

Integración de la seguridad en la estrategia empresarial

CARLOS ALVAREZ

MAPFRE, Mutua de Accidentes de Trabajo

Las condiciones socioeconómicas actuales demandan un planteamiento renovado de Seguridad Integral. Derivado de la política de seguridad de las empresas, surge la aplicación de medidas integradas en todos los componentes de la empresa, con objetivos estratégicos coincidentes en la búsqueda de mejoras de la productividad, calidad y competitividad.

Evolución y tendencias en el concepto de seguridad

Definir qué es Seguridad no es un asunto fácil. Este término, como el de *salud*, es o puede ser tan amplio que llegue a escaparse, pero lo que es cierto es que en el ámbito de la empresa se está produciendo una continua ampliación de objetivos en esta área, ya sea por la aparición de nuevos riesgos, por nuevas demandas sociales, o por enfoques cada vez más amplios.

Teniendo en cuenta, en primer lugar, el Área del Riesgo Profesional, cuando en España la conocida como «Ley DATO» en el año 1900 definía el accidente de trabajo como **«lesión corporal que el operario sufre con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena»**, aparte de otras muchas implicaciones, estaba dando dimensiones concretas a lo que hasta entonces no era más que un sentimiento o sensibilidad social con respecto a la **«agresividad»** del trabajo y a las consecuencias funestas de la misma. Las potencias y energías puestas en juego como consecuencia de la revolución industrial afectaban principalmente a los situados en el entorno más próximo: los trabajadores.

No mucho más tarde se define otro riesgo con consecuencias menos bruscas e inmediatas, pero

igualmente importante: la Enfermedad Profesional.

En ambos casos se daba una relación directa e inequívoca con el trabajo. Accidente y enfermedad laboral formaban la **Patología Específica Profesional**, por otra parte muy posible de objetivar.

Nacen, a partir de estos riesgos: la Seguridad, como técnica de prevención del accidente; la Higiene Industrial, como técnica de prevención de la Enfermedad Profesional, y la Medicina Preventiva Laboral, como especialidad médica dirigida a la prevención de ambos tipos de riesgos. Consecuencias de la **Ley DATO** son la fijación de la responsabilidad objetiva por riesgo por parte de la empresa, y el establecimiento de otro importante mecanismo de tratamiento del riesgo profesional, como es el Seguro de Accidentes de Trabajo, que sería establecido como obligatorio en el año 1932.

Es difícil hacer un balance de lo que la aplicación de las técnicas de prevención citadas han supuesto en los diferentes países. Según datos de la O.I.T., la tasa de frecuencia de los accidentes mortales (indicador bastante significativo del nivel de seguridad a escala nacional) ha registrado, en los últimos veinte años, descensos importantes (Suecia, 70%; Finlandia, 62%; República Federal Alemana, 65%, y Japón, 70%). Resultados parecidos se han obtenido en Estados Unidos, Francia, Dinamarca y Gran Bretaña.

En España se ha pasado de 2.693 accidentes mortales en 1969, a 1.510 en 1985, 1.645 en 1987 y 1.974 accidentes mortales en 1990. En estas cifras se puede observar, a partir de 1985, un incremento en el número de accidentes mortales que también se da en el total de accidentes, aspectos que son objeto de polémica por cuanto hay discrepancias sobre la incidencia que ha podido tener la reactivación económica de estos últimos años.

En todo caso, el objetivo está muy lejos de ser conseguido. Las mismas previsiones de la O.I.T. cifraban en 180.000 los accidentes de trabajo mortales por año en el mundo, y en 110 millones el número total de lesiones. Si además se toma en consideración el incremento de la población mundial, y por tanto la fuerza de trabajo (pasaremos de 2.100 millones de población activa a 3.700 millones en el año 2.025), el aumento de empleo en muchos países

en industrias con riesgo importante, como construcción y minería, la previsible intensificación de los servicios de transporte, la utilización en agricultura de maquinaria y productos fitosanitarios, etc., parece lógico concluir que la aplicación de las técnicas tradicionales de prevención del Riesgo Profesional seguirán siendo esenciales en las empresas del futuro.

Es más, los cambios tecnológicos y entre ellos la informática, la robotización y el creciente empleo de productos químicos, abren campos de trabajo cada vez más complejos.

Pero hoy, a los objetivos clásicos de la prevención de Riesgos Profesionales, se unen otros riesgos del trabajo. Por ejemplo, las inadaptaciones del mismo a las aptitudes físicas y mentales del trabajador, y las consecuencias relativas de los ritmos excesivos y la monotonía de las tareas. Se está cuestionando, en función de su incidencia en el trabajo y fuera de él, la duración de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo y la propia organización del mismo.

El Programa internacional para la mejora de las condiciones del medio ambiente de trabajo de la O.I.T. (P.I.A.C.T.) marca de forma definitiva esta tendencia. En lo que se podría llamar tercera generación de la legislación de prevención de los países europeos, se concreta claramente esta evolución.

Así, la Ley noruega de protección de los trabajadores y medio ambiente en el trabajo, de 1977, hablaba de **«crear un medio ambiente de trabajo que evite los riesgos físicos y mentales del trabajador»**.

En Suecia, también en ese año, la ley sobre el medio de trabajo indica que **«las condiciones laborales se adaptarán a las aptitudes físicas y mentales del ser humano, y que deberá efectuarse un esfuerzo en organizar el trabajo, de forma que el operario pueda influir en las condiciones del mismo»**.

En los Países Bajos la Ley de 1980 sobre Seguridad, Higiene y Bienestar precisa que deberá evitarse, en la medida que posiblemente quepa exigir, **«toda organización de trabajo en la que el propio trabajador se ve imposibilitado a influir en el ritmo de trabajo»**.

Ya en 1972, en la República Federal de Alemania,

y de acuerdo con la Ley de Organización de Empresas, se indicaba que la humanización del trabajo abarca la Seguridad y Salud de los Trabajadores, la estructura del puesto y la organización del trabajo.

Pero existen mucho más cerca, en el espacio y en el tiempo, referencias en este mismo sentido:

- La Directiva de 12 de junio de 1989 de la CEE, conocida como **Directiva Marco de Seguridad**, cita como obligaciones generales de los empresarios la de **«adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos de los mismos en la salud»**. Los Estados miembros de la CEE, con fecha límite del 31-XII-1992, deberán poner en vigor las disposiciones correspondientes para el cumplimiento de lo indicado en esta Directiva.
- En España se están estudiando diferentes borradores del proyecto de Ley de Salud Laboral que pretendería dar cumplimiento a la Directiva Marco de Seguridad. En el artículo correspondiente a definiciones, de los borradores que se están manejando, *figuran incluidos* dentro de los objetivos de la ley, las **«patologías causadas o potenciadas por los esfuerzos repetidos o continuados, físicos o mentales, realizados en el ejercicio del trabajo.»**

La empresa española se verá claramente afectada por ambas disposiciones.

Todo esto se traducirá en un desarrollo de la **«Ergonomía»**, metodología multidisciplinar, que tiene como objeto la adaptación de la técnica y las tareas al hombre. De aquí ha de derivarse un menor riesgo laboral, mayor confort en los puestos de trabajo, enriquecimiento de los contenidos de los mismos, etc. Mejorará, en definitiva, **la calidad de vida del trabajo**.

Pero esto no es todo, en cuanto a la evolución del tratamiento del Riesgo Profesional.

El Seguro de Accidentes de Trabajo y las Entidades Aseguradoras también han evolucionado. Lo que

comenzó siendo un mecanismo simplemente de indemnización se ha llegado a desarrollar en el concepto amplio de tratamiento integral del accidente de trabajo, que se viene definiendo como **«la aplicación coordinada de técnicas preventivas, asistenciales, rehabilitadoras, reparatoras y recuperadoras, para la lucha contra los riesgos profesionales, y sus consecuencias físicas, psíquicas, humanas, sociales y económicas»**.

Dentro de estas técnicas son destacables:

- En el aspecto preventivo:
 - La Seguridad e Higiene.
 - Medicina Preventiva Laboral.
- En el aspecto asistencial:
 - Primeros auxilios.
 - Asistencia ambulatoria y hospitalaria.
 - Asistencia social.
 - Asistencia rehabilitadora.
- En la reintegración social:
 - Reentrenamiento en la profesión.
 - Readaptación profesional, cuando no es posible reintegrarse a la propia profesión.
 - Empleo, que hace posible la efectiva reintegración social.

Sin profundizar más en el desarrollo de este tratamiento, hay que destacar dos aspectos:

1. No se trata de una visión utópica. Se están desarrollando todas las fases del tratamiento desde hace 18 años.
2. La empresa, que tiene un papel protagonista en la gestión de la prevención, tiene también posibilidades de intervención y, por tanto, responsabilidades (por lo menos en el plano social) en el resto de las fases del tratamiento integral.

Hasta aquí un resumen de la evolución en el concepto y tratamiento del Riesgo Profesional en la empresa. Otros riesgos, en el ámbito de los daños materiales, como es el caso del incendio, tienen también una larga tradición, tanto en los aspectos preventivos como en los relacionados con el Seguro.

Hoy los riesgos que tienen su origen en la actividad productiva rebasan con amplitud el estrecho marco

de sus instalaciones fabriles, originando potenciales riesgos para la salud y bienes de terceros, sean éstos la comunidad próxima o los consumidores de sus productos. La protección del medio ambiente o la seguridad del consumidor son aspectos a los que la sociedad ha dado ya reconocimiento expreso de su importancia, a través del ordenamiento jurídico de cada uno de los países. Entran también dentro de los grandes objetivos de la Comunidad Europea.

La diversidad de riesgos ha dado origen a diferentes enfoques, que han pretendido una visión del conjunto de los mismos y de su tratamiento dentro de la estrategia de la empresa.

Hay que recordar, entre ellos, el concepto de **Control Total de Pérdidas**, que ciertamente no ha calado demasiado en España, quizá porque no fue bien entendido. En lo que supone de visión amplia de los riesgos en la empresa, añadiendo a los laborales los derivados de daños materiales, daños por contaminación ambiental, seguridad del producto, etc., representó un avance. También la importancia que da al registro de accidentes e incidentes, con simples pérdidas materiales, vino a potenciar los mecanismos de detección de riesgos. Sin embargo, en España se acusó al sistema de excesiva complejidad administrativa, por lo que su implantación es muy difícil. Sólo empresas muy organizadas fueron capaces de asumirlo.

La diversidad de riesgos ha dado origen a diferentes enfoques, que han pretendido una visión del conjunto de los mismos, y de su tratamiento dentro de la estrategia de la empresa.

Desde el ámbito de los profesionales vinculados con la **función aseguradora**, se propuso un enfoque más amplio que el propio Control Total de Pérdidas. Se trata de la **Gerencia de Riesgos** que, referida al conjunto de riesgos puros (aquellos que sólo pueden producir pérdidas), contemplan la prevención y aseguramiento a través de las fases de identificación, evaluación, control de riesgos, retención y la trans-

ferencia al seguro de las consecuencias de aquellos que se estime conveniente o no necesario asumir directamente.

Estamos, en todo caso, dentro de una tendencia globalizadora hacia lo que algunos llaman Seguridad Integral.

El concepto de seguridad integral

La **Fundación MAPFRE** inició el 13 de abril de 1986, con la Declaración de NICOYA, un proceso de reflexión, trabajo y debate interno, con el propósito de elaborar unos principios, filosofía y esquemas generales, que aprovechando experiencias propias y ajenas, facilitasen el cumplimiento del objetivo que figura en sus estatutos de «**promover la seguridad en todas sus formas**».

Parecía evidente que su acción técnica en áreas muy diversas y especializadas de la prevención de daños personales y materiales, así como en el área médica, precisaba de un tratamiento conjunto para mejorar su eficacia social. En las diversas instituciones dedicadas a la seguridad se estaba utilizando un enfoque excesivamente parcial de los problemas y sus soluciones, y en el ámbito de la empresa una separación demasiado tajante entre objetivos sociales, asignados de alguna forma a la cuenta de pérdidas, y otros objetivos asimilados a la partida de ganancias.

En aquella Declaración se definía la Seguridad como «**tendencia natural del hombre hacia la reducción de los niveles de incertidumbre en dos vertientes:**

- **en la consecución de sus objetivos y**
- **en la evitación de los hechos o fenómenos que estima negativos para el mismo, es decir, de los riesgos».**

Obviamente, objetivos y riesgos pueden ser muy diferentes, e incluso contrapuestos, desde cada pers-

pectiva individual, pero en todo momento hay un conjunto de ellos, que la colectividad engloba dentro del concepto de «bien común».

El bienestar del hombre y el bien común son, pues, los primeros elementos delimitadores del concepto que se denomina **Seguridad Integral**, en el que se incluyen:

- a) Prevención de riesgos o daños personales o materiales.
- b) La lucha contra sus consecuencias negativas.
- c) La promoción directa de los objetivos del hombre (considerado como ciudadano y como trabajador) en la empresa y en la sociedad.

Este contenido, ciertamente extensivo, representa un enfoque más *positivo* y una posición más *activa*. No se trata sólo de luchar contra el deterioro de un determinado bien social, sino también de potenciarlo y promocionarlo, pero «**tomando además en consideración la posible influencia de cada medida concreta sobre el resto de los objetivos**».

Habría que incluir, y esto puede llamar la atención, dentro del concepto de Seguridad Integral, objetivos como la productividad, la calidad del producto y la competitividad.

Esta es, quizá, la principal ventaja de un concepto integral de la seguridad (cuyo campo de acción excede, desde luego, la de cualquier profesión específica). Se pone de manifiesto la interrelación entre los diversos riesgos, entre los propios objetivos, y entre riesgos y objetivos, evitando la transferencia de problemas, quizá más graves, a otras áreas, o las repercusiones no deseadas sobre otros objetivos igualmente importantes.

Para trasladar este concepto al ámbito de la empresa hay que definir en la misma qué áreas se incluirían en la Prevención de Riesgos, en la lucha contra las consecuencias de los mismos, y cuáles serían los objetivos a promover y potenciar.

En el concepto Seguridad Integral en la Empresa

cabe todo el contenido de la Gerencia de Riesgos, del Control Total de Pérdidas, de la Ergonomía e incluso las técnicas correspondientes al tratamiento integral del riesgo profesional. Cabría la «**safety**» y la «**security**», incluso alguna técnica más como el «**mantenimiento preventivo**».

Los objetivos a promover y potenciar más obvios serían: la **salud del trabajador**, su **calidad de vida en el trabajo**, el **medio ambiente**, la **seguridad del producto** y el **patrimonio económico, técnico y cultural de la empresa**.

Habría, y esto puede llamar la atención, que incluir dentro del concepto Seguridad Integral, objetivos como la productividad, la calidad del producto y la competitividad, que, en definitiva, garantizan la permanencia de la empresa, el beneficio económico y el mantenimiento y creación de puestos de trabajo para la **seguridad en el empleo**, que también estaría incluido.

Objetivos como productividad y competitividad, que en algún momento pudieran estar asociados solamente a los intereses de una determinada «**clase social**», hoy son o deben ser considerados como parte del interés común.

En todo caso, toda acción en seguridad debe tenerlos en cuenta, por cuanto de ellos depende la propia existencia de la empresa, base del resto de los objetivos.

También en la empresa hay una fuerte interrelación entre objetivos, y no puede establecerse de antemano una escala de prioridades, responsabilidad en cada caso de la estructura de mando de la empresa, teniendo en cuenta la normativa del Estado y los acuerdos sociales.

Necesidad de integración de la seguridad en la estrategia de la empresa

Al igual que en calidad, hay dos formas de enfocar la acción de seguridad:

- 1.º Porque «**la seguridad es algo que puede perjudicar a la empresa si no se tiene en cuenta**», y
- 2.º Superado este nivel, **convertir a la seguridad en factor estratégico que puede producir resultados**. Dicho de otra forma, competir deliberada y estratégicamente con la seguridad, de la misma forma en la que hoy se plantea competir deliberada y estratégicamente con calidad: superando el viejo aspecto defensivo de la calidad, entendida como «**evitar reclamaciones**».

Son muchos los factores que hoy, y más en el futuro, se exigirán a la empresa para alcanzar unos niveles mínimos de seguridad.

Algunos de ellos están próximos a una nueva regulación, como la próxima normativa en relación a los riesgos profesionales. Otros se derivan de la presión de los sindicatos y representantes de los trabajadores, en el Area de Seguridad e Higiene de la Empresa; o la nueva sensibilidad y demanda social, que en relación a los temas de seguridad del producto y medio ambiente existe en la sociedad. Todo ello se traduce en un contexto exterior, que «**fuerza**» o forzará a la empresa a alcanzar unos límites mínimos de seguridad.

En caso contrario, este contexto aplicará medidas que repercutirán en la imagen, el patrimonio o en los propios directivos de la empresa. No hay que olvidar que el último argumento del Estado, a efectos de hacer cumplir su normativa, es el Código Penal. En él se recoge la figura del «**delito de puesta en peligro**», en el que no se exige la existencia de víctimas para que se reconozcan repercusiones penales.

Hay, además, dos factores que deben tenerse en cuenta: uno, la negociación colectiva con los representantes de los trabajadores, que puede hacer obligatorios niveles de seguridad superiores a los estrictamente contemplados en la ley, y otra, que no es sólo el Estado español y sus instituciones las que se preocuparán por el cumplimiento de los mínimos de seguridad por parte de nuestras empresas, sino de forma muy importante, los competidores de la Comunidad Europea, que verían como «**dumping**

social» una excesiva permisividad de nuestras propias autoridades.

A todo lo anterior habría que sumarle, naturalmente, el costo directo e indirecto que para las empresas representa la materialización de los riesgos, estén o no asegurados. Hay que recordar aquí que los expertos en incendios nos hablan del bajo porcentaje de empresas que mantienen su actividad después de haber sufrido un siniestro de importancia.

Existen, por contra, algunos aspectos positivos. Se trata de basar la seguridad no sólo en lo que puede evitar, sino en lo que puede aportar. En este sentido, cabría citar la incidencia de la seguridad en su amplio sentido, en la imagen global de empresa, la seguridad del producto y la valoración de los consumidores respecto al mismo, y las nuevas oportunidades que la demanda de seguridad ofrece a las empresas productivas. Es un factor que también incrementa la valoración de cada empresa por la comunidad en la que está establecida, siendo un instrumento útil en muchas ocasiones, para la coordinación empresarial, la motivación de los trabajadores, así como la mejora de las relaciones humanas en la empresa.

Difícilmente se puede hacer que la calidad sea una consecuencia natural del proceso productivo, si no cuidamos las condiciones «ergonómicas» en que éste se desarrolla.

Cuando la **calidad** es un objetivo de primer orden para conseguir la necesaria **competitividad**, hay presidentes de empresas que opinan de la siguiente forma:

«La calidad ha de producirse directamente en el puesto de trabajo, de una forma consistente, y por ello otro factor estratégico a considerar es la "Ergonomía". Es un hecho que si el operario dispone de condiciones "ergonómicas" adecuadas en relación con la temperatura ambiente, limpieza, seguridad, iluminación y fatiga, tanto por el esfuerzo físico como

por la monotonía del trabajo, la probabilidad de fallo humano disminuirá sensiblemente.

Por otro lado, un ambiente de trabajo limpio y grato invita a mantenerlo de esa forma, convirtiéndose éste en mensaje subliminal de calidad.

Difícilmente se puede hacer que la calidad sea una consecuencia natural del proceso productivo si no cuidamos las condiciones "ergonómicas" en que éste se desarrolla.

Con la "Ergonomía" se busca el **confort** en el ambiente psicofísico en que el trabajador desarrolla su trabajo. En este sentido es un paso más avanzado con respecto a la **medicina**, la **seguridad** y la **higiene industrial**, pues con éstas sólo se protege al trabajador del riesgo de accidentes o enfermedades profesionales.

Teniendo en cuenta todo esto, los equipos y materiales se utilizan de forma más completa y eficiente, lo cual, además de reducir costos, lleva a la eliminación de defectos, reducción del material desechable y, en definitiva, la mejora de la calidad del producto.

En este sentido, podría decirse que **seguridad**, **salud**, **confort** y **satisfacción laboral** son también sinónimos de calidad.

Nuestros empleados disfrutan de un alto nivel de **seguridad**, y así, además del bienestar personal, conseguimos una mejor productividad y sobre todo una calidad...»

Palabras de don **Angel de Perversi**, Presidente-Consejero Delegado de **General Motors España, S. A.**, en su conferencia «**Mercado sin fronteras y calidad**».

Cómo llevar a cabo la integración en seguridad

Aunque no existe una definición universalmente aceptada de **seguridad integrada** se puede decir que se trata de un «**concepto o filosofía de organi-**

zación y desarrollo de la seguridad en la empresa, en virtud de la cual se considera:

- **que la seguridad es inseparable e intrínseca de los procedimientos de trabajo, y**
- **que como consecuencia de ello, las responsabilidades y funciones correspondientes a la seguridad se distribuyen de forma directa en la organización de la empresa, que es, en definitiva, la responsable de la organización del trabajo y de la coordinación de todos los objetivos. Esta integración debe darse en las fases de concepción, diseño, instalación y operación.»**

El concepto de Seguridad Integral supone:

1. Que todos los procedimientos de operación en el trabajo deben contener como elementos propios las medidas necesarias para evitar *daños personales o materiales*.
2. Que lo mismo que se definen las funciones de gestión y dirección de los cuadros y mandos, así como los poderes y responsabilidades de los mismos en otros aspectos de la Empresa, se deben definir simultáneamente las funciones de Seguridad atribuidas a cada uno de ellos, incluyendo también poderes y responsabilidades. Esto afecta tanto a la línea de fabricación como a servicios funcionales como compras, mantenimiento u oficinas de estudio, por ejemplo.
3. Que la Dirección debe asumir también, y de forma simultánea, la seguridad en la fase de:
 - Planificación y establecimiento de objetivos.
 - Organización de las estructuras.
 - Ejecución y toma de decisiones.
 - Control y evaluación de resultados.

De acuerdo con esto, la Seguridad, bajo el enfoque de la Seguridad Integrada, pasa a ser una función intrínseca de la empresa, y se adoptarán para ella los mismos principios de dirección y gestión que para el resto de los objetivos.

En algunas áreas de la seguridad hay razones legales para esta integración: la seguridad en el

trabajo es considerada como un derecho del trabajador y una obligación de la empresa, y la normativa establece también obligaciones al respecto para la dirección, los mandos y el trabajador, por lo que en esta área se podría hablar hasta de razones legales para la integración de la seguridad.

Sin embargo, la razón fundamental de la integración es, simple y llanamente, una razón práctica. Eficacia en la actuación a través de una mayor racionalidad.

En el viejo estilo de la Seguridad «**específica**», y en la práctica, la responsabilidad se asignaba a un departamento (el de Seguridad), y el mando y los medios a otros departamentos, y naturalmente los resultados no podían ser demasiado buenos.

Ahora, al contemplar conjuntamente y en todas las fases (proyecto, construcción, instalación, etc.) todos los factores (incluida la seguridad), la coordinación de todos los objetivos es más fácil y el resultado mejor, optimizando además los recursos invertidos.

En el enfoque de la Seguridad Integrada sigue siendo válido aquel bonito lema (inútil entonces) de «**la Seguridad es obra de todos**». Ahora, con la integración de la seguridad, cada uno sabe la parte que le corresponde, sus funciones, los medios con que cuenta y, sobre todo, es consciente de que asume unas responsabilidades.

Para hacer efectiva esta integración, la Comisión General de Seguridad e Higiene en la Industria Siderometalúrgica, de las Comunidades Europeas, realizó un amplio informe al respecto, estableciendo, entre otros, los siguientes principios prácticos:

Primer principio

«Las cuestiones de seguridad deben ser integradas en las actividades productivas, de forma que no puedan ser separadas de estas últimas.»

Es uno de los principios básicos, y supone el análisis y estudio de cada proceso de trabajo, de su organización y de su realización, estableciéndose por escrito los correspondientes procedimientos de operación, en los que se integran paso a paso las cuestiones de segu-

ridad. Estas ya no figuran en normas separadas, sino que son consustanciales al proceso de trabajo.

Los procedimientos de operación comprenden la descripción precisa de la tarea, de los elementos que influyen en la preparación previa del trabajo, y la descripción de las fases de operación.

Estos se elaboran por grupos de trabajo multidisciplinarios, con la participación de los órganos de planificación de la empresa, los técnicos responsables de producción, los especialistas de seguridad, servicios médicos de empresa, etc., sometiendo antes de su implantación definitiva a periodos de prueba, en los que los mandos de producción podrán incidir en la introducción de las modificaciones oportunas.

Sin embargo, la razón fundamental de la integración es, simple y llanamente, una razón práctica: Eficacia en la actuación a través de una mayor racionalidad.

Generalmente, los procedimientos de operación deben revisarse cada año. La implantación de los mismos debe ser paulatina, aplicándolas en principio sólo a ciertas tareas, mejor si es en instalaciones o procesos nuevos en los que no existen vicios adquiridos.

En la formación del personal que ha de ejecutar el trabajo, la seguridad estará también integrada, y se ajustará específicamente al problema concreto.

Segundo principio

«Para llevar a cabo las acciones preventivas es esencial que la dirección de la empresa y sus diversos servicios puedan recurrir a los consejos y asesoramientos de un servicio especializado, a las órdenes directas de la dirección.»

Puede parecer hasta un contrasentido que se establezca previamente la necesidad de distribuir las funciones de seguridad en la línea de mando, para a continuación recalcar la necesidad de un servicio «staff» especializado, que podría pensarse carecería de funciones.

Merece la pena detenerse a analizar más detalladamente este aspecto. Dentro de las actividades que en seguridad se realizan en la empresa, cabe distinguir dos grupos de ellas.

En la primera se incluyen todas aquellas directamente encaminadas a la *ejecución de la seguridad*, y que resultan de la aplicación de los métodos operativos en las tres fases clásicas: **reconocimiento, evaluación y control de riesgo**, en las que se encuentran:

En el **reconocimiento de riesgos** el estudio de procesos, productos y métodos, análisis de la propia experiencia en accidentes, inspecciones planeadas, etc.

En la **evaluación de riesgos** los métodos estadísticos de valoración, la aplicación de criterios subjetivos, la comparación con estándares previamente aceptados: por ejemplo, TLV's, Normas Técnicas, Legislación, Códigos de buena práctica, etc.

En el **control de riesgos** figuran las actuaciones a través de medidas de ingeniería, la adaptación de la tarea al hombre y del hombre a la tarea, la reducción del tiempo y número de personas expuestas, la señalización, el cambio de métodos de trabajo, la vigilancia, la formación, etc.

Hay que llamar especialmente la atención con respecto a los métodos de control a través de homologaciones y certificaciones previas, aprobación de prototipos, etc., que **transfieren** una parte importante del **control de riesgos** del usuario al fabricante y/o proyectista o proveedor que normalmente tienen unas posibilidades técnicas y prácticas de realizarlo.

En otro sentido, una serie de actividades de seguridad están encaminadas a la dirección o gestión de la misma:

Planificación y establecimiento de objetivos,

organización de estructuras y control y evaluación del resultado, etc., en definitiva, **medios de administración de la seguridad**, como evaluación de programas, valoración de actuaciones, auditorías, etc.

Hay entonces dos tipos de funciones dentro de la seguridad, las de administración o dirección, y las de ejecución.

Pero la integración de estas últimas en el Servicio de Prevención especializado, o en la línea de mandos, varía según la complejidad de las empresas y en función de los conocimientos de los técnicos.

La Dirección de la Seguridad corresponde en su grado máximo a la dirección de la empresa, y al resto de los mandos en función de las responsabilidades que tenga asignadas cada uno de ellos. El Servicio de Seguridad es un auxiliar de la dirección de la empresa, a la que presenta y somete a la aprobación, planes, objetivos, resultados de los distintos controles, etc.

La Ejecución en sus distintas fases, reconocimiento, evaluación y control es, en la Seguridad Integrada, función de la línea de mando, y aquí el servicio especializado realiza una función de apoyo y asesoramiento, estimulando, potenciando y valorando los riesgos, los medios, las actuaciones y los resultados; en definitiva, **suministrando instrumentos para la dirección y la ejecución de la seguridad**, a efectos de que ambas funciones alcancen el mayor nivel de eficacia.

Tercer principio

«Cada miembro de la línea jerárquica tiene la obligación de llevar a cabo actividades de prevención dentro de la zona o área en la que es responsable.»

Este principio reafirma la premisa de que la función de ejecutar la seguridad corresponde a la línea de mandos, y la ejecución comprende el reconocimiento, evaluación y control de riesgos.

Cuarto principio

«Todas las actividades de seguridad deben ser coordinadas en el seno de un programa coherente, jalonado de informes periódicos, para que su seguimiento permita su continua adaptación.»

La planificación es base fundamental del funcionamiento de la Seguridad Integrada. Se distribuyen multitud de funciones en ejecución y gestión de la seguridad a todos los niveles y a todo el tejido de la empresa. Sin una definición clara de las mismas y de su extensión en cada caso, sin una normalización y sin un seguimiento podría dar lugar a una situación caótica y al descrédito de la seguridad. El principal problema de la seguridad integrada es la complejidad, por lo que la implantación se efectuará paso a paso.

Quinto principio

«Es conveniente que, en base a este programa, se requiera el concurso de representantes de los trabajadores, cuya colaboración en todos los campos de la seguridad en el trabajo tiene la mayor importancia.»

La formación en seguridad debe estar integrada dentro del entrenamiento para el desarrollo de su función. Se trata simplemente de no separar seguridad y trabajo, porque son todo uno.

Esto es válido en particular para la prevención de riesgos profesionales. La implantación de la Seguridad Integrada, supone un considerable esfuerzo de estudio, planificación, organización y coordinación, y es muy difícil hacer nada al respecto si existe una actitud de oposición frontal por parte de los representantes de los trabajadores.

Salvo por motivaciones de otra índole, no

existen razones de entera probidad que tuvieran que existir unas actitudes negativas.

Sexto principio

«Las acciones formativas en materia de seguridad, y en todos los niveles jerárquicos y de todo el personal de la empresa, son de la mayor importancia.»

Si antes se ha hecho referencia a la formación del personal que iba a aplicar procedimientos de operación integrados, ahora es necesario efectuar algunas consideraciones con relación a la formación de los mandos.

Todo mando debe ser consciente de lo que sus subordinados esperan de él.

1. Que sea capaz de organizar el trabajo de forma que se limiten al máximo los riesgos. Es decir, que tenga capacidad profesional en el mando.
2. Que se le informe de las particularidades del trabajo que va a realizar, y de los riesgos que pudieran existir. Presupone buena fe del mando e interés en la protección de sus trabajadores.
3. Que tenga en cuenta sus sugerencias e ideas. Presupone que el mando tiene capacidad para valorar los conocimientos y experiencia de sus hombres.

A lo largo de la formación del mando, deben ser considerados estos tres aspectos que sirven para orientar su actuación futura en cuanto a la actitud general.

Recibirá también información y formación específicas con respecto a las responsabilidades que le han sido asignadas. Esta formación debe estar integrada dentro de la preparación para el desarrollo de su **función**. Se trata simplemente de no separar seguridad y trabajo, porque son todo uno.

Resumiendo, los principios para la implantación de la Seguridad son:

1. Integración de la Seguridad en los procedimientos de **operación**. Grupos de estudio.

2. Servicio asesor al que puedan recurrir la dirección y el resto de servicios. Suministra **instrumentos para la gestión** y la **ejecución**.
3. Todos los miembros de la línea jerárquica realizan actividades de seguridad, gestión y ejecución.
4. Planificación de actividades y control y seguimiento de las mismas.
5. Colaboración de los representantes de los trabajadores en la prevención de riesgos profesionales.
6. Formación específica a todos los niveles.

A partir de estos principios la organización de la Seguridad Integrada en la Empresa debe ajustarse a sus características y organización.

Para ser realistas no se pueden olvidar las dificultades que en la implantación de la Seguridad Integrada se van a encontrar.

Aparte de que el sistema es complejo por cuanto hay que estudiar tarea a tarea, y que el Servicio de Seguridad necesita una alta capacidad de respuesta a problemas concretos, es preciso contar de verdad con la gerencia y los mandos de línea, y aquí el principio de resistencia al cambio se hace notar fuertemente. El enfrentamiento con problemas para los que no hay formación suficiente y el tener que afrontar nuevas responsabilidades y trabajos son factores que indudablemente influyen, por eso hay que insistir en una *implantación paulatina en el tiempo* y en el *tipo de funciones o actividades* que se integran.

Las conclusiones a lo anteriormente expuesto son:

1. Se tiende, **en función de una demanda social** cada vez más importante, hacia un concepto de **«Seguridad Integral»**.
2. Este concepto se traduce:
 - Para el Trabajador:* en el concepto **«calidad de vida en el trabajo»**, que incluye las técnicas preventivas clásicas, junto con las condiciones de trabajo.
 - Para el Empleador:* en el concepto **«Control**

Total de Pérdidas» o en el más extenso de **«Gerencia de Riesgos»**, abarcando el conjunto de riesgos e incluyendo las técnicas de aseguramiento.

Para el Seguro: en el concepto Tratamiento Integral del Riesgo, que incluye desde la Prevención hasta la Recuperación.

Para el conjunto de la Comunidad: en la demanda a las empresas de un mejor Balance Social.

3. Se propone la inclusión, dentro del concepto de **«Seguridad Integral»**, de:
 - La prevención de riesgos personales y materiales.
 - La lucha contra sus consecuencias negativas.
 - La promoción directa de los objetivos del hombre como ciudadano, como parte de la empresa, y como individuo social.
4. Se debe tender, **en función de la eficacia**, hacia un concepto de Seguridad Integrada:
 - En la empresa, integrándola en las líneas de producción, instrucciones de trabajo, etcétera.
 - En la normativa técnica de construcción y diseño.
 - En la normativa de cumplimiento obligatorio, etc.
5. El desarrollo tecnológico plantea nuevos riesgos en la actividad laboral, que exigen un avance importante de la Seguridad para hacer frente a las mismas.

En este avance tienen un papel importante que desarrollar los centros de investigación, y entre ellos, los dependientes de las Compañías de Seguros, interesadas también en la reducción de la siniestralidad.

Seguridad Integral, Seguridad Integrada e Investigación son las claves del futuro, y en esta línea se demanda la colaboración de todos los agentes implicados.