad de disponer de permisos especiales para realizar determinados trabajos, el conocimiento de los costes de seguridad, el control de la salud e higiene laboral, la gestión medioambiental, el control de las subcontratas y la promoción de la seguridad fuera del trabajo. Determinadas acciones de la gestión de la seguridad, como son: los comités de seguridad, las reglas de seguridad, la investigación de accidentes, y la promoción o fomento de la seguridad, se llevan a cabo en empresas con índices buenos de seguridad y también en empresas con malos índices de seguridad. Estas actividades no son diferenciadoras en sí, pero, si se examinan en empresas exitosas, se observa que las realizan añadiendo características adicionales, por ejemplo: en los comités de seguridad la comunicación entre trabajadores y dirección es más abierta; en cuanto a la investigación de accidentes también se investigan los incidentes; la promoción de la seguridad es más personalizada, se realizan llamamientos a las familias de los trabajadores, etc.

4. Conclusiones

Una gestión integrada de la seguridad, basada precisamente en los mismos principios que los de la Calidad, permite a la dirección de la empresa mejorar sus Programas y sus Sistemas de Gestión de la Seguridad. Por lo tanto, la identificación de los factores clave para la gestión y evaluación de la seguridad laboral será la base para el desarrollo posterior de un modelo de Gestión de la Seguridad y Salud en el ámbito de la Seguridad Total.

Realizando un esfuerzo de síntesis, se han agrupando todos los elementos necesarios para la Gestión de la Seguridad y Salud en cuatro categorías o factores: Compromiso de la Dirección, Gestión de Riesgos, Formación y Comunicación, y Participación de los Trabajadores; así como en tres categorías de resultados: Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados en la Organización.

Esta agrupación de factores nos sirve para reflexionar y proponer una futura investigación, centrada preferentemente, en la definición de un modelo de gestión que, basado en los factores determinantes de éxito propuestos, nos permita la mejora continua de los resultados de seguridad y salud laboral.

Referencias

- [1] Accident Prevention Advisory Unit (1976): "*Success and failure in accident prevention*". Her Majesty's Stationery Office, London.
- [2] APA (1988): "*Control total de pérdidas*". Asociación para la prevención de accidentes, San Sebastián.
- [3] BAILEY, C. (1997): "Managerial factors related to safety program effectiveness: An update on the minnesota perception survey". *Professional Safety*, vol. 42, núm. 8, págs 33-35.
- [4] BROWN, H. (1995): "The write stuff: Get ahead with a written safety and health program". *Safety and Health*, págs. 57-59.
- [5] BS 8800:1996. "*Guide to occupational health and safety management*". British Standards Institute, London.
- [6] COHEN, A. (1977): "Factors in successful occupational safety programs". *Journal of Safety Research*, vol. 9, núm. 4, págs. 168-178.
- [7] DAVIS, R.T. y STAHL, R. W. (1964): "*Safety organization and activities of award-winning companies in the coal mining industry*". U.S. Department of Interior, Bureau of Mines (Information Circular 8224), Pittsburgh.
- [8] DUPONT (1991): "*Gestión de la seguridad*". E.I. Du Pont de Nemours & Company, Wilmington.
- [9] ERICKSON, J. A. (1997): "The relationship between corporate safety culture & performance". *Professional Safety*, vol. 42, núm. 5, págs. 29-33.
- [10] HAGGERTY, A.G. (1992): "Employee risk management role is called key to safety". *National Underwriter*, Agosto 10, 13.
- [11] HS(G) 65 (1991): "*Successful health and safety management*". HSE Books, Suffolk (UK).

- [12] KEARNEY, K.E. (1993): "Process safety management". *Professional Safety*, vol. 38, núm. 8, págs. 16 y ss.
- [13] MANZANEDO, M.A. (1994): *Los Costes de los Accidentes en las Empresas Industriales*. Tesis Doctoral. E.T.S.I.I. Universidad de Valladolid.
- [14] NATIONAL SAFETY COUNCIL (1994): *"14 Elements of a Successful Safety and Health Program"*. National Safety Council, Chicago.
- [15] RAY, P.S. y BISHOP, P.A. (1995): "Can training alone ensure a safe workplace?". *Professional Safety*, vol. 40, núm. 4, págs. 56 y ss.
- [16] REDINGER, C.F. y LEVINE, S.P. (1998): "Development and evaluation of the Michigan Occupational Health and Safety Management System Assessment Instrument: A Universal OHSMS Performance Measurement Tool". *American Industrial Hygiene Association Journal*, vol. 59, núm. 8, págs. 572-581.
- [17] ROUGHTON, J. (1993c): "Integrating Quality into safety and health management". *Industrial Engineering*, vol.25, núm. 7, págs. 35-40.
- [18] ROUGHTON, J.E. (1993a): "Establishing and maintaining a successful safety and health". *IIE Solutions*, vol. 25, núm. 1, págs. 23 y ss.
- [19] SMITH, T.J. y LARSON, T.L. (1991): "Integrating quality management and hazard management: A behavioral cybernetic perspective". *Proceedings of the 35th Annual Meeting of the Human Factors Society*, págs. 903-907.
- [20] SORINE, A.J., WALLS, R.T.y BRANTMAYER, M.J. (1996): "Collaboration: A cornerstone of successful safety management". *Occupational Hazards*, vol. 58, núm. 10, págs. 149 y ss.
- [21] SPARRELL, C; SKWARLO, A.W.; BURKE, M.P. Y SCHWAB, K.M. (1983): "¿What makes industrial safety programs effective?". *Risk Management*, vol. 30, págs. 18-23.
- [22] UNE 81900:1996 EX. Prevención de riesgos laborales. Reglas generales para la evaluación de los sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales (S.G.P.R.L.).
- [23] UNE 81901:1996 EX. Prevención de riesgos laborales. Reglas generales para la evaluación de los sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales (S.G.P.R.L.). Proceso de auditoría.
- [24] ZEIMET, D.,BALLARD, D. y MAI, K. (1997): "A comprehensive safety and health program for the small employer". *Occupational Hazards*, vol. 66, núm. 10, págs. 127-133.
- [25] ZERA, T.L. (1994): "Bringing quality strategies to safety programs". *Industrial Safety & Hygiene News*, vol. 28, núm. 3, págs. 29-30.