

La cultura prevencionista como tejido orgánico

Pere Teixidó Campás

Mutua Universal

La prevención no sólo debe ser “integrada”, sino que además debe estar “incorporada” en el seno de cada una de las empresas y en el de la sociedad toda. En este artículo, se analiza la potencialidad de la Estrategia Española de S.S.T. y de las modificaciones introducidas al Reglamento de los Servicios de Prevención como generadores de pautas, aún más allá de la fuerza normativa que emana de cada uno de estos dos documentos. En este sentido, las mutuas de accidentes de trabajo ocupan un lugar privilegiado para actuar como agentes de cambio.

1. Cultura y cultura prevencionista

Edgar Schein –uno de los más prestigiosos y conocidos estudiosos de cultura de las organizaciones– dice al comienzo de una de sus obras (“La cultura empresarial y el liderazgo”) que la cultura empresarial “es un animal del que todo el mundo ha oído hablar, pero que nadie ha visto; que en el supuesto caso de que alguien lo viera alguna vez, no sabría con qué arma cazarlo; y que si finalmente alguien consiguiera cazarlo, no sabría luego qué hacer con él”. Con esta humorada Schein pretende advertir a sus lectores acerca de la dificultad de concebir el concepto de cultura empresarial como un tangible–manipulable, tal como lo son muchos otros conceptos que se manejan en la dirección y administración de empresas. Posteriormente –en esa obra y en otras sucesivas– él mismo proporciona numerosos indicadores e instrumentos que permiten, a cualquier persona con responsabilidad en la dirección de organizaciones, detectar la orientación cultural de una empresa y gestionar su cultura como parte de su patrimonio.

Para conseguir lo anterior hay que distinguir, en primer lugar, entre la acepción vulgar y coloquial del término cultura y su significado en la antropología, que es la ciencia que más específicamente se ocupa de ella. En el lenguaje corriente, cultura se asimila a conocimientos acumulados y –por lo general– elaborados o sofisticados, tal es el sentido de la expresión “bagaje cultural” cuando se aplica a un individuo; en tanto que en antropología cultura es: el **conjunto** de leyes, conocimientos, técnicas, hábitos, tradiciones, creencias y valores que orienta el comportamiento de una comunidad, una organización o empresa, o un individuo. En la definición anterior, la palabra conjunto ha sido enfatizada porque posee un especial peso específico; ya que no se trata de una suma o acumulación, sino de la articulación múltiple entre los elementos mencionados: leyes, conocimientos, técnicas, hábitos y tradiciones, creencias y valores. De tal modo que no es sólo la cantidad de cada uno de esos elementos lo que da solidez y fuerza al conjunto, sino –sobre todo– la calidad y consistencia de sus articulaciones.

Así, en el ámbito que nos ocupa, una empresa puede ser especialmente rica

en conocimientos y técnicas preventivas y tener, sin embargo, una cultura prevencionista endeble porque esos conocimientos están débilmente articulados con los hábitos, creencias y valores de sus trabajadores o de sus directivos. En nuestro país estamos en parte padeciendo en los últimos once años –contando desde la aparición de la ley de Prevención– ese tipo de *defecto cultural*, en el que uno de los elementos de la cultura prevencionista –leyes, reglamentos y normativas, cada vez más abundantes y perfeccionados– se articula blandamente con otros de los elementos, como son los hábitos, las creencias en algunos sectores, y los valores económicos que en general impregnan el mercado laboral.

La ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales, constituye un esfuerzo claramente destinado a reforzar esa articulación; puesto que insiste en la integración de la prevención y obliga a las empresas a un Plan de Prevención de Riesgos Laborales que “deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la prevención

de riesgos en la empresa": ¿qué es esto sino recoger en el marco legal la necesidad de articulación de los elementos que componen la cultura preventiva?

Ese tipo de esfuerzos no acaban ahí y el Real Decreto 604/2006, que introduce modificaciones en el Reglamento de los Servicios de Prevención, se orienta en gran medida en el mismo sentido. Así también la Dirección General de Trabajo traza –con la participación de los agentes sociales– la "Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2006-2010". De ambos documentos nos ocuparemos en este artículo, pero sin dejar de insistir en el hecho de que la legislación y la normativa son sólo una "pieza" de la cultura preventiva que requiere "engranarse" con los hábitos, los conocimientos, las técnicas y los valores de cada empresa y de la comunidad en general.

2. Leyes, normas y pautas

En la Exposición de Motivos de la Ley de Prevención 31/95 de 8 de noviembre, puede leerse: "...Pero tratándose de una Ley que persigue ante todo la prevención, su articulación no puede descansar exclusivamente en la ordenación de las obligaciones y responsabilidades de los actores directamente relacionados con el hecho laboral. El propósito de fomentar una auténtica cultura preventiva, mediante la promoción de la mejora de la educación en dicha materia en todos los niveles educativos, involucra a la sociedad en su conjunto y constituye uno de los objetivos básicos y de efectos quizás más trascendentes para el futuro de los perseguidos por la presente Ley".

El párrafo citado no sólo testimonia la amplitud del ámbito de aplicación de la prevención –que será retomada por la Estrategia Española de S.S.T. 2006-2010

en líneas de actuación que involucran a toda la sociedad, como la transversalidad, la sensibilización y la promoción; sino que pone un claro acento en la educación.

La importancia que en los últimos años ha cobrado la formación en prevención de riesgos laborales es uno de los efectos de ese "motivo" de la ley; a su vez, la formación como transmisora de conocimientos es otra de las piezas de la cultura preventiva; pero no agota la educación.

Cualquier educador –y cualquier padre o madre– sabe que para educar no basta con transmitir conocimientos, sino que se debe, sobre todo, inculcar valores y **proporcionar pautas de comportamiento**.

La mayoría de los sociólogos distinguen ante los mecanismos que regulan el comportamiento de los individuos en la sociedad entre leyes, normas y pautas. Esta distinción es especialmente útil cuando la aplicamos a la prevención: las leyes son de obligado cumplimiento, están escritas y su violación acarrea al individuo que la comete una sanción severa que por lo general implica un elevado grado de marginación con respecto al colectivo social al que pertenece; las normas son también de obligado cumplimiento, suelen estar escritas pero pueden ser también simplemente orales, y su infracción es sancionada con un grado más leve de marginación del colectivo o grupo; en tanto que las pautas nunca están escritas y en muchas ocasiones ni siquiera están dichas, en consecuencia se transmiten oralmente o por el ejemplo, y la no observación de una pauta genera por parte del grupo social crítica y una cierta hostilidad hacia el individuo que la comete, sin que acarree necesariamente su marginación. Contra la suposición aparentemente lógica de que las leyes y las normas tienen más fuerza que las

pautas, y que por lo tanto los individuos se rigen por las primeras para su comportamiento en sociedad, la sociología ha comprobado que no es así y que en la mayoría de las personas las pautas son el eje principal en torno al cual se organiza su conducta social.

El efecto de las pautas es conocido también con el nombre de "presión social" y su eficacia puede ser comprobada por todos nosotros en la vida cotidiana en numerosos ejemplos: un local o unas playas limpias y exentas de basuras instan tanto o más a mantener esa limpieza que un cartel de "prohibido arrojar desperdicios"; en las ciudades en las que resulta chocante saludar a un desconocido por el sólo hecho de compartir un ascensor con él, tendemos a no hacerlo, mientras que en las que se considera descortés no pronunciar ese saludo, nos inclinamos a hacerlo. En ambos ejemplos –a cada lector se le pueden ocurrir muchos más– es el comportamiento de los otros el que nos da la pauta para adoptar el nuestro: los expertos (los usuarios habituales de ese local, playa o ciudad) dan a los inexpertos (los visitantes ocasionales o turistas) la pauta de cómo comportarse, y estos últimos la incorporan sin demasiada dificultad y –en la mayoría de los casos– de manera automática o inconsciente, sin que medie una frase, un pensamiento o un razonamiento al respecto. Es sólo cuando este mecanismo falla que se hace necesario recurrir a la norma o la ley y sus correspondientes sanciones.

En el ámbito laboral y en materia de prevención ocurre algo muy similar, el comportamiento de los encargados, de los propios técnicos de prevención, de los cuadros directivos, en relación al uso de Epis, observación de normas de seguridad y procedimientos de trabajo seguros, pauta el de las personas a su cargo y, de una

■ Cuadro 1 ■ Estrategia Española de 2006-2010

CAMPOS Y FOCOS DE ACCIÓN

En la sociedad

- Transversalidad
- Educación /formación
- Sensibilización
- Promoción y apoyo
- Tecnologías seguras
- Buenas prácticas
- I+D

En la empresa

- Gestión estratégica
- Gestión operativa
- Actividades especializadas e integradas
- Formación
- Acceso fácil al conocimiento y a medios seguros
- Innovación

LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES A DESARROLLAR

1. Políticas activas y transversalidad de la prevención

- 1.1. Consolidar una verdadera cultura de prevención
- 1.2. Perfeccionar los sistemas de información e investigación
- 1.3. Potenciar la formación
- 1.4. Coordinación e integración con las políticas de industria

2. Implicación de empresarios y trabajadores en el marco normativo

- 2.1 Lograr un mejor y más eficaz cumplimiento de la normativa
- 2.2 Simplificar y clarificar el marco normativo
- 2.3 Mejorar los mecanismos de participación de los trabajadores

3. El marco institucional

- 3.1 Mejorar la coordinación institucional
- 3.2 Reforzar las instituciones básicas del Estado dedicadas a la materia

4. La calidad de la prevención

- 4.1 Mejorar la eficacia y calidad del sistema de prevención

manera automática y espontánea, genera hábitos y costumbres y transmite valores.

Las pautas son un "engranaje clave" en la articulación de la cultura preventiva y le otorgan una gran solidez. La seguridad puede estar –y así lo obliga la legislación– formalmente integrada, pero para que esa integración sea además funcional necesita estar **incorporada**.

El pautaje –me permito el neologismo– es el mecanismo por excelencia de la "incorporación" al trabajo de la seguridad y la salud; en tal sentido se han de reforzar nuevas técnicas e instrumentos, como lo es el de las buenas prácticas y como puede serlo el del entrenamiento de cuadros y mandos en este tipo de comunicación con sus colaboradores.

3. La Estrategia Española de 2006-2010

Con la óptica que ha quedado definida por los dos apartados anteriores, intentaré ahora mostrar cómo la Estrategia Española contribuye a la incorporación de la cultura prevencionista y a la mejora de la articulación entre sus elementos; qué aporta al respecto y qué

debemos poner de nuestra parte, ya sea como ciudadanos o como personas con diversas responsabilidades en la gestión y administración de empresas.

La Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo para 2006-2010 tiene dos grandes campos y focos de acción y cuatro principales líneas de actuación que se resumen en el Cuadro 1.

La sola lectura de los diferentes ítems de la Estrategia pone en evidencia la importancia dada a las articulaciones o engranajes. Si bien es imposible en la breve extensión de un artículo analizar cada uno de ellos, me detendré en los que apuntan más claramente al refuerzo de las conexiones entre los diferentes elementos que componen la cultura preventiva y en los que facilitan la tarea de generar y emitir pautas de comportamiento.

La transversalidad, planteada por la estrategia tanto en el campo de acción de la sociedad en general como en las líneas de actuación, otorga solidez al tejido de la cultura preventiva, puesto que hace que los mensajes y actitudes de seguridad y salud laboral provengan de diversos emisores y no únicamente de la empresa, al mismo tiempo y si consideramos el ciclo vital de un individuo, es muy distinto

que la prevención aparezca como asunto y preocupación recién en el momento en el que se incorpora al mundo laboral que, que "atraviese" su vida (transversal y atravesar son palabras que tienen la misma raíz) en distintos momentos, desde la educación elemental, pasando por la formación media y superior y por las distintas instituciones cívicas a las que el sujeto se va adscribiendo a lo largo de su maduración y desarrollo.

La educación, entendida no sólo como programas y planes de formación, sino como generadora y transmisora de pautas de comportamiento; asumida por todos los organismos y en lo posible por los más próximos al ciudadano –como ocurre con la educación cívica– contribuye enormemente a crear y reforzar esas articulaciones entre las distintas células o elementos que conforman el tejido cultural. Es una inversión a futuro que facilita y transforma, casi en espontáneo, el cumplimiento de lo que se legisla; hemos tenido buenos ejemplos de ello en temas tales como el cuidado del medio ambiente, el reciclaje de los desperdicios o la disminución del tabaquismo.

La sensibilización, la promoción y el apoyo a la prevención de riesgos, brindados de forma sostenida y permanente

por el conjunto de instituciones y organizaciones sociales, generan un *telón de fondo* que facilita enormemente la posterior adquisición de pautas de trabajo seguro y saludable

Asimismo el hecho de que organismos públicos y privados emprendan proyectos y estudios de **Investigación y Desarrollo (I+D)** en materia de prevención de riesgos, no sólo aporta el beneficio que pueda esperarse del resultado de esas investigaciones y de las innovaciones basadas en esos resultados, sino que hacen evidente para la población en general la importancia otorgada al tema y el interés que en el se toman las diferentes organizaciones sociales

En cuanto a los campos y focos de acción propios de la empresa los reservo para el apartado siguiente, dedicado a los subsistemas de prevención y la modificación del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Ya en el terreno de las líneas de actuación y acciones a desarrollar, encontramos nuevamente varias de ellas que contribuyen a la solidificación de la cultura preventiva, por ejemplo.

Simplificar y clarificar el marco normativo servirá para reestablecer el equilibrio entre los elementos legales y el resto de los componentes de esta cultura. En la actualidad, ocurre con frecuencia que tanto empresarios como el resto de agentes sociales se sienten desbordados por la cantidad de normas a cumplir y –en ocasiones– desorientados por aparentes solapamientos o ambigüedades en la reglamentación. La energía dedicada a estos fines revierte, en el seno de las empresas, en energía restada a la generación y desarrollo de nuevos conocimientos preventivos, de aplicación de técnicas eficaces en la detección y minimización de los riesgos y de pauta e impulsión de hábitos y cos-

tumbres de seguridad y salud. Toda cultura favorece la evolución de la comunidad o empresa que la genera si sus elementos están bien equilibrados y armonizados entre sí; si –por el contrario– se produce exceso de alguno de ellos en desmedro de otros, tiende a obstaculizar y dificultar dicha evolución.

Coordinación e integración con las políticas de industria, difícilmente puede esperarse la integración de la prevención en el seno de la empresa si las superestructuras sobre las que la empresa se asienta no están a su vez integradas y coordinadas al respecto. Ni empresarios, ni trabajadores deberían encontrarse nunca en la disyuntiva de acatar una normativa o una práctica de industria que no incorpore o contemple en sí misma criterios preventivos. Si bien esto no ocurre en gran medida, todos los esfuerzos y acciones que se realicen para incrementar esa coordinación resultarán en beneficio de reforzar los nexos y otorgar fluidez a las articulaciones entre los elementos y partícipes de la cultura preventiva

Mejorar los mecanismos de participación de los trabajadores. Tal participación debe entenderse y practicarse por todos los implicados como de interés común y beneficiosa para todas las partes. La prevención no es negociable, es más fácil o más difícil de llevar a la práctica, según las condiciones tecnológicas y económicas de cada país y de cada empresa en un momento histórico dado; pero nunca negociable. Lo que ha de buscarse entre las partes no son transacciones sino soluciones. Por lo tanto, los mecanismos de participación de los trabajadores no pueden ser similares a los que se emplean para cuestiones como la salarial o la de beneficios sociales, en las que sí cabe la negociación. Aunque en ocasiones sea difícil dibujar el límite entre unos y otros asuntos, la estrategia española nos impulsa a la mejora de dichos mecanismos:

Una de las vías para ello –aunque no la única– es sin duda incrementar el componente técnico de dicha participación, puesto que en este campo las soluciones no se encuentran por intereses sino por conocimiento de los riesgos y de las alternativas para evitarlos. Mientras no se consiga esta mejora, quedarán sin aprovechar la experiencia y *los ingenios* que la mayoría de los trabajadores poseen como consecuencia del contacto directo con la tarea, un patrimonio valioso para la empresa en su totalidad.

Mejorar la calidad y la eficacia del sistema de prevención; si bien volveremos a referirnos a este punto en el apartado siguiente interesa destacar aquí la percepción de los agentes sociales que han participado en el trazado de esta estrategia en cuanto a carencias o defectos en el actual sistema de prevención. Muchos de ellos se han ido subsanando en los últimos años, tanto mediante modificaciones y ampliaciones de la normativa como por iniciativa de las empresas que –sin salirse del marco legal– han ajustado y adecuado el sistema a sus particulares necesidades y características. Entre los principales desarrollos y reajustes de la normativa cabe destacar el R.D. 1627/97 que establece el Plan de Seguridad y Salud para la construcción; la ya mencionada Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención y que obliga a las empresas a disponer de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, el R.D. 171/2004 en el que se desarrolla lo ya previsto en el artículo 24 de la Ley de Prevención respecto a la coordinación de actividades empresariales cuando concurren en un mismo centro de trabajo dos o más empresas, y el R.D. 604/2006 de modificaciones al Reglamento de los Servicios de Prevención del que pasaremos a ocuparnos a continuación.

Como progresos originados en la propia iniciativa de las empresas hay que

señalar fundamentalmente la tendencia creciente a dotarse de servicios de prevención propios, la de adoptar la fórmula de servicio de prevención propio mancomunado y, sobre todo, la de complementar con trabajadores designados la actividad preventiva que se concierne a Servicios de Prevención Ajenos, en contraste con la reacción inicial a la aparición de la Ley de Prevención, en la que la mayoría de las empresas que no venían reglamentariamente obligadas a constituir servicio de prevención propio prefirieron externalizar por completo esta función; no cabe duda de que en lo que a integración de la prevención se refiere y a solidez de la cultura preventiva de la propia empresa, la opción de contar con un mínimo de medios propios es mejor que la de dejar la totalidad de la actividad preventiva especializada a cargo de un servicio ajeno.

4. Los subsistemas de prevención y la modificación del reglamento

La cultura preventiva se encarna en un saber cómo organizarse y saber qué hacer en materia de prevención. Cuando se trata de una cultura sólida y bien articulada la organización del sistema de prevención se conforma en tres subsistemas:

- Subsistema legal
- Subsistema técnico y
- Subsistema social

El subsistema legal proporciona el marco de la actividad preventiva y cada empresa encuentra su particular manera de adecuarse a dicho marco y ajustarlo a su propia idiosincrasia.

El subsistema técnico está compuesto por los conocimientos científicos y recursos técnicos que la actividad, sector y dimensiones de la empresa requiera para

garantizar el máximo de salubridad y seguridad en sus procesos productivos.

Es fundamentalmente en el subsistema social donde se pone a prueba la solidez de la cultura preventiva de la empresa y donde cuaja la tan deseada integración de la prevención. Porque el subsistema social está compuesto por la trama de las relaciones laborales de la empresa, por las interacciones entre todos sus miembros que permiten o no que las actividades especializadas llevadas a cabo desde el subsistema técnico se transformen en auténticos procedimientos y actitudes de trabajo seguras. El gráfico 1 permite visualizar esa dinámica:

En este gráfico he hecho una especial utilización del color, partiendo de un rojo, que simboliza la actividad fabril de la empresa; el subsistema legal (amarillo) impregna a los otros dos subsistemas dando por resultado un ocre para el subsistema técnico y un naranja intenso para el social; quiero de este modo sugerir que si las direcciones de las flechas se cumplen, la actividad en la empresa continúa siendo intensa pero saludable y segura. Así, mediante tal recurso cromático intento a la vez representar la eficacia de la prevención cuando se asienta en una cultura preventiva sólida y contrarrestar las posturas que ponen en duda tal eficacia

No cabe duda de que para ser considerada eficaz la prevención debe cumplir unas condiciones en sus resultados:

- Debe arrojar mejora visible en las condiciones de trabajo.
- Debe arrojar incremento de la fiabilidad de los procesos de fabricación/servucción.
- Debe ser sostenible (económicamente posible).

- Debe poseer la calidad técnica adecuada.
- Debe aprovechar el potencial de conocimiento de los trabajadores (consulta y participación).
- Debe generar nuevos conocimientos (incorporar e incorporarse a la cultura).
- Debe reducir la accidentabilidad y la patología laboral.

La consecución de estos resultados se torna inviable si la articulación de la cultura preventiva es endeble en el sistema social de la empresa. El lector interesado en profundizar en estos requisitos puede consultar la publicación de Mutua Universal, de diciembre de 2005, titulada "Prevención integrada-Prevención eficaz"; en el presente artículo están enumerados con el sólo propósito de hacer patente el peso que dicho subsistema tiene en la eficacia final de la prevención.

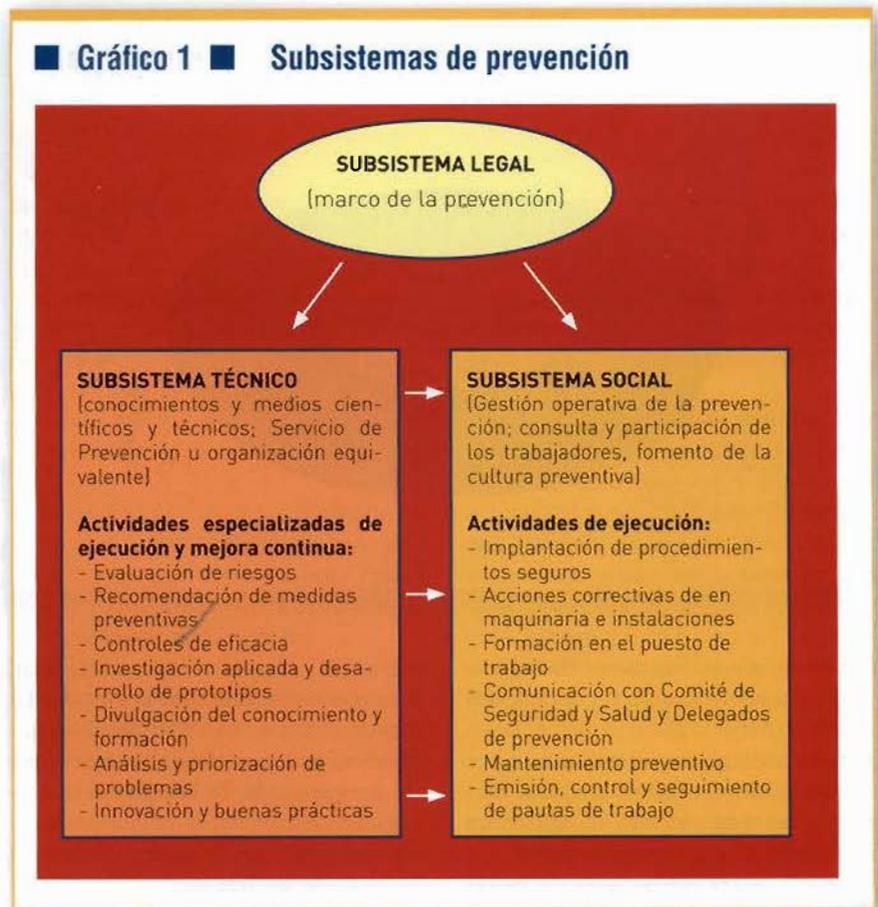
Así también, y volviendo ahora sobre la estrategia española, los ítems que he reseñado como "focos de acción en la empresa" adquieren -a la luz de los subsistemas de prevención- todo el significado que tienen en dicha estrategia:

- Gestión estratégica
- Gestión operativa
- Actividades especializadas e integradas
- Formación
- Acceso fácil al conocimiento y a medios seguros
- Innovación

Estos focos de acción comprometen a los tres subsistemas de prevención.

En el mismo sentido, todo hace pensar que la reciente modificación del Reglamento de los Servicios de Prevención, proviniendo del subsistema legal, tendrá efectos dinamizadores en los subsiste-

■ Gráfico 1 ■ Subsistemas de prevención



mas sociales de los que las empresas disponen para llevar a cabo la prevención. El Real Decreto 604/2006 clarifica y define cuestiones que quedaban libradas a interpretación en el 39/1997 y enfatiza otras de suma importancia en la consolidación de una cultura preventiva:

- Refuerza la obligación de la integración de la actividad preventiva.
- Define y concreta el contenido del Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Especifica la necesidad de consulta a los trabajadores sobre los criterios para seleccionar un Servicio de Prevención Ajeno.
- Compromete a los Servicios de Prevención Ajenos en la integración de la prevención en la empresa y en la valoración de la eficacia de dicha integración.
- Define la necesidad de recursos preventivos conectándola directamente con la evaluación de riesgos y con la planificación de la actividad preventiva.
- Define el contenido de las auditorías externas y el de sus informes.
- Fija en los doce meses posteriores a la planificación preventiva el límite para la realización de la primera auditoría externa.
- Establece una periodicidad de cuatro años para la frecuencia de las auditorías y de dos cuando se trata de empresas que realizan actividades del Anexo 1.
- Introduce la posibilidad de auditorías voluntarias y establece las obligatorias para toda empresa que realice con medios propios la totalidad o parte de su actividad preventiva

Si observamos la siguiente representación gráfica de la totalidad de la gestión de la prevención en una empresa (Gráfico 2, pág. siguiente): resulta evidente cuáles son los engranajes que

el R.D. 604/2006 refuerza y lubrica a la vez en este funcionamiento global: en la rueda de la gestión operativa los Medios y Recursos quedan armonizados con la Planificación Anual de la Actuación Preventiva, y en la de la gestión estratégica la Auditoría encaja mucho mejor que antes con la Organización Preventiva y con el Plan de Prevención. Sin embargo, lo más destacable al respecto es la introducción de la posibilidad de la auditoría como instrumento voluntario de gestión, puesto que la persistencia de la obligatoriedad asumida económicamente por la empresa y no por un organismo oficial –como podría ser el propio Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo– no sólo nos diferencia del resto de los países de la Unión Europea, sino que hace que la empresa tenga que destinar recursos económicos –que podría dedicar proactivamente a la prevención– a una actividad de control propia de las instancias públicas.

Pero lo que no debe olvidarse es que aún con estas mejoras en el marco formativo, que sin duda facilitarán la operatividad, el destino y la eficacia de la prevención en cada empresa continúa jugándose fundamentalmente en el campo de la gestión operativa que –como el dibujo lo sugiere– es el núcleo o meollo de la actividad, y que es ese núcleo el que debe impregnarse de cultura preventiva.

5. Gestación, dinamismo y cambios en la cultura

Llegados a este punto conviene una breve reflexión sobre cómo se genera, evoluciona y cambia la cultura en una comunidad o en una empresa u organización.

La cultura es –ante todo– un producto histórico inherente a cualquier grupo de personas en acción. Esto significa, por

■ Gráfico 2 ■ Totalidad de la gestión de la prevención en una empresa



una parte, que no hay comunidad ni empresa alguna sin cultura y, por otra, que el tiempo tiene un papel fundamental en el desarrollo de la misma. Ese conjunto de leyes, conocimientos, técnicas, etc., propio de cada empresa se constituye en su particular forma de ser y de hacer, cosa que ocurre por decantación de las experiencias vividas por la organización o empresa en cuestión. Así, cuando surge una nueva tecnología –los ejemplos más recientes son la informática y las innovaciones en telecomunicaciones–, una empresa no tiene ninguna experiencia, y por lo tanto ninguna cultura en el uso de la misma; con el paso del tiempo y sobre la base de sucesivos ensayos y errores, va consolidando sus propios conocimientos, habilidades y costumbres como usuaria de esa nueva tecnología hasta llegar, en muchos casos, a producir su propia normativa de usuaria. Ninguna organización “importa” los conocimientos o la tecnología tal y cómo le son ofrecidos por el mercado que los provee, sino que todas los ajustan, adaptan e incluso modifican e innovan, según la experiencia que van teniendo con ellos y según las experiencias anteriores de toda su historia vital como empresa.

De lo anterior se desprende también que en los elementos de la cultura de toda empresa hay una parte “tomada de

fuera” (del mercado o de la comunidad a la que pertenece) y otra autogestada o producida internamente; también podríamos decir una parte heredada y otra de autogenerada. En España no encontraremos –en principio– ninguna empresa cuyas políticas laborales infrinjan el Estatuto de los Trabajadores; pero tampoco encontraremos ninguna que limite su política de personal a la pura aplicación de dicho Estatuto; éste último –en cuanto a forma de hacer con los trabajadores– forma parte de la cultura que la empresa absorbe o hereda de la comunidad o país al que pertenece, en tanto que su política de personal es el resultado histórico de la experiencia vivida por ella misma en ese marco. Lo mismo ocurre con las tecnologías y conocimientos de los distintos sectores industriales; todas las empresas de automoción comparten una base tecnológica heredada de la ciencia y la ingeniería de su entorno, pero cada una de ellas posee su tecnología y sus productos diferenciados

El proceso que acabamos de describir no tiene principio ni fin; sólo podemos acotarlo a los fines de estudio o de operatividad y así decir que la cultura de una empresa comienza a gestarse en el momento que ésta se funda –despreciando todo lo que inicialmente toma del entorno, que son capas y capas de

historia y conocimientos– y que termina de formarse en el momento en el que la empresa cierra.

Todo esto otorga a la cultura en general y a la cultura prevencionista en particular, tres características fundamentales para todos los que nos interesamos en este tema:

- Es dinámica.
- Es de modificación lenta.
- No puede modificarse sólo desde fuera.

El saber que la cultura es dinámica debe servirnos en el campo de la prevención para no tomar como definitivas las prácticas y hábitos prevencionistas de una empresa dada y estar atentos a las posibilidades de cambio; tanto de mejora como de deterioro. Esto nos evitará la falsa y desmoralizadora creencia de que hay empresas que nunca harán nada en materia de prevención; así como la igualmente falsa y peligrosa de que una vez obtenido el funcionamiento deseado éste se mantendrá idéntico a sí mismo.

El carácter lento de la modificación cultural proviene del peso que la historia tiene en su generación; de modo similar a lo que ocurre con las personas, en las que las experiencias más tempranas marcan su comportamiento aun cuando no lo determinen por completo, las organizaciones quedan “marcadas” durante años y años por los eventos de su historia inicial y por las improntas de los que fueron sus fundadores o sus gerentes más significativos; sólo asimiladas a través del tiempo las nuevas experiencias producen modificaciones en hábitos y creencias. Así, resultaría ingenuo esperar que sectores que durante largos años se basaron en el trabajo a destajo, en la intrepidez como rasgo fundamental de sus obreros o en la cantidad como valor supremo de la

producción; adopten de la noche a la mañana formas de trabajo regidas por la prudencia, el cuidado del medio ambiente o la calidad.

Por último, y en estrecha relación con el punto anterior, ser conscientes de que el cambio cultural no puede producirse sólo desde afuera; nos será de suma utilidad a la hora de aprovechar las oportunidades de cambio que brindan las experiencias de la propia empresa, tanto las negativas como las positivas. En este sentido unas pérdidas o daños no esperados, una mejora de la producción obtenida por la implantación de un procedimiento de seguridad, un conflicto con los agentes sociales o un reconocimiento público logrado a raíz de una mejora de la calidad; pueden ser mucho más eficaces para provocar la modificación auténtica de la cultura prevencionista de una empresa que la sola presión de la legislación o la transmisión de una doctrina de prevención.

6. Las mutuas de accidentes de trabajo como agentes de cambio cultural

Aceptado el hecho de que la cultura de una empresa u organización no puede ser modificada sólo desde fuera, cabe también decir que en todo proceso de gestación y cambio cultural intervienen elementos externos que actúan como lo hacen las enzimas en los procesos biológicos: catalizando y facilitando el cambio. Estos elementos se conocen con el nombre de "agentes de cambio".

He reservado este último apartado para destacar el papel que las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales tienen como agentes de cambio en la cultura prevencionista de las empresas a ellas asociadas. Se trata de una posición privilegiada para cum-

plir con esa función; de una colocación estratégica

La ventaja que las Mutuas tienen al respecto, en relación con otras instituciones y organizaciones que también cumplen con la función de agentes de cambio cultural en este ámbito, proviene fundamentalmente de dos circunstancias:

- El hecho de tener con sus empresas un vínculo de asociación, lo cual implica que aún conservándose externas a la empresa, mantienen con esta una interacción constante.
- La materia y razón de esa asociación, que no es otra que los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, a la cual se ha añadido en los últimos años la gestión de la enfermedad común.

Es evidente que no puede haber cuestiones más ligadas a la prevención de riesgos laborales. Por otra parte, y a pesar de que las Mutuas ya no pueden actuar directamente como Servicio de Prevención Ajeno de sus empresas asociadas, conservan en el marco del Plan General de Actividades Preventivas de la Seguridad Social la autorización y disponibilidad para llevar a cabo una serie de actuaciones preventivas en materia de asesoramiento, divulgación y transmisión de nuevos conocimientos; muy en especial a las pequeñas y medianas empresas y a las empresas y sectores cuya siniestralidad supera las cotas esperadas.

Por la materia misma de la que se ocupan, las Mutuas poseen y procesan valiosísima información –desde el punto de vista de la prevención– sobre los índices de siniestralidad, la patología laboral, las causas y tipos de accidentes y la evolución histórica de todos estos ítems de cada una de sus empresas asociadas.

Dicha información, correcta y oportunamente transmitida, cumple por sí misma una labor de asesoramiento inestimable para la empresa a la hora de tomar decisiones y de introducir cambios en su política y organización preventivas.

Nadie ignora además que las Mutuas son las organizaciones españolas que más conocimientos y experiencia acumulada tienen en prevención de riesgos laborales, que más diversidad de sectores de producción y servicios han atendido al respecto, y que la mayoría de ellas poseen desde hace años potentes equipos de Investigación y Desarrollo en la materia.

Pero quizás lo que da a las Mutuas más energía y potencia como agentes de cambio de la cultura prevencionista de sus empresas asociadas es el bucle de coincidencia de objetivos que se produce entre estas entidades y las empresas; puesto que la reducción de la siniestralidad es –además de cometido social y moral– uno de los principales objetivos económicos de las Mutuas. En efecto: un resultado de gestión positivo es imprescindible para la continuidad de una Mutua y esto pasa, sin duda, por mantener una siniestralidad lo más baja posible mediante actividades de prevención. A su vez, toda empresa que desee garantizar la fiabilidad de sus procesos productivos asegurándose así la productividad prevista, encontrará en la reducción de la siniestralidad y en la mejora de las condiciones de trabajo uno de los principales puntales de la fiabilidad de dichos procesos. Esta coincidencia de objetivos es claramente un motor que impulsa la colaboración de empresa y Mutua en materia de prevención.

Por último –pero no menos importante– se trata de entidades que no sólo tienen voz en los foros técnicos y científicos de prevención, sino también en los

políticos y económicos en los que se debaten cuestiones tales como el sistema de "bonus malus" y otras tantas medidas de soporte y apoyo a las empresas para mejorar la implantación de sus prácticas preventivas.

Si bien es cierto que las Mutuas no pueden por sí solas cambiar la cultura prevencionista de las empresas; también lo es que -haciendo un buen uso del potencial que acabamos de describir- son el agente de cambio por excelencia en

este trabajoso proceso de construir una cultura empresarial que incorpore la prevención como uno más de los valores productivos, económicos y administrativos entre los que se juega el destino y supervivencia de cualquier empresa. ●

■ Bibliografía ■

- Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo (documento interno del Ministerio de Trabajo presentado a la Mesa de Diálogo Social - octubre de 2005).
- Graciarena, E. et al. Sociología y psicología social. Eudeba. Buenos Aires.
- Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.
- Real Decreto 604 /2006.
- Schein, E. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés Barcelona.
- Teixidó, P. Prevención integrada-prevención eficaz. Seguridad y salud en el trabajo. 2006; 38:20-28.

Ley de Dependencia

Manuel y Basilia, 20 años de Alzheimer

Infórmate:

900 40 60 80

Todos tenemos derecho a ser atendidos cuando no podemos valernos por nosotros mismos



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARÍA DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES,
FAMILIAS Y DISCAPACIDAD



IMSERSO