

# “Modelo de Gestión Preventiva”

Trabajo realizado por el  
“Grupo para el fomento de la Cultura Preventiva”  
del  
Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de la Comunidad Valenciana  
con la colaboración de la  
Fundación INVATE.



## Contenido

Modelo de Gestión Preventiva:.....	5
1. Introducción: Conceptos generales.....	5
1.1. Objetivo de la Gestión Preventiva.....	5
1.2. Ámbito de aplicación: .....	6
1.2.1. Cultura empresarial .....	6
1.2.2. Gestión económica .....	7
1.2.3. Política empresarial .....	7
1.2.4. Procesos y procedimientos.....	8
1.3. Fases .....	9
2. Gestión Preventiva .....	10
2.1. Planificación: .....	10
2.2. Organización: .....	12
2.3. Ejecución/dirección:.....	15
2.4. Control:.....	16
3. Conclusión: .....	17
4. Aplicación práctica del modelo: .....	18
5. El papel del colegio de Ingenieros:.....	19





## Modelo de Gestión Preventiva:

### 1. Introducción: Conceptos generales

Con el “Modelo de Gestión Preventiva” que se plantea en este documento, se pretende dar a las empresas una guía, una línea a seguir, de cómo gestionar la prevención desde un nuevo enfoque, innovador, cumpliendo con las exigencias legales vigentes.

No se debe olvidar que para las empresas, la innovación resulta imprescindible para poder mantenerse en el mercado de forma competitiva, y esta no se refiere tan solo a nuevos productos o servicios sino que abarca también nuevos métodos o procedimientos. Por tanto, la innovación debe aplicarse también a la gestión de la prevención.

Cabe destacar que el modelo de “Gestión Preventiva” propuesto a continuación contribuye a la “calidad total”, entendiendo este concepto como el proceso de mejora continua con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas de la empresa.

#### 1.1. Objetivo de la Gestión Preventiva

El objetivo del presente modelo de “Gestión Preventiva” es:

**“Integrar la prevención de forma global en todos los ámbitos de la empresa, con el fin de evitar los hechos indeseados”.**

- Se consideran como hechos indeseados, no solo los daños derivados del trabajo, sino también las malas prácticas, errores, repetición de trabajos, problemas de calidad, mal ambiente de trabajo, etc., y todos aquellos factores susceptibles de influir negativamente en la productividad de la empresa.
- “Se considerarán como daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”. (Art. 4. de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.)

El suceso de un hecho indeseado en cualquier actividad o proceso, como consecuencia de un riesgo laboral aleatorio, no depende únicamente del paso previo, sino que se ve influenciado por todas y cada una de las fases que conducen al mismo, multicausas, desde el inicio de la planificación hasta el propio hecho. Por ello, es imprescindible tener presente la prevención en todas esas fases, y consecuentemente en todas las áreas empresariales que intervienen en ellas.

Al implantar un modelo de gestión preventiva, en todo momento se debe tener en cuenta el cumplimiento de la normativa vigente, pero es importante que su aplicación no se limite a ello. Por este motivo, el modelo de “Gestión Preventiva” planteado pretende no solo que se cumpla dicha normativa, sino repercutir en la mejora continua en todos los ámbitos de la organización: innovación, productividad, competitividad, clima laboral, etc., con el fin de lograr la excelencia empresarial.

## **1.2. Ámbito de aplicación:**

Como se ha indicado anteriormente, la “Gestión Preventiva” debe aplicarse a través de la cultura, política y recursos en todas las unidades operativas de la empresa, producción, calidad, recursos humanos, compras, finanzas, etc., a partir de los procesos que en cada una de ellas se generan.

### **1.2.1. Cultura empresarial**

Se entiende como cultura empresarial el conjunto de valores y creencias, escritas o no, que guían o influyen de forma directa en las actuaciones, políticas y decisiones de cualquier empresa.

La “Gestión Preventiva” debe formar parte de la cultura de una empresa de forma que todos sus miembros asuman que la prevención:

- Es algo imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, en todos sus ámbitos, pues se basa en la protección de la salud laboral de los empleados y por tanto de las personas, manteniendo el activo de los recursos humanos de la empresa.
- Implica a todos y es responsabilidad de todos, requiriendo la participación de toda la organización de la empresa.
- Y lo más importante, se debe realizar por convencimiento y no por imposición.

### 1.2.2. Gestión económica

Es vital que la gestión económica de la empresa se realice teniendo en cuenta que se debe contar con,

- medios materiales,
- medios económicos (financiación, seguros, etc.),
- y recursos humanos,

suficientes para la correcta gestión de la prevención.

Se debe evitar que los recursos destinados a la prevención se limiten al mínimo necesario para el cumplimiento de la normativa.

Para ello, la dirección de la empresa debe entender que el desembolso que supone la implantación de este modelo es una inversión que se recupera, al no verse afectada la actividad productiva, el mercado o la imagen de la empresa al eliminar o reducir los efectos negativos de los hechos indeseados (costes, absentismo, baja calidad, etc.)

### 1.2.3. Política empresarial

Definiendo la Política Empresarial como el plan de acción a seguir para lograr los objetivos concretos que la empresa pretende lograr, la Política de Prevención debe de estar incluida en la primera de forma coherente y concordante con la cultura y clima laboral de la misma. Ambas políticas, empresarial y de prevención, comparten que la forma de hacer las tareas y el reconocimiento del comportamiento al realizarlas son comunes, no antagónicas.

La Política de Prevención debe estar documentada, difundida, accesible, y firmada por la dirección, constituyendo un compromiso para el cumplimiento legal de la prevención y su mejora continua.

De esta forma, la prevención será tenida en cuenta en todas y cada una de las áreas, departamentos o secciones de la empresa desde el momento de la planificación.



### 1.2.4. Procesos y procedimientos

La “Gestión Preventiva” debe de estar orientada al proceso.

Se debe destacar que cualquier acción, tarea o trabajo realizado en la empresa se puede considerar un proceso, es decir un conjunto de actividades con un fin determinado que se realizan a partir de unas entradas y producen unas salidas. Esto engloba tanto a los procesos operativos (abastecimiento, producción/fabricación, distribución, etc.) como a los no operativos (organización/gestión, información, formación, etc.). Por tanto, cada puesto de trabajo conlleva la realización de uno o varios procesos.

Por otro lado, todo proceso se realiza por una o varias personas, con herramientas, instalaciones, formación, y ocasionalmente implicara un procedimiento documentado, el cual indica cómo se debe realizar el proceso.

Además, la ejecución de los procesos se basa en conceptos como “motores de gestión” o buenas prácticas como pueden ser: “¿el proceso cumple la Ley?”, “¿está justificado económicamente?”, “¿es necesario?”, “¿es eficiente?”, y en nuestro caso, “¿provocará hechos indeseados en el transcurso de los procesos?”, “¿y en los procesos que le siguen?”, y además “¿es innovador?”.





Desde el principio, es decir, desde la fase de planificación, se debe tener en cuenta la aplicación de la “Gestión Preventiva” en el diseño y desarrollo de los procesos, afectando a todos los elementos que intervienen (procedimientos, instalaciones, buenas prácticas, capacitación), con el fin de que el desempeño de trabajador en el transcurso del proceso, no suponga nunca riesgo ni condición de peligro ni para él ni para otros, sean o no de la organización, al reducir la probabilidad del hecho indeseado (error, fallo, condición insegura, etc.).

### 1.3. Fases

Para implantar la “Gestión Preventiva” en la empresa se debe seguir los pasos básicos de cualquier sistema de gestión:



## 2. Gestión Preventiva

### 2.1. Planificación:

*“Planificar significa prever anticipadamente lo que debe hacerse, conciliando los recursos disponibles con los objetivos y oportunidades de la empresa.”*

La meta es situar la prevención como valor estratégico de la empresa con el que además del cumplimiento legal, obtengamos el resultado de aumentar la competitividad (reducción de costes), mejorar el clima laboral (mayor satisfacción de los empleados) y mejorar la imagen externa de la empresa (en comunidad, mercado, etc.).

En la planificación de la prevención se debe, en primer lugar:

- Formular los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implantación del “Modelo de Gestión Preventiva”. Y como resultado a este esfuerzo, alcanzar una ventaja competitiva.
- El esfuerzo preventivo significa introducir un cambio en el que se requiere a la gerencia decisión respecto a la política de prevención, y a la línea jerárquica adhesión y compromiso en su aplicación.

Dentro del objetivo general de “integrar la prevención de forma global en todos los ámbitos de la empresa, con el fin de evitar los hechos indeseados” podemos concretar los dos siguientes:

- a) Implantar la gestión de las actuaciones preventivas planificadas (exigidas legalmente) e integradas en todas las unidades operativas y procesos que en ellas se desarrollan.
- b) Reducir los hechos indeseados en el resultado de los procesos, como aplicación de las actuaciones preventivas.

Seleccionar la política de prevención que se deberá seguir para lograr los objetivos marcados de forma efectiva y eficiente. La política de prevención recoge la salud laboral y por tanto las personas como valor integrado en la cultura de empresa, protegiendo a las mismas como el activo de la empresa que le permitirá mejorar.

Para ello se debe introducir el cambio en que los resultados de la empresa tengan en cuenta al cliente interno, empleados, y su protección laboral como satisfacción en el trabajo. El cambio se reflejara en que la manera correcta de hacer los procesos es hacerlos con seguridad, y que reconoceremos las conductas orientadas a conseguirlo.

El plan debe contener legalmente las siguientes actuaciones preventivas que constituyen un sistema permanente de identificación, valoración y corrección de los riesgos laborales y sus consecuencias (hechos indeseados) que aparecen asociados a la actividad productiva:

- Evaluación de riesgos/peligros y planificación de la actividad preventiva.
- Investigación de daños para la salud.
- Control de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores.
- Actuación frente a los cambios.
- Actuación frente a las emergencias.
- Formación e información a los trabajadores.
- Vigilancia de la salud.

La gestión e integración de las actuaciones preventivas legales, anteriormente indicadas, se debe realizar mediante las herramientas de gestión:

- Los procedimientos organizativos y operativos
- Las instrucciones de trabajo, normas de prevención, generales y específicas.



## 2.2. Organización:

*“Organizar significa definir y atribuir claramente las tareas de cada uno, de modo que todos sepan exactamente lo que se espera como resultado.”*

Se debe llevar a cabo la capacitación<sup>1</sup> de las personas responsables de la integración del modelo de gestión. La línea de mando, debe asumir y aplicar la prevención como responsable de cada proceso.

En esta fase se deben coordinar las diversas tareas, destinadas a la implantación del modelo, e integrarlas para que se esta se realice correctamente. Para ello se debe responder las siguientes preguntas:

### ¿Cómo se va a hacer?

Implantar el modelo de gestión con el objetivo de reducir los riesgos y peligros y sus consecuencias, los hechos indeseados. Este cambio exige capacitar a la línea jerárquica de la empresa para que la línea de mando asuma el liderazgo, la motivación y la comunicación de la Prevención en todos los procesos de la empresa. Este cambio, en que se asume el valor de la prevención, nos proporcionara la satisfacción de los empleados al demostrar interés por su protección y la mejora de sus condiciones de trabajo.

Se deberá definir de forma concreta los procedimientos que se van a aplicar en cada uno de los procesos a realizar en la empresa.

### ¿Quién va a realizar cada una de las tareas planificadas?

Se debe diseñar el organigrama de la organización definiendo las responsabilidades y obligaciones respecto a la gestión preventiva, de todos y cada uno de los miembros de la empresa. El responsable de la implantación del modelo de gestión preventiva debe ser un directivo con autoridad suficiente, designado por parte de la gerencia de la empresa.

---

<sup>1</sup> Según se indica en la norma OHSAS 18.000.

La implicación de todos los estamentos de la empresa, queda recogido en el artículo 1 del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención:

**Artículo 1. Integración de la actividad preventiva en la empresa.**

1. La prevención de riesgos laborales, como actuación a desarrollar en el seno de la empresa, deberá integrarse en su sistema general de gestión, comprendiendo tanto al conjunto de las actividades como a todos sus niveles jerárquicos...

Su integración en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos, y la asunción por éstos, de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten.

2. Los trabajadores y sus representantes deberán contribuir a la integración de la prevención de riesgos laborales en la empresa y colaborar en la adopción y el cumplimiento de las medidas preventivas a través de la participación..."

La participación y consulta de los trabajadores, que especifica el anterior artículo, queda integrada en la organización de la empresa mediante la actuación de los Delegados de Prevención y el Comité de Seguridad y Salud.

Para establecer las funciones de prevención en cada puesto de trabajo (alta dirección, gerencia de línea, gerencia operativa), así como su nivel de responsabilidad se debe seguir el principio de seguridad integrada:

La gerencia de línea controla la prevención, por supervisión de los empleados bajo su autoridad y la línea staff (recursos especializados) asesora a la gerencia de línea y empleados, coordinando la prevención por normalización al establecer cómo se deben realizar los procesos productivos.

¿Cuándo se va a realizar?

Se debe establecer cuando se deben realizar los diferentes procesos y en su secuencia temporal.

¿Con qué?

Se debe concretar de que medios se va a disponer para la realización de lo planificado. Elegir la modalidad organizativa de apoyo, como recursos especializados.

La línea de asesoramiento, como recurso especializado, puede adoptar diferentes modalidades indicadas en el artículo 10, capítulo III, del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención:

**“Artículo 10. Modalidades.**

*1. La organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas se realizará por el empresario con arreglo a alguna de las modalidades siguientes:*

- a. Asumiendo personalmente tal actividad.*
- b. Designando a uno o varios trabajadores para llevarla a cabo.*
- c. Constituyendo un servicio de prevención propio.*
- d. Recurriendo a un servicio de prevención ajeno.*

*.....”*

Las respuestas a estas cuestiones se establecen mediante los procedimientos, instrucciones operativas y normas, que preparan los recursos especializados (línea de asesoramiento o staff), sanciona la gerencia y aplica la línea de mando.



### 2.3. Ejecución/dirección:

*“Ejecutar significa llevar a cabo las tareas necesarias para la consecución de lo planificado”.*

Esta es la etapa de desarrollo del trabajo en sí, lo que significa pasar a la acción. En ella, la línea jerárquica debe poner en práctica las acciones planificadas, apoyándose en la línea de asesoramiento o staff, para tomar las decisiones oportunas para corregir los problemas que surjan durante su ejecución.

Se entiende por línea jerárquica la cadena de mando, teniendo en cuenta las responsabilidades referentes a prevención asignadas en el organigrama. Esta línea es la encargada de ejecutar los procesos, integrando en ellos la prevención.

La línea de mando dirige el proceso por liderazgo, motivación y comunicación y lo controla mediante supervisión y disciplina.

Se entiende por línea de asesoramiento o staff la figura encargada de desarrollar las actividades preventivas. Se encargan de ejecutar los procesos de prevención no operativos (formación, información, V.S., preparación de los estándares preventivos, etc.).

Es decir, la línea de asesoramiento es la que dice como se deben realizar las actuaciones preventivas, pero es la línea de mando la responsable de llevar a cabo dichas actuaciones, ya que es la responsable de los procesos.

La línea de asesoramiento normaliza como realizar los procesos, y para su control, los verifica.

Para que se dé la integración de la prevención en la empresa, de la manera que propone la ley, la ejecución de las tareas se debe realizar teniendo en cuenta que deben haber sido planificadas con orientación al proceso.

## 2.4. Control:

*“Controlar es medir el desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; detectar las desviaciones y proponer las medidas necesarias para corregirlas”.*

Al igual que la planificación, el control de la prevención también debe de estar orientado al proceso.

Los procesos deben ser controlados de forma continua durante su ejecución para detectar y corregir los posibles fallos lo antes posible.

Para realizar dicho control, los factores a medir se deben seleccionar en función de los objetivos propuestos y, en el caso de la gestión preventiva, estos son la reducción de los hechos indeseados producidos durante la ejecución de los procesos. Nuestro indicador serán los resultados de los procesos (Salida).

Respecto al objetivo de implantar la gestión de las actuaciones preventivas, se trata de medir la implantación e integración de los procedimientos de estas actuaciones en el desarrollo de los procesos, mediante la revisión de la frecuencia y adecuación de dichos procedimientos (registro y documentación de la actividad). Mediremos los estándares de cada proceso y por lo tanto su eficacia preventiva.

Conviene recordar que estos hechos indeseados abarcan, además de los daños derivados del trabajo, las malas prácticas, errores, repetición de trabajos, problemas de calidad, mal ambiente de trabajo, etc.

Por tanto, los factores que deben ser objeto de medición, son todos aquellos susceptibles de influir en la aparición de hechos indeseados.

Esto implica en cada proceso, medir las entradas (estándares de los procedimientos, requisitos normativos, motores de gestión o buenas prácticas como comportamiento responsable y seguro, instalaciones y equipos seguros, capacitación y conocimiento del personal) y medir las salidas, como rendimiento del mismo (hechos indeseados cero), así como el desempeño del responsable del proceso.

Son los responsables del proceso quienes deben realizar el control para detectar las desviaciones de lo ejecutado respecto de lo planificado y, con la ayuda de los recursos especializados, proponer las medidas necesarias para evaluar y corregir el impacto de los hechos indeseados, así como para potenciar las desviaciones positivas.

### 3. Conclusión:

La aplicación del modelo de gestión propuesto creemos que generará en la empresa una cultura del valor "Prevención" que redundará en conseguir:

- Mayor competitividad, al reducir costes.
- Mejora del clima laboral (satisfacción) y por ello mejora de la eficacia productiva.
- Mejor imagen externa de la empresa en el mercado( certificación).
- Reducción de costes de los seguro patrimoniales.
- Posibilidad de conseguir incentivos económicos y evitar sanciones legales.
- Predisposición al cambio en la organización, como Responsabilidad Corporativa, EFQM, Medio Ambiente, etc.

**Podemos concluir que la Gestión de la Prevención  
facilitará el negocio de la empresa, compitiendo con éxito  
y orientará a su equipo humano hacia  
la excelencia empresarial.**



#### 4. Aplicación práctica del modelo:

El modelo propuesto puede ser aplicado a empresas de todas las actividades y características pues está basado en:

- El cumplimiento de la ley.
- El concepto de proceso.
- En que todos los procesos están interrelacionados.
- La seguridad de unos depende también de los procesos que realizan otros.

La aplicación del modelo en una empresa determinada ha de ser estudiado y ejecutado adecuadamente para maximizar sus ventajas y minimizar los inconvenientes que los cambios de todo tipo, en especial los cambios culturales, puedan representar para la gestión de la misma.

En este sentido se recomienda que antes de intentar la aplicación del modelo a una empresa dada, la alta dirección y los cuadros directivos de la misma, adquieran un conocimiento amplio del mismo y sus implicaciones, así como llevar a cabo la gestión adecuada, incluyendo:

- Planificar las actuaciones.
- Organizar y proveer los medios necesarios para llevar a cabo las actuaciones.
- Ejecutar las actuaciones con los medios dispuestos.
- Controlar la ejecución de las actuaciones con los medios e índices establecidos.
- Hacer en su caso las rectificaciones (Plan B) necesarias hasta la implantación completa.

La integración del modelo propuesto en los sistemas de gestión empresariales propios de la empresa, está al alcance de cada empresario y sus cuadros directivos siempre que se cumplan unas condiciones mínimas:

- Conocer bien la cultura preventiva que se propone.
- Conocer bien los propios sistemas de gestión de la empresa.
- Tener la determinación de hacerlo.
- Llevar a cabo la gestión adecuada para el cambio.

## 5. El papel del colegio de Ingenieros:

Para contribuir a la difusión del concepto de cultura preventiva entre los empresarios y sus cuadros directivos, el Colegio de Ingenieros e INVATE tienen en proyecto organizar “Talleres de Aplicación Sectoriales e Individuales” para las empresas interesadas, con especial énfasis en las empresas en las que trabajan ingenieros colegiados.

En los talleres se presentarán las bases del modelo:

- El concepto de proceso y sus implicaciones.
- En la empresa todo lo que se hace son procesos.
- Los procesos están interrelacionados.
- La prevención y los procesos: el papel individual de cada uno: empresario, directivo, empleados, trabajadores directos, etc.
- La medida de la prevención y los procesos.
- La buena práctica de “evitar hechos indeseados” y el papel individual de cada uno.
- Etc.

Y ámbitos de actuación concretos para la integración de las bases del modelo en los sistemas de gestión de la empresa, que las empresas podrán en su caso llevar a cabo por ellas mismas o con ayuda de ingenieros especializados, incluyendo:

- Compromiso del empresario, de los directivos, de los empleados.
- Trabajo en equipo.
- Sistemas de gestión.
- Herramientas de gestión.