

Álvarez, J. & Miguel Dávila, J.A. (2014): "Gestión de los procesos del sistema de prevención", *Alta Dirección*, vol. 47, nº 279-280, (19-25).

Gestión de los procesos del sistema de prevención

Resumen

La legislación sobre prevención de riesgos laborales en España se ha orientado recientemente hacia la integración de la prevención de riesgos laborales en todos los niveles jerárquicos de la empresa y hacia el fomento de una auténtica cultura de la prevención. Esto es debido principalmente a que la experiencia sobre la puesta en práctica de las distintas disposiciones, pone de manifiesto un cumplimiento más formal que efectivo de las mismas. El objetivo de este artículo se centra en el estudio de la integración de la prevención mediante un enfoque basado en procesos y el establecimiento de indicadores de desempeño en materia preventiva.

Palabras clave: Gestión de Procesos, Sistemas de Prevención, Desempeño en materia Preventiva.

Abstract

The new regulations policies in Spain have been oriented to promote an effective safety culture, as the application of the different dispositions, seeks a formal fulfillment of them. The core of this paper is the prevention integration study using a processes approach and measuring health and safety performance.

Key words: Process Management, Safety Management System, Health and Safety Performance.

1. INTEGRACIÓN DE LA PREVENCIÓN

La prevención de riesgos laborales ha evolucionado desde la función de seguridad localizada en un responsable hasta la gestión de un sistema para la prevención de los diferentes daños derivados del trabajo. El funcionamiento eficaz del sistema exige la integración de la prevención mediante la asunción de funciones y responsabilidades por parte de cada uno de los grupos de interés. La literatura científica recoge las dimensiones relacionadas con la integración de la prevención en dos tipos de constructos: el clima preventivo (*safety climate*), como descriptor de la actitud del personal hacia la prevención de riesgos laborales, y la cultura preventiva (*safety culture*), que se encuentra más ligada al funcionamiento global del sistema de prevención.

El clima cambia más rápidamente que la cultura preventiva, la cual está ligada a las propias creencias de la organización (Olive et al; 2006). Por ejemplo, tras un accidente se generan una serie de cambios de comportamiento que pertenecen al clima preventivo; sin embargo, las medidas de prevención y su implantación real y efectiva dependerán del estado de la cultura preventiva.

Los últimos esfuerzos normativos sobre prevención de riesgos laborales en España demandan una integración de la prevención que se corresponda con una cultura preventiva extendida por toda la organización y en sintonía con la cultura organizativa de la empresa. Precisamente cuando la cultura preventiva se encuentra integrada en el contexto general de la gestión empresarial puede hablarse de una auténtica integración de la prevención.

Sin embargo, llegar a una conclusión sobre el estado de la integración de la prevención en una organización es una tarea compleja que no reside únicamente en el número de daños derivados del trabajo. La utilización de los índices de siniestralidad

suele limitarse a la comparación de la situación de la empresa con la del sector, sin cotejar características de los sistemas de prevención que permitan hacerlos comparables (contrataciones externas, stock tecnológico, aplicación de los principios de la acción preventiva, procesos controlados del sistema, etc.). En definitiva, *es difícil medir la efectividad en términos de siniestralidad porque no se puede identificar qué procesos, de los que se encuentran en funcionamiento, son los más efectivos* (Häkkinen, 1995: 303).

Por otro lado, la legislación actual presenta la auditoría del sistema de prevención como un instrumento de gestión para valorar la integración de la prevención en el conjunto de actividades de la empresa. La eficacia de la evaluación externa es discutible debido, en primer lugar, a la limitación de la misma para algunas de las modalidades organizativas y, en segundo lugar, a factores como la limitación del tiempo para su realización o la ausencia de confianza entre entidad auditora y empresa auditada. Además, una auténtica integración de la prevención reside en las verdaderas relaciones entre los miembros de la organización, incluso a distintos niveles, y no en el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos.

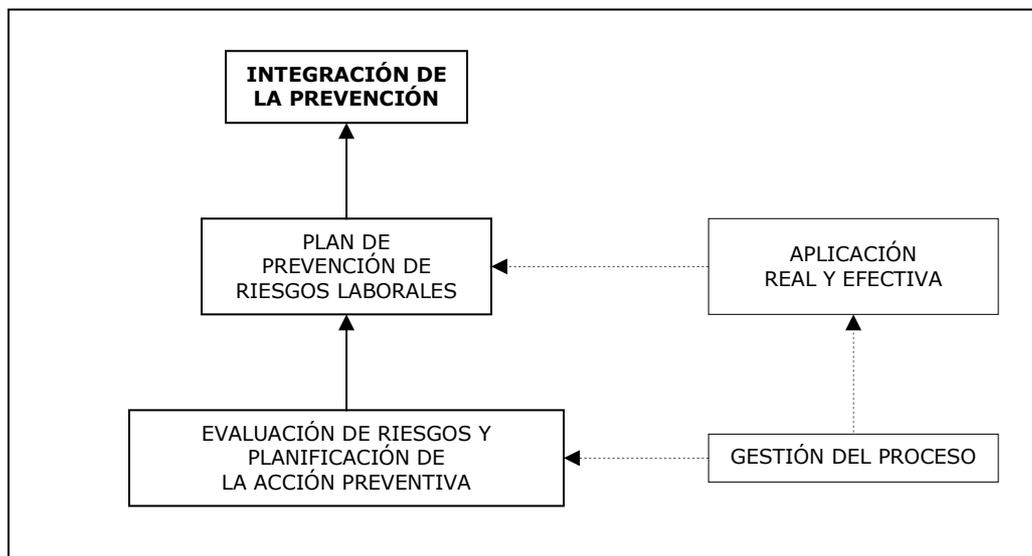
2. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El Plan de Prevención de Riesgos Laborales es el documento que define el sistema de prevención de una empresa mediante su estructura organizativa, las funciones y responsabilidades asignadas y asumidas, los recursos para la acción preventiva y las prácticas, procedimientos y procesos del sistema. Según la Ley 54/2003 y el Reglamento de los Servicios de Prevención, su aplicación real y efectiva permite integrar la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa. Por su parte, los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales son la evaluación de riesgos y la planificación de la

acción preventiva. Por ello, la aplicación real y efectiva del Plan o la integración de la prevención depende en gran medida del tratamiento dado a la evaluación de riesgos y la posterior planificación de la actividad preventiva.

El objetivo de este artículo consiste en establecer una forma de gestión y aplicación real y efectiva del Plan de Prevención de Riesgos a través de la gestión de la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva como un proceso del sistema de prevención como muestra la figura 1.

Figura 1. Integración de la prevención.



Fuente: Elaboración propia.

3. GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos es una de las innovaciones organizativas que mayor impacto ha tenido en los últimos años. La presencia de la gestión de procesos en la actividad empresarial se debe, entre otros factores, al enfoque basado en procesos que exige la familia de normas ISO 9000, una de las especificaciones de calidad más extendidas.

Este modelo rompe con la estructura funcional o departamental buscando la secuencia o el flujo de la actividad, en la cual están presentes distintas personas, de distintos departamentos y con diferentes funciones. Su naturaleza interfuncional

provoca tensiones debido a las distintas competencias que confluyen en los procesos, lo cual hace necesario el establecimiento de una gestión adecuada si se desean obtener los resultados esperados.

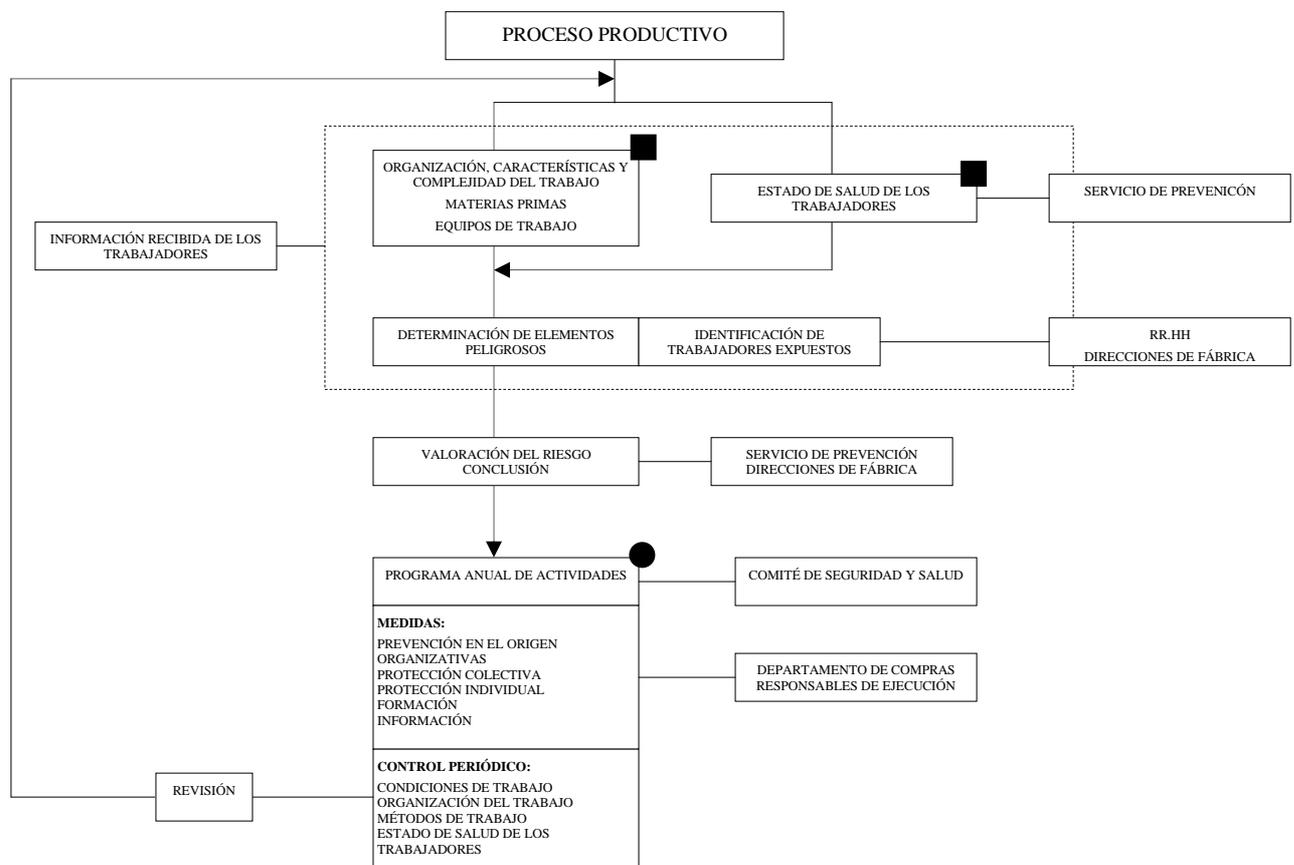
La gestión de un proceso exige: i) una definición adecuada del mismo formada por: los proveedores, los clientes, las entradas, las salidas, los recursos y el propietario del proceso; ii) la medición organizativa a través de indicadores de desempeño y niveles objetivo para la mejora continua del mismo.

4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN PREVENTIVA

Las entradas y salidas del proceso de evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva están perfectamente definidas en los artículos 5 y 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Los responsables de los procesos deben contar con la suficiente experiencia en la secuencia de actividades del mismo y formar un grupo interfuncional o interdepartamental para desarrollar el plan establecido (Elzinga et al; 1995). Dado que la modalidad organizativa por la que haya optado la empresa debe prestar, según la Ley 31/1995, el asesoramiento y apoyo necesario en lo referente a la evaluación de los riesgos y la planificación de la actividad preventiva, parece adecuado que la propiedad del proceso recaiga sobre el responsable de la citada modalidad. El equipo interfuncional de este proceso está constituido por la modalidad organizativa, las direcciones de personal y de fábrica, el comité de seguridad y salud y los trabajadores pertenecientes al núcleo de operaciones. El proceso de evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva se representa en la figura 2.

Figura 2: Proceso de Evaluación de Riesgos y Planificación de la Acción Preventiva



Fuente: Elaboración Propia.

■ ENTRADAS

● SALIDAS

5. MEDICIÓN ORGANIZATIVA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO

La mejora continua ha pasado a formar parte de un requisito inherente a los sistemas de prevención, o, al menos, en los modelos más extendidos de gestión (Abad y Llimona, 2003). La mejora continua es parte integrante de la filosofía de Calidad Total y su consecución pasa por una adecuada gestión de los procesos de la empresa. Se trata de

una cultura de mejora sostenible que persigue la optimización de los sistemas y los procesos de una organización (Bhuiyan y Baghel, 2005: 761).

La optimización del proceso de evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva para la aplicación real y efectiva del Plan reside en la adecuación de sus salidas a los principios de la acción preventiva que marca el artículo 15 de la Ley 31/1995 y el compromiso de cada uno de los grupos de interés. Estos factores pueden controlarse a través de la medición organizativa para identificar las distintas posibilidades de mejora y dar una idea de las medidas que deben llevarse a cabo para el establecimiento de la mejora en cuestión.

El correcto funcionamiento de un proceso depende, entre otros factores, de la satisfacción de los clientes del mismo (Bond, 1999), por lo que sus requerimientos deben condicionar el diseño de los niveles objetivo.

Este artículo propone la medición del cumplimiento de los principios de la acción preventiva y del compromiso de los grupos de interés. Sin embargo, cada organización debe establecer los indicadores que crea que contribuyen en mayor medida a conocer el estado del proceso de evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva y de la integración de la prevención en el contexto general de su gestión.

Los puntos para la obtención de datos están señalados en la figura 1 mediante entradas y salidas del proceso. La tabla 1 describe cada uno de los indicadores propuestos, su justificación y los ítems empleados para la medición.

Tabla 1. Indicadores, justificación e ítems para la medición organizativa

PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN PREVENTIVA		
ENTRADAS		
	JUSTIFICACIÓN E INDICADORES	ÍTEMS
Organización, características y complejidad del trabajo Materias prima Equipos de trabajo.	La información recibida sobre estos aspectos y su procedencia permite medir el número de consultas efectuadas a la modalidad organizativa por cada grupo de interés y el contenido de las mismas, así como el grado de compromiso adquirido por cada sección con los principios de la acción preventiva y la confección de datos de partida para la validación de un pedido relacionado con materias primas o equipos de trabajo. INDICADORES: Compromiso de los grupos de interés Cumplimiento de los principios de la acción preventiva	Tipo de consulta (equipos de trabajo, EPI, emergencias, etc.). Grupo de interés (responsables de sección, delegados de prevención, trabajadores, etc.). Materias primas (tóxicas nocivas peligrosas, inflamables, etc.) y equipos de trabajo adquiridos (maquinas, instalaciones, herramientas, etc.) o utilización de los existentes.
Estado de salud de los trabajadores.	Incluye los incidentes así como la totalidad de daños derivados del trabajo producidos. INDICADOR: Cumplimiento de los principios de la acción preventiva	Revisión de la evaluación de riesgos y medidas llevadas a cabo por incidente o daño derivado del trabajo contabilizado.
Información recibida de los trabajadores.	La información recibida de los trabajadores de cualquier nivel organizativo durante la evaluación de riesgos, su revisión y las propuestas efectuadas para el funcionamiento del sistema de prevención. INDICADOR: Cumplimiento de los principios de la acción preventiva	Tipo de consulta/participación (ambientes de trabajo, sistema de prevención, etc.) y sección a la que pertenece el trabajador.
Trabajadores expuestos	La selección de trabajadores en función de sus aptitudes médicas, formación e información y su posterior asignación de tareas. INDICADOR: Compromiso de los grupos de interés	Número de trabajadores de nuevo ingreso y número de trabajadores con cambios en sus tareas asignadas con formación, información y aptitud médica necesaria en cualquier modalidad de contratación: fijo, eventual, temporal, prácticas, etc.
SALIDAS		
Medidas organizativas, prevención en origen, protección colectiva, protección individual, de formación e información.	Permite conocer la naturaleza de las medidas llevadas a cabo y el grado de compromiso adquirido con las medidas propuestas. INDICADORES: Cumplimiento de los principios de la acción preventiva Compromiso de los distintos grupos de interés	Medidas organizativas. Medidas de prevención en origen Medidas de protección colectiva. Medidas de protección individual. Medidas de formación e información. Desviaciones en recursos asignados, responsables de ejecución y plazos

Fuente: Elaboración propia.

6. COCLUSIONES.

La experiencia acumulada por las organizaciones en la gestión de procesos y la creciente extensión de esta forma de trabajo entre las empresas, puede servir de base para integrar la prevención mediante los procesos del Plan de Prevención de Riesgos Laborales y trasladar los hábitos de medición organizativa al sistema de prevención de riesgos laborales, estableciendo otros indicadores distintos de la siniestralidad o el presupuesto anual destinado al sistema de prevención.

Los indicadores propuestos permiten conocer el funcionamiento del sistema al mismo tiempo que aportan una idea de las posibles áreas de mejora para la consecución de una auténtica integración de la prevención.

La integración de la prevención es una innovación organizativa que pasa por el compromiso de distintos departamentos y niveles organizativos. La asunción de las funciones y responsabilidades en materia preventiva por parte de los grupos de interés no es inmediata. La participación del personal en la medición organizativa mediante toma de datos, establecimiento de indicadores o niveles objetivo puede ser una forma de implicación con el sistema de prevención. Es importante no efectuar ninguna medición que no aporte una información útil, por lo que los primeros pasos sobre medición organizativa deben ser dados por el propietario del proceso.

La medición del desempeño en materia preventiva continúa siendo actualmente un área de investigación que aún no ha asentado bases concretas de eficacia contrastada (Law y Chan, 2006: 790), por lo que cada organización debe establecer indicadores para el control del proceso de evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva y, por tanto, del estado de la integración de la prevención a través de la aplicación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, J., Llimona, J. (2003): "Hacia un estándar internacional de gestión de la seguridad y la salud laboral", *Alta Dirección*, Vol. 38, Nº 227, pp. 19-26.

Bhuiyan, N., Baghel, A. (2005): "An overview of continuous improvement: from the past to the present", *Management Decision*, Vol. 43, Nº 5, pp. 761-771.

Bond, T. C. (1999): "The role of performance measurement in continuous improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, Nº 12, pp. 1318-1334.

Elzinga, J., Horak, T., Lee, C. Bruner, C. (1995): "Business Process Management: Survey and Methodology", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42, Nº 2, pp. 119-128.

Häkkinen, K. (1995): “A learning-by-doing strategy to improve top management involvement in safety”, *Safety Science*, Vol. 20, pp. 299-304.

Law, W.K., Chan, A.H.S. (2006): “Prioritising the safety management elements”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, Nº. 6, pp. 778-792.

Olive, C., O’Connor T.M., Mannan, S., (2006): “Relationship of safety culture and process safety”, *Journal of Hazardous Materials*, Vol. 130, pp. 133-140.

LEGISLACIÓN

Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. BOE núm. 298 de 13 de diciembre.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales. BOE nº 269, de 10 de noviembre.

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE núm. 27 de 31 enero.

Real Decreto 604/2006, de 19 de mayo, por el que se modifican el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción. BOE núm. 127 del viernes 29 de mayo de 2006.