

# Hacia un liderazgo participativo en la gestión de la prevención de riesgos laborales

**Olga Fernández Martínez**

Directora del Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. INSHT

*La Campaña europea “Trabajos saludables”, que para el periodo 2012-2013 promueve la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, se desarrolla bajo el lema “Trabajando juntos para la prevención de riesgos”. La campaña pretende concienciarnos a todos sobre la importancia que tienen el liderazgo de la dirección y la participación de los trabajadores como factores clave para lograr que nuestros centros de trabajo sean saludables y productivos. El objetivo de esta iniciativa es fomentar el desarrollo de buenas prácticas de gestión preventiva que mejoren el liderazgo y la participación de los trabajadores en las empresas.*

## COMPROMISO PARA MEJORAR LA GESTIÓN PREVENTIVA

En los últimos años, el paradigma de la crisis económica y financiera está llevando a las organizaciones a adoptar nuevos retos que les permitan ser más eficientes, competitivas y productivas, en un entorno cada vez más cambiante. Las repercusiones de la crisis económica mundial sobre el mercado del trabajo resultan evidentes en un escenario generalizado de reducción de los costes salariales, aumento de la subcontratación y reducciones de presupuesto que en ocasiones pueden afectar a las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

En este contexto, las empresas deben asumir que **una gestión eficaz en materia preventiva redundará en una mejora de las condiciones de seguridad y salud laboral y supone un factor de mejora de su competitividad y de su imagen corporativa ante la sociedad.**

Si nos atenemos a las cifras, en el contexto de la Unión Europea, cada año mueren más de cinco mil trabajadores como consecuencia de accidentes laborales, y se estima en más de cien mil los fallecidos a consecuencia de enfermedades profesionales. Más allá del coste humano y social que estas cifras representan, se estima que la siniestralidad

laboral a nivel europeo implica un coste económico que ascendería a casi medio billón de euros al año, lo que equivaldría, por ejemplo, a más de la mitad del fondo de rescate creado como repuesta a la crisis financiera de la Unión Europea.

**La prevención de los riesgos laborales no debería percibirse de forma exclusiva como una carga impuesta por nuestro ordenamiento jurídico.** Por otra parte, un cumplimiento meramente formal de la ley no es garantía de éxito en la práctica de la gestión preventiva en las empresas. Por ello, se han de buscar fórmulas que contribuyan a que los empresarios y los trabajadores tomen conciencia de las res-

pensabilidades que tienen, y perciban que la prevención de riesgos laborales funciona mejor cuando se trabaja de forma conjunta y coordinada.

Es evidente que **el empresario tiene entre sus obligaciones legales la de garantizar la seguridad y la salud de sus trabajadores**, sin embargo, en muchos casos se demuestra que **la eficacia en la gestión preventiva se alcanza cuando esta no se ciñe al cumplimiento formal de la normativa y busca una implicación real de toda la organización**, lo que se conoce como un **compromiso de liderazgo y participación**. Cuando no existe este compromiso de implicación, los empresarios se encuentran con que no siempre tienen soluciones para todos los problemas de salud y seguridad que existen en su organización. Por otra parte, muchas veces son los propios trabajadores los que, gracias a su experiencia y conocimiento en la labor diaria que desempeñan, contribuyen de manera eficaz al proceso de detección de forma precisa de las deficiencias existentes en sus puestos de trabajo, pudiendo incluso, si se establecen los cauces adecuados, proponer mejoras de sus condiciones de seguridad y salud laboral. Por ello, cuando se logra un **compromiso de toda la organización**, se puede mejorar y hacer más eficaz la gestión preventiva, a través de la participación conjunta en los procesos de mejora. Así, empresarios y trabajadores, implicados en un objetivo común de mejora y trabajando en estrecha colaboración, pueden aplicar medidas preventivas más eficaces a los riesgos que afectan a la seguridad y salud de su entorno laboral.

Trabajando en esta línea, son ya muchas las organizaciones que han implan-



tado este compromiso de mejora en su gestión preventiva basado en el liderazgo y la participación. Un ejemplo de ello son las campañas que desde hace algunos años se vienen desarrollando para lograr la meta de **"cero accidentes"** en el trabajo. Aunque en principio puede parecer un objetivo utópico o alejado de la realidad de la empresa, muchas organizaciones han demostrado que, cuando existe este compromiso entre empresarios y trabajadores, pueden lograrse largos periodos de tiempo, incluso años, en los que no se producen accidentes con baja.

Hoy en día sabemos que la mayoría de los accidentes y de las enfermedades profesionales se pueden prevenir, basta con aplicar los conocidos principios de la prevención de riesgos. Por otra parte, nuestro marco normativo en materia preventiva está lo suficientemente desarrollado como para garantizar el cumplimiento de una serie de derechos y obli-

gaciones que afectan a la seguridad y salud laboral. Los resultados que refleja el último sondeo de opinión paneuropeo sobre la seguridad y la salud en el trabajo nos hacen ver que partimos de una situación privilegiada para fomentar un **cambio en la cultura preventiva basado en el liderazgo y la participación**. Este sondeo pone de relieve que hasta un 70% de los trabajadores europeos creen que, si ponen en conocimiento de su supervisor o superior jerárquico un problema que afecte a su seguridad y salud en el trabajo, este se implicará en encontrar una solución. Asimismo, según dicha encuesta, un 65% de los trabajadores europeos afirma estar "bien informado" o "muy bien informado" en materia de riesgos laborales. Además, un 86 % de los encuestados opina que **unas buenas prácticas en materia de seguridad y salud laboral son necesarias para mejorar la competitividad económica**.

Por otra parte, los desafíos a nivel global determinan un nuevo enfoque en los modelos de gestión preventiva, que obligará a las organizaciones a adoptar estrategias preventivas innovadoras y sostenibles que les permitan ser más competitivas y productivas, afrontando los nuevos riesgos y los riesgos emergentes, ligados a los cambios tecnológicos, la turnicidad y las nuevas formas de contratación, las condiciones de trabajo y los sectores de población laboral de mayor vulnerabilidad. Así, por ejemplo, la citada encuesta señala que el 87% de los encuestados cree que el número de afectados por estrés relacionado con el trabajo aumentará en un futuro.

## LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN. CLAVES DEL ÉXITO

La Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo establece un marco de referencia para **consolidar una cultura preventiva y lograr una mejora de la calidad de vida laboral**. En el ámbito de las organizaciones, la consecución de estos objetivos pasa por establecer la prevención de riesgos laborales como una actividad a desarrollar en el seno de la empresa e integrada en su sistema de gestión.

En muchos casos nos encontramos con que en las organizaciones la gestión preventiva se desarrolla bajo una au-

sencia total de esta cultura preventiva, lo cual resta eficacia a cualquier medida preventiva que pretenda implantarse. Sin embargo, también se demuestra que, cuando una organización integra la cultura preventiva en su modo de gestión, desde la dirección y con un compromiso real por parte de todos los integrantes de la empresa, se trabaja en mejores condiciones de seguridad y salud, con la consiguiente reducción de la siniestralidad. **La cultura preventiva se basa en el compromiso de liderazgo y participación**, y debe ser fomentado en las primeras etapas de formación escolar para asimilar los valores y los hábitos relacionados con la conducta segura y las buenas prácticas en materia preventiva. Tanto para las empresas de mayor tamaño como para las pequeñas y medianas, en materia preventiva el liderazgo ejercido por la dirección y la participación de los trabajadores son cruciales para gestionar con satisfacción la seguridad y la salud.

La Encuesta europea a pequeñas y medianas empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), para la que se realizaron entrevistas a cerca de 36.000 directivos y representantes de los trabajadores, revela que **la participación de los trabajadores, junto al compromiso de la dirección, produce unos resultados en materia de seguridad y salud laboral mucho mejores**. Es diez veces más probable,

por ejemplo, que las empresas con unos índices elevados de participación de los trabajadores, combinados con el compromiso de la alta dirección, dispongan de una política en materia de seguridad y salud en el trabajo documentada. Ello entraña la ventaja adicional de que estas medidas se perciben como más eficaces.

La implantación de un modelo eficaz de gestión preventiva supone un cambio de cultura en la empresa en materia de seguridad y salud laboral, resultando primordial que el personal directivo asuma su función de liderazgo en lo que se refiere a la seguridad y salud de sus trabajadores. A nivel directivo, las organizaciones deben asumir la necesidad del cambio y comprometerse con él, como una necesidad estratégica de la empresa y no como el simple hecho de cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

La gestión preventiva está condicionada por el tipo de liderazgo ejercido en la organización y más aún por las estrategias requeridas por la misma. De esta forma, si en los niveles directivos se asume la necesidad de afrontar los cambios diseñando una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos propuestos, se estará propiciando el logro de un beneficio que irá más allá de la mejora en la gestión preventiva.

Este cambio de mentalidad pasa por concienciar a la organización de que los riesgos pueden evitarse si empresarios y trabajadores trabajan conjuntamente. Para ello, debe fomentarse la existencia de un liderazgo activo a nivel directivo y propiciar la participación de todos. Mejorar el liderazgo y fomentar la participación son las claves que aseguran la eficacia en la gestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

Las organizaciones deben propiciar la función de liderazgo entre su personal

La gestión preventiva está condicionada por el tipo de liderazgo ejercido en la organización



directivo así como la participación activa de los trabajadores, sus representantes y otras partes interesadas, de forma que se genere un clima de colaboración que permita dotar de mayor eficacia a la gestión preventiva. A este respecto, resulta evidente que si en el seno de una organización, ninguno de sus integrantes reconoce la utilidad y los beneficios que supone la gestión preventiva, esta fracasará y será difícil el logro de objetivos de mejora.

## VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN

Los datos acreditan que **mejorar la gestión preventiva es rentable para todos**, porque, más allá del cumplimen-

to legal de las obligaciones en materia de seguridad y salud laboral, las organizaciones consiguen ser más productivas y competitivas, creando entornos de trabajo más saludables. A este respecto, los análisis generados a partir de la Encuesta europea a pequeñas y medianas empresas, sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), demuestran que la mejora del liderazgo y la promoción de la participación suponen importantes ventajas para las organizaciones. **Mejorar la gestión preventiva supone una buena práctica para la empresa que revierte en una reducción de los costes asociados a la siniestralidad y el aumento de la productividad, la mejora de la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de absentismo laboral y rotación de**

**personal; un menor número de accidentes; un mayor prestigio entre los proveedores y otros interlocutores; un mayor conocimiento y control de los riesgos en el lugar de trabajo; y una mejor imagen que favorece las relaciones con inversores, clientes y la sociedad en general.**

Por otro lado, resulta evidente que una gestión preventiva poco eficaz redundará tanto en un aumento de la siniestralidad como en un aumento de los costes para la propia empresa. De esta forma, una falta de liderazgo en la dirección para impulsar una gestión adecuada en materia preventiva o una baja participación de los empleados en estos temas pueden ocasionar importantes costes económicos y daños para la pro-



pia imagen corporativa, disminuyendo la productividad y los beneficios económicos de la empresa.

## BUENAS PRÁCTICAS

La excelencia en la gestión preventiva se logra a través de las buenas prácticas cuando el empresario y todo su equipo directivo se comprometen de forma activa con los trabajadores y sus representantes. La promoción de buenas prácticas en la gestión preventiva cuenta con el respaldo de las distintas administraciones públicas a través de sus políticas para la promoción de la seguridad y salud en el trabajo.

En el contexto de la campaña europea de “trabajos saludables”, los aspectos

más destacables para valorar estas buenas prácticas para mejorar el liderazgo y la participación son los siguientes:

- Liderazgo genuino y eficaz, y de una participación de los trabajadores que responda al lema de la campaña “Trabajando juntos para la prevención de riesgos”.
- Participación efectiva del personal y de sus representantes.
- Apoyo total de la alta dirección.
- Intervenciones orientadas al lugar de trabajo.
- Ejecución culminada satisfactoriamente.
- Mejoras de la seguridad y de la salud, reales y demostrables.
- Debida consideración a la diversidad de los trabajadores.
- Sostenibilidad en el tiempo.
- Posibilidad de aplicación a otros entornos de trabajo, a otros Estados miembros y a las PYME.
- Vigencia, esto es, que el ejemplo sea reciente o no muy difundido hasta la fecha.

Un ejemplo reciente de estas buenas prácticas en la práctica de la gestión preventiva basada en liderazgo y participación lo constituye la construc-

## El dinero destinado a la prevención de riesgos laborales es una inversión, no un gasto

ción de la Villa Olímpica para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012. El enfoque adoptado por la Autoridad Olímpica de Londres 2012 fue diseñado para motivar a cada contratista para que estimulase la participación de los trabajadores y las observaciones que estos pudieran proporcionar en cualquier aspecto relacionado con la mejora de las condiciones de seguridad y salud. De esta forma, se crearon

**grupos de liderazgo en seguridad y salud laboral**, para el seguimiento de cada uno de los proyectos. Cada uno de estos grupos reportaba diariamente información a un equipo formado por los directores de proyecto y por el promotor, la Autoridad Olímpica de Londres.

Este enfoque de participación y liderazgo fue respaldado por una declara-

ción de compromiso con los trabajadores, lo que permitió poner en valor y dar un mayor reconocimiento a esta buena práctica de gestión preventiva. Por eso el índice de incidencia resultó excepcionalmente bajo, siendo los primeros Juegos Olímpicos en los que no se han producido víctimas mortales en la construcción del Estadio Olímpico. Todos los que tuvieron que ver con la salud y la seguridad en estas obras manejaban las siguientes tres premisas:

- La seguridad y la salud laboral son la marca de una buena construcción.
- Se puede construir sin provocar daños a las personas.
- El dinero destinado a la prevención de riesgos laborales es una inversión, no un gasto. ●

### ■ Bibliografía ■

- European Risk Observatory. Management of occupational safety and health: An Analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). European Agency for Safety and Health at Work. 2012. Disponible en <http://bookshop.europa.eu>
- European Risk Observatory. Worker representation and consultation on health and safety: An Analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). European Agency for Safety and Health at Work. 2012. Disponible en <http://bookshop.europa.eu>
- European Risk Observatory. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing Safety and Health at Work (ESENER). European Agency for Safety and Health at Work. 2010. Disponible en: [http://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1\\_osh\\_management](http://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management)
- European Agency for Safety and Health at Work. Second Pan-European opinion poll on occupational safety and health. 2012. Disponible en: <http://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/>
- Alistair Cheyne et al. Talk the talk - walk the walk: An evaluation of Olympic Park safety initiatives and communication. Loughborough University. 2012. Disponible en: <http://www.iosh.co.uk>
- Angela O'Dea, Rhona Flin. The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes. University of Aberdeen. HSE, 2003. Disponible en: <http://www.abdn.ac.uk>
- Organización Internacional del Trabajo. Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo. 2008. Disponible en: <http://www.seouldeclaration.org>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Liderazgo en la gestión de la prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo Una guía práctica. 2012. Disponible en <http://bookshop.europa.eu>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo. Participación de los trabajadores en la salud y seguridad en el trabajo. Una guía práctica. 2012. Disponible en <http://bookshop.europa.eu>
- European Agency for Safety and Health at Work. E-Facts-58. Occupational safety and health and leadership: tools and toolkits. 2011. Disponible en <http://osha.europa.eu>