

El comportamiento empresarial en la prevención de los riesgos laborales: el caso español

Rogelio Olavarri Fernández^a

Las pautas de gestión de la prevención de riesgos laborales en España proceden de las reglas de juego establecidas por el regulador, del comportamiento empresarial ante la prevención de riesgos laborales y de los recursos, capacidades y comportamiento de los servicios de prevención ajenos. Además, claro está, del comportamiento de los demás grupos de interés en torno a la gestión de la prevención (asociaciones empresariales, profesionales, sindicatos, etc).

Un factor relevante en este sistema es que, fundamentalmente, la empresa “hace prevención” inducida por el regulador y, en parte, por el servicio de prevención ajeno, porque la empresa no siempre conoce sus necesidades, más allá de un conocimiento genérico de cumplimiento normativo. Se produce en muchas pequeñas y medianas empresas, respecto a la prevención, lo que ocurría, y en parte ocurre, en la gestión ambiental, que “*las empresas se hallan un poco perdidas, y sólo las situaciones extremas son vistas con claridad*”¹.

El regulador demanda básicamente a las empresas el cumplimiento normativo en materia de prevención de riesgos laborales, y sólo últimamente, todavía más declarativa y formal que operativamente, también pide efectividad y calidad en el desarrollo de la actividad preventiva. Por eso, la empresa y el servicio de prevención ajeno en el que se apoya interpretan que fundamentalmente deben disponer de productos orientados a la seguridad jurídica; es decir, que cumplan con los mínimos exigibles y estén documentados (producción de papeles).

En este contexto, los decisores empresariales pueden adoptar diferentes actitudes ante la necesidad de implantar un sistema o medidas de prevención: para unos puede ser una oportunidad para mejorar y reorientar el funcionamiento de la empresa (renovación de proveedores, equipos, organización del trabajo, etc., y también de prestaciones), mientras que para otros se vive como una amenaza (sanción) o problema (coste). Internamente, las empresas pueden optar porque la gestión de la prevención venga a fortalecer (integrándose) la gestión general de la empresa (refuerza sus recursos y se integra en sus sistemas) o percibirla como una carga añadida que la debilita.

Una parte de los decisores empresariales desarrolla una actitud positiva y un comportamiento estratégico especí-

to a la prevención, viéndola como una oportunidad para replantear el funcionamiento de la empresa y algo a integrar en su gestión, y esto está contribuyendo a la implantación de buenas prácticas preventivas y a la reducción de las tasas de siniestralidad. Sin embargo, aún una parte más importante tiene una actitud defensiva, viendo la prevención como una exigencia, que supone una carga sobrevenida en su gestión, desarrollando un comportamiento adaptado a esta visión.

La mayoría de los decisores empresariales (especialmente en las pequeñas empresas) toman decisiones y actúan respecto a la prevención de acuerdo con una colección mínima de reglas interpretativas sobre lo que hacer (más que siguiendo una estrategia formalizada o un algoritmo de cálculo económico), que además les resulten sencillas, “*rápidas, ligeras y conductualmente baratas, porque explotan las estructuras de información de su entorno, más que consistentes y coherentes*”², y que reflejan el conflicto entre motivaciones y objetivos que tienen los actores. Estas reglas y el correspondiente comportamiento se derivarían tanto de los condicionamientos del entorno, que son fundamentalmente los valores e instituciones que rigen la vida social, las formas organizativas estandarizadas para la empresa y los modelos de gestión disponibles, como de los condicionamientos propios del decisor empresarial, principalmente su interés particular, pero también los sesgos psicológicos (temores) o de seguimiento social (modas) y las trampas o errores que padece en el procesamiento de información y pensamiento.

En el caso español, la expresión más negativa del comportamiento de los decisores empresariales respecto a la prevención de riesgos laborales, se puede manifestar de diferentes formas, tal y como se desarrolla a continuación³.

Una *actitud defensiva*, consistente en proveerse de productos orientados a la seguridad jurídica y procurarse el aseguramiento de los potenciales costes derivados de la no prevención, más que su corrección o eliminación.

Se podría identificar también una propensión a la *externalización de costes* (oportunistas) y *actividades* (por principio). En una sociedad e instituciones –como en España– con una cierta tolerancia a aceptar que los particulares con posibilidades externalicen sus costes, es sólo cuestión de

^a Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Cantabria
Santander, España

Correspondencia:
Rogelio Olavarri Fernández
olavarro@unican.es

oportunidad que las empresas externalicen los costes derivados de la no prevención (las prestaciones públicas y las familias cargan con algunas consecuencias de las incapacidades o de la enfermedad). Asimismo, en el contexto empresarial actual, de formas organizativas y modelos de gestión orientados a la externalización de las actividades, más unas exigencias de gestión preventiva que pueden favorecer la externalización (modelos sobredimensionados para las micropymes, auditorías de los recursos propios, etc.⁴), es esperable que las empresas externalicen actividades preventivas sin ningún análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia. Una derivación de esta actitud es que cuando la empresa contrata prestaciones preventivas prefiere productos cerrados, para lo que el oferente ha generado prestaciones estándar, que no siempre se adecuan a la empresa, integran en su gestión, ni son todo lo útiles que pudieran ser: evaluaciones de riesgos laborales “llave en mano” (la empresa se limita a facilitar la información y firmar la recepción del documento final), formación preventiva en forma de cursos empaquetados, paquetes informáticos no siempre integrados en los sistemas de la empresa, artefactos preventivos (EPIs) y la vigilancia de la salud como una prestación autónoma (por ejemplo, no siempre se piensa en su utilidad para la planificación y control de eficacia de la actividad preventiva). Es decir, no es frecuente en estas actividades la participación de los trabajadores ni la cooperación continua (comunicación regular, equipos conjuntos, etc.) entre empresa-cliente y servicio de prevención ajeno, para el diseño, implantación y seguimiento de estos encargos.

Otra manifestación sería la de *desconfianza y déficit de cooperación entre los operadores*. En este modelo de gestión preventiva que se ha ido configurando en España, los problemas derivados de la externalización (déficit de integración, etc.) podrían corregirse con la cooperación, al menos, entre empresa-cliente y servicio de prevención ajeno. Sin embargo, la desconfianza entre los actores de la prevención (“si algo puede caracterizar la imagen que tienen los distintos grupos de interés entre sí, tal vez haya que referirlo a la desconfianza”⁵) y el déficit de prácticas de cooperación interna en cada operador y externa (con los demás operadores), son un obstáculo para la integración de la prevención en la empresa y la eficacia de la actividad preventiva. Con un enfoque tradicional, cada agente percibe a los demás como una amenaza para sus expectativas o como una oportunidad para extraer ventajas, explotando las situaciones favorables derivadas del poder jerárquico o de negociación, frente a la actitud cooperativa que supone que las relaciones pueden ser juegos de suma no nula (todos pueden ganar o perder - creación de valor para todos). Internamente, las administraciones públicas, las empresas y los servicios de prevención ajenos son muchas veces organizaciones en silos (individuos y departamentos aislados) frente a la horizontalidad y transversalidad que requiere la actual gestión por procesos, y en el caso de la organización de la prevención, con déficit de grupos o equipos o con un enfoque inadecuado del trabajo en equipo, cuando existen, ya que no suelen ser interdisciplinarios (especialmente entre las partes técnica y médica), multiproceso y autogestionados (con capacidad de decisión, para que, por ejemplo, en los servicios de prevención ajenos sea máximo el número de empleados en contacto directo con la empre-

sa-cliente y mejorar la prestación). Además, en el entorno hay un déficit de cooperación interinstitucional, careciéndose incluso de reuniones periódicas entre la Inspección de Trabajo, los institutos autonómicos, la autoridad sanitaria, las organizaciones empresariales y sindicales y las asociaciones de servicios de prevención ajenos, para unificar las actuaciones de las administraciones públicas, ni está desarrollada la asociación clientes-proveedores o entre ellos mismos (redes, alianzas, subcontratas de cooperación y equipos conjuntos). Compartir recursos, información, conocimiento y experiencia mejora el stock de competencias de todos.

Por último, podríamos señalar una actitud propiamente de *miopía*. A partir de la distorsión perceptiva (los riesgos visibles y esporádicos son fácilmente reconocidos frente a los latentes y crónicos) y del déficit de información sobre los riesgos (sólo se tiene en cuenta lo registrado), se tiende a subestimar los costes derivados de la no prevención y no abordar los problemas crónicos de la empresa. Como la miopía fructifica más con una dirección empresarial con mentalidad contable - financiera (orientada por los ingresos y gastos estándar y registrados históricamente, y los resultados a corto plazo), en estos casos es frecuente gestionar la prevención solo sobre lo sabido para resolver lo inmediato. El comportamiento límite sería actuar para “salir del paso”. Las tres razones por las cuales las empresas no suelen atacar sus problemas crónicos de prevención, y por lo tanto sus demandas a los servicios de prevención ajenos son para “salir del paso”, son las que ya identificaron para la calidad, Juran y Gryna (1993)⁶ y Camisón, Cruz y González (2007)⁷: i) los riesgos crónicos (pérdidas crónicas), al revés que los esporádicos, no hacen sonar ninguna alarma. Desde el momento que la dirección permitió incorporar ese nivel de riesgo a los costes y estándares de actividad, las señales de alarma fueron desconectadas; ii) la competencia también soporta los mismos riesgos (las mismas pérdidas); iii) las actuaciones necesarias para corregir estos problemas exigen replanteamientos estratégicos, cambios organizativos, dotación de recursos, y la dirección debe dedicar tiempo e implicarse.

En estas circunstancias, cuando las empresas contratan prestaciones preventivas a los servicios de prevención ajenos, lo más habitual es que se guíen por el precio de la prestación y la seguridad jurídica que le proporciona, estableciendo con esos servicios una relación de contratación clásica o de competencia (sacar de la relación lo más posible cada uno, a costa de la debilidad negociadora del otro, o de sus carencias informativas, por ejemplo).

Por esto, la “exigencia” de calidad de las prestaciones de los servicios de prevención ajenos (Estrategia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo), que sería una oportunidad para mejorar y reorientar su actividad, choca con el comportamiento-guía: el supuesto de escasez de una demanda de prestaciones de calidad ha orientado el comportamiento del servicio de prevención ajeno a la rivalidad de precios, y le resulta una amenaza la potencial entrada de competidores europeos con recursos, cartera de productos e imagen.

En estos servicios de prevención ajenos, los procesos de concentración en el sector (acumulación de recursos y experiencias), la implantación de normas y sistemas de gestión y la familiarización con técnicas de planificación, son una fortaleza para implantar una gestión de calidad. La pervivencia

de una estructura dual del sector, con un subsector con empresas de tamaño medio reducido y limitación de recursos y capacidades, y la práctica habitual de una gestión orientada a los costes y escasa diferenciación de productos, continúa siendo una debilidad para esa gestión de calidad.

Por todo ello, cambiar la gestión de la prevención que se está realizando en España requiere un cambio social, cultural y organizativo, y por lo tanto tiene una dimensión estratégica que no puede reducirse al empleo de nuevas herramientas de gestión.

Como mínimo se deberían superar algunas barreras fundamentales del actual sistema preventivo. Así, en primer lugar sería necesario pasar del tipo de "demanda" preventiva que se ha configurado hacia una realmente efectiva, orientada al fin último de la actividad preventiva, que es la mejora de las condiciones de trabajo y la potenciación de la salud de los trabajadores. A esta "demanda" correspondería una gestión por hechos y resultados basada en información (hoy deficitaria y dispersa), apoyada en un control de eficacia de la actividad preventiva. Se requeriría también cambiar la mentalidad orientada al corto plazo y el comportamiento "apaga fuegos" en la dirección empresarial (los directivos actúan cuando tienen que apagar los fuegos causados por problemas esporádicos de calidad, ambiente y seguridad). Por su parte, las empresas y servicios de prevención ajenos deberían tener suficiencia de medios (puede parecer una demanda paradójica en un país con un número significativo de técnicos de prevención) para tener capacidad de respuesta ante los problemas y que los gestionen de una forma sistémica. Y por último, se debería superar la desconfianza entre los actores de la prevención y el déficit de prácticas de cooperación exis-

tente en y entre administraciones públicas, empresas y servicios de prevención ajenos, para lo cual es necesario en estas organizaciones un liderazgo transformacional (orientado a las relaciones personales), y una dirección que delegue poder y capacidad de decisión en los grupos y equipos formados por las personas competentes y quienes ejercen directamente las tareas. Sin estos requisitos previos, con el marco establecido en nuestro país, no será posible una integración real de la prevención en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Vazquez A. Gestión estratégica de la calidad medioambiental. Implicaciones prácticas para las empresas españolas. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla; 1998. p. 276.
2. Gigerenzer G, Selten R. Bounded Rationality. Cambridge: MIT Press; 2001.
3. Olavarri R. Economía de la prevención: costes y beneficios de la prevención en la empresa. En: Ruiz-Frutos C, García AM, Delclós J, Benavides FG, editores. Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Masson-Elsevier; 2007. p. 179-193.
4. Montserrat J, Plana P. Organización de la prevención en la empresa. En: Ruiz-Frutos C, García AM, Delclós J, Benavides FG, editores. Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Masson-Elsevier; 2007. p. 133-148.
5. Observatorio de Salud Laboral. Calidad de los Servicios de Prevención en España. Informe diagnóstico. Mimeo. Septiembre 2007. p.31.
6. Juran JM, Gryna FM. Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use. New York: McGraw-Hill; 1993.
7. Camisón C, Cruz S, González T. Gestión de la calidad. Madrid: Pearson; 2007. p. 287-288.

Se buscan

Revisores externos para Archivos de Prevención de Riesgos Laborales.
Queremos ampliar y renovar nuestra base de revisores. Si estás interesado/a
envía tu nombre completo, lugar de trabajo, correo electrónico y 5 palabras clave
definiendo tus áreas de conocimiento y experiencia a
archivos@scsmt.cat

¡Gracias por tu colaboración!