

# Cultura d'empresa, qualitat i condicions de treball

Xavier Baraza  
Manel Bestraten

PID\_00207597



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Sistemes reactius d'actuació en prevenció de riscos laborals.</b>	<b>9</b>
<b>2. Necessitat d'un nou enfocament: sistemes proactius i integradors en prevenció de riscos laborals.....</b>	<b>12</b>
2.1. Principis d'identitat dels sistemes normalitzats de gestió .....	17
2.2. Els sistemes integrats de gestió: qualitat, medi ambient i PRL ....	20
<b>3. Nova cultura d'empresa i condicions de treball.....</b>	<b>27</b>
3.1. El capital intel·lectual, principal actiu de les organitzacions .....	29
3.2. Principis de la nova cultura d'empresa .....	32
3.3. Paradigmes del canvi cultural i noves oportunitats .....	38
3.4. Raons essencials per a implantar una prevenció eficaç en les organitzacions .....	43
3.5. Raons essencials perquè els empresaris i directius gestionin eficaçment la prevenció .....	44
<b>Activitats d'aprenentatge.....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>48</b>



## Introducció

Aquest primer mòdul didàctic té un caràcter introductori, i s'hi aborden conceptes essencials per a entendre el marc en què s'haurà de desenvolupar la prevenció de riscos laborals en l'empresa moderna. El punt de partida per a dissenyar i implantar un sistema de prevenció de riscos laborals, tal com la reglamentació exigeix, és conèixer el context socioeconòmic en el qual es desenvolupen les empreses, marcat per la globalització i la competitivitat. Sabent d'on venim, amb les dificultats amb les quals s'ha trobat el model històric reactiu de la prevenció, de limitat èxit, i també les circumstàncies legals, econòmiques i socials que afavoreixen un nou model proactiu de procedir, hauríem de ser capaços d'actuar amb encert i generar **cultura preventiva** en les organitzacions per mitjà de la construcció de sistemes preventius eficaços i eficients que contribueixin, no solament a promoure la seguretat i salut en el treball, sinó també, al benestar de les persones i a la sostenibilitat empresarial.

El mòdul s'estructura en dues parts: en la primera s'analitzen els factors de fracàs del model de prevenció reactiva, contrastat amb les circumstàncies que han afavorit una prevenció activa que s'integri en el sistema general de gestió empresarial tal com promou la reglamentació, aprofitant sinergies amb els sistemes de qualitat i medi ambient, que també és necessari desenvolupar. I en la segona part s'analitzen els factors que estan propiciant el desenvolupament d'una nova cultura empresarial, basada en la potenciació del capital intel·lectual, principal actiu de futur de les organitzacions, i es descriuen els deu principis en què aquest se sustenta, i on l'atenció a les persones i les seves condicions de treball es converteix en un element d'especial importància per raons diverses.

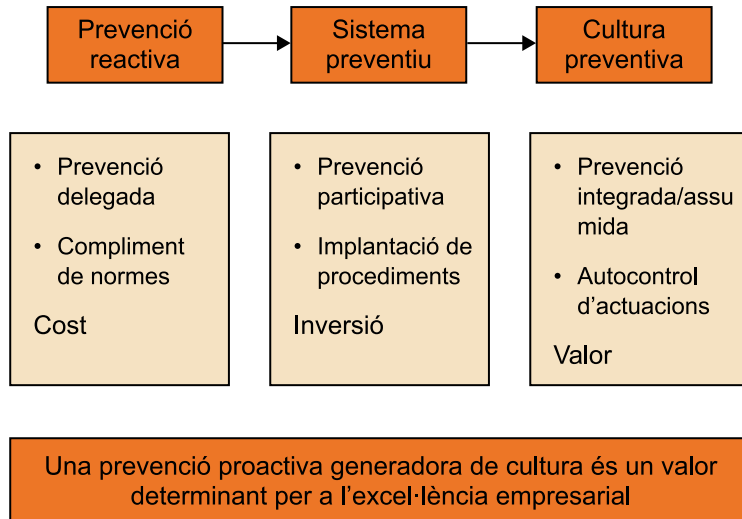
En finalitzar l'estudi d'aquest mòdul, l'estudiant ha d'estar en condicions de comprendre les raons que impulsen el desenvolupament d'un nou enfocament de la prevenció de riscos laborals com a valor estratègic per a assolir i mantenir la "salut" de les empreses, al mateix temps que oferir una qualitat integral de productes i processos en la seva marxa necessària pel camí de l'excel·lència empresarial.

Figura 1



Es recomana, per a fixar coneixements, complementar aquest text amb la lectura de diverses notes tècniques de prevenció de l'INSHT que s'esmenten al llarg del text en forma de notes al marge i incloses en la bibliografia al final d'aquest mòdul.

Figura 2. Esquema conceptual del contingut d'aquest mòdul



## **Objectius**

- 1.** Conèixer les deficiències d'un model reactiu de gestió de la prevenció de riscos laborals.
- 2.** Conèixer les bases en què es fonamenten els sistemes actius de gestió de la prevenció de riscos laborals.
- 3.** Valorar la necessitat d'integració de la prevenció de riscos laborals en el sistema general de gestió i la seva vinculació amb els altres sistemes, com el de la qualitat i el del medi ambient.
- 4.** Conèixer els factors que propicien la generació d'una nova cultura d'empresa en la qual les condicions de treball adquireixen una especial importància, i també els principis essencials en què aquesta es fonamenta.
- 5.** Conèixer els paradigmes que dificulten els processos de canvi cultural en les organitzacions i les oportunitats existents que els afavoreixen.
- 6.** Conèixer les cinc raons essencials per a implantar sistemes de prevenció eficaços en les organitzacions.





## 1. Sistemes reactius d'actuació en prevenció de riscos laborals

Es pot afirmar que la gestió de la prevenció de riscos laborals (d'ara endavant PRL), no solament a Espanya, sinó també en altres països europeus, s'ha basat tradicionalment en models **reactius** d'actuació. S'establien normes de seguretat que calia complir, es delegaven les activitats de seguretat i salut en el treball a unes persones determinades i quan es produïa un accident se n'investigaven les causes i es dirigien els esforços a impedir que se'n tornessin a produir altres d'iguals o similars. A més, la investigació es feia segons un model d'anàlisi causal que s'ha demostrat insuficient i que se centrava en la cerca de les causes immediates: actes insegurs o condicions insegures. A això hi ha col·laborat la manera com estava redactada la legislació vigent a Espanya des de 1971 (Ordenança general de seguretat i higiene en el treball, OGSHT), que era prescriptiva en els resultats, és a dir, s'especificaven els perills i les mesures tècniques preventives (per a evitar la condició insegura) o regular una forma de comportament (per a evitar l'acte insegur).

Independentment dels mèrits i assoliments d'aquesta legislació, que va estar associada a la creació del que després seria l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball (INSHT) i que van ser rellevants al seu moment en generar una important reducció de la sinistralitat a Espanya, la prevenció que va propiciar va ser limitada per a gestionar els riscos derivats dels avenços tecnològics i organitzatius. Moltes mesures preventives es quedaven aviat obsoletes o insuficients, mentre el model productiu i l'organització del treball continuaven evolucionant sense aconseguir integrar la prevenció en els processos productius.

Sense desmerèixer la importància històrica dels aspectes més convencionals de la seguretat en el treball, es pot dir que la preocupació per les condicions materials del treball va dominar el camp de la prevenció, a costa d'oblidar la importància dels factors humans i organitzatius, com el paper de la formació, els procediments per a actuar de manera segura i saludable o la influència de l'organització mateixa del treball sobre la gestió i el comportament. Els esforços preventius es van dirigir a evitar la repetició d'accidents esdevinguts i a més, amb poca efectivitat, en vista de l'evolució de la sinistralitat, que ha estat oscil·lant en dècades passades segons els cicles econòmics. O sigui, més creixement econòmic representava més accidents. Es fixava l'atenció en els errors comesos pels treballadors i no en els dels projectistes i gestors. Els errors d'aquests últims, que solen estar en l'origen dels accidents, van propiciar entorns de treball que no garantien la seguretat i la salut en el treball. És a dir, actes indeguts remots creen unes condicions en les quals els actes insegurs immediats condueixen a accidents.

Reason proposa una metàfora per a explicar aquest procés: defineix les fallades actives com els errors que tenen un efecte negatiu immediat (equivalents als actes insegurs esmentats anteriorment) i les fallades latents com els errors que romanen amagats o adormits durant algun temps en una organització i que solament s'evidencien quan es "disparen" per les fallades actives (actes insegurs i condicions insegures). Aquest autor veu la situació similar al que succeeix amb els agents patògens. Les fallades latents són anàlogues als patògens residents en el cos humà, que combinats amb factors externs poden desencadenar en un moment una malaltia. Com més "patògens" hi hagi en el sistema, i menys agents immunològics tinguem, més gran serà la probabilitat d'emmalaltir o en aquest cas que succeeixi l'accident.

Les principals raons per les quals els gestors es van centrar al principi en una prevenció reactiva eren:

- En primer lloc, perquè era més simple fer-ho.
- En segon lloc, perquè es basaven en el model d'anàlisi causal d'accidents esmentat, basat en la immediatesa.
- I en tercer lloc, per la manca d'una veritable cultura preventiva en la nostra societat perquè la prevenció com a tal encara té poc valor per a la majoria d'organitzacions.

Era una obligació legal més, basada en el compliment de normes, sense integrar-se en les funcions i comeses dels membres de l'organització. Afortunadament, aquesta tònica ha canviat. En els últims anys, fruit del nou marc legislatiu i de les polítiques preventives que desenvolupen les administracions, les empreses i els agents socials, la sinistralitat va descendint gradualment amb l'entrada del nou mil·lenni, i amb això es demostra la creixent conscienciació social per aquesta matèria i la consegüent generació de cultura preventiva. En l'última dècada la reducció de la sinistralitat ha estat del 45%.

Avaluar els riscos laborals i dissenyar plans de prevenció té la seva complexitat, ja que implica analitzar les probabilitats i les conseqüències d'un ampli ventall de successos no desitjats i planificar el control dels riscos no tolerables; encara que prevenir que es repeteixi un accident arriba a ser en la majoria de vegades una cosa que té solució fàcil.

En resposta a aquest model reactiu d'actuació, la Unió Europea va promulgar l'any 1989 la Directiva marc 89/391/CEE. Aquesta directiva ha estat transposada a la legislació espanyola per la Llei 31/1995 de prevenció de riscos laborals, la qual planteja un nou model **actiu** d'actuació i és prescriptiva en el procés. És a dir, especifica els passos clau que ha de fer un empresari per identificar perills, avaluar els riscos, i seleccionar, implantar i alhora controlar les mesures preventives mitjançant procediments, formació, participació..., i el més important, amb l'exigència d'un compromís empresarial per la seguretat i la

salut en el treball. A més, el nou marc reglamentari propicia el compliment normatiu amb certa flexibilitat, encara que sense exhaustivitat en la concreció de la manera d'actuar; una cosa pròpia de la reglamentació de la UE. El que és exigible legalment és que el sistema preventiu sigui eficaç, és a dir, que no succeeixin accidents i que els riscos que no s'han pogut eliminar es controlin degudament. Estableix directrius i pautes d'actuació; defineix el que cal fer, però deixa marge de llibertat sobre com cal fer-ho. Per exemple, exigeix l'obligatorietat d'investigar tots els accidents de treball, fins i tot encara que no hagin generat lesió, però no diu qui els han d'investigar. És després, en guies tècniques o en codis de bones pràctiques, quan es recomana que en el procés d'investigació hi participin els comandaments directes dels llocs en els quals s'han esdevingut aquests accidents.

Tot això implica establir en l'empresa una política de prevenció que defineixi objectius i planifiqui l'activitat preventiva. També implica integrar l'activitat preventiva en la gestió global de l'empresa; o sigui, establir bons canals de comunicació a tots els nivells i una estructura de decisió que sigui responsable dels elements clau del sistema de gestió. En particular, s'ha de mesurar el compliment d'aquesta política mitjançant auditories amb la finalitat de veure el que realment està passant i que s'està essent eficaç.

Al llarg dels mòduls següents veurem que el model de sistema de gestió de la prevenció que es planteja està compost per una sèrie d'elements, entre els quals hi ha el control de les condicions de treball mitjançant un **control actiu** (per exemple, la inspecció sistemàtica de locals, instal·lacions, equips i maquinària, mostres ambientals, comportaments, etc.) i el **control reactiu** (investigació d'incidents, accidents, malalties laborals i recomanacions o requisits efectuats per organismes oficials).

És important destacar que el control reactiu és un dels elements del sistema de gestió de la prevenció, però no l'únic, com ha succeït en la majoria dels casos anteriorment. A més, perquè s'assoleixin bons resultats, la investigació d'accidents ha de seguir un model multicausal, com el mètode de l'arbre de causes, que s'explica en l'assignatura de *Seguretat en el treball* i que seveix per a aprofundir en l'anàlisi d'accidents, detectar-ne les causes primàries i eliminar-les.

## 2. Necessitat d'un nou enfocament: sistemes proactius i integradors en prevenció de riscos laborals

En resposta al model reactiu de gestió de la prevenció (que hem descrit anteriorment) i davant accidents molt seriosos produïts a Europa, es va començar a gestar una tendència que, d'una banda, propugnava una gestió activa de la prevenció, i d'una altra, establia els principis per a l'elaboració d'una legislació que fixés objectius generals, basant-se en el principi general del deure de l'empresari de protecció dels treballadors enfront dels riscos laborals.

Aquesta tendència, sorgida bàsicament a Anglaterra, va tenir com a exponent l'informe de Lord Robens de 1972, que va servir de base per a la Llei britànica de seguretat i salut en el treball de 1974.

Referint-se a l'estat de la legislació en prevenció, Lord Robens va dir el següent:

“La legislació actual segueix un estil i un model desenvolupat en un context anterior socialment i tecnològicament diferent. El seu desenvolupament a trossos ha conduït a una abundància de legislació que és complicada pel seu detall, no progressista, de vegades difícil d'entendre i difícil de modificar i mantenir al dia. Posa poca atenció en els factors humans i d'organització a l'hora de prevenir accidents, no cobreix tots els treballadors i no tracta d'una manera global i eficaç amb algunes fonts de perills seriosos”.

Robens, basant-se en la seva experiència personal en la mineria, era un ferm defensor de la implicació i participació dels treballadors en els sistemes de gestió de la prevenció. També defensava el que denominava *autoregulació preventiva*. Aquest concepte, que avui va unit al de cultura preventiva, propugna que els empresaris, compromesos amb la prevenció i mitjançant la consulta i participació dels seus treballadors, identifiquin perills, avaluin els riscos i implantin mesures preventives. Al mateix temps, els treballadors, amb les competències necessàries, també haurien d'autocontrolar les condicions de seguretat del seu treball. Per a aconseguir-ho, s'havia de crear un marc nacional de lleis i normes, desplegadas amb la col·laboració de totes les parts implicades.

Tots aquests criteris van servir per a fer un canvi radical, el primer en cent cinquanta anys, en la legislació anglesa de seguretat i salut en el treball. La Llei de 1974 va fixar un conjunt d'objectius generals, va establir la necessitat d'avaluar els riscos i eliminar-los o disminuir-los fins a un nivell “tan baix com sigui raonablement possible” (“as low as reasonably safe”). Sens dubte, aquests principis han influït a la resta d'estats de la Unió Europea a l'hora d'elaborar la nova legislació comunitària de seguretat i salut, específicament la ja esmentada Directiva marc 89/391/CEE.

Quant a la gestió activa de la prevenció, Robens es va adonar que les empreses amb índexs excel·lents de seguretat, tant al Regne Unit com en altres països, tenien la seva pròpia política de prevenció de riscos laborals en la qual



Lord Robens (1910-1999)  
Figura 3

s'establien els seus objectius de seguretat i salut, i també una organització eficaç en la qual estaven definides les responsabilitats individuals. Aquesta forma d'actuació està present en els nous sistemes actius de gestió de la prevenció de riscos laborals que es descriuen de manera sintetitzada a continuació.

El primer objectiu que s'ha de plantejar un **sistema actiu de prevenció** és intervenir, *a priori*, en un hipotètic procés causal dels danys amb la finalitat de trencar la cadena que els genera; és a dir, es tracta de detectar i eliminar les fallades latents que són a l'origen. Per a això, s'ha de seguir un procés continu que comprèn:

- Identificar perills.
- Avaluar els riscos.
- Controlar els riscos.
- Comprovar periòdicament l'eficàcia de les mesures correctores i de control.

S'ha d'elaborar un pla de prevenció, la qual cosa implica, entre altres coses, prioritzar l'activitat preventiva assignant els recursos necessaris, establir i dur a terme les necessitats de formació per a assegurar les competències bàsiques del personal i triar els procediments per a l'avaluació i el control de riscos (determinant els criteris per a la definició del risc tolerable). Els elements clau per a assolir l'èxit en la gestió de la prevenció de riscos laborals són:

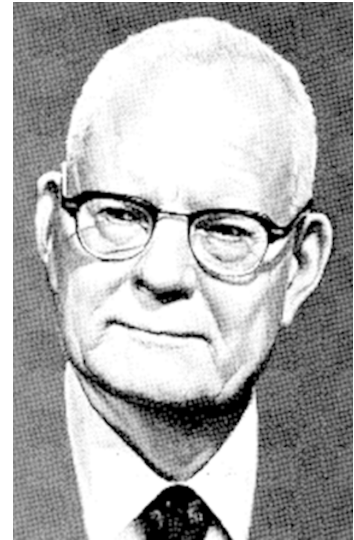
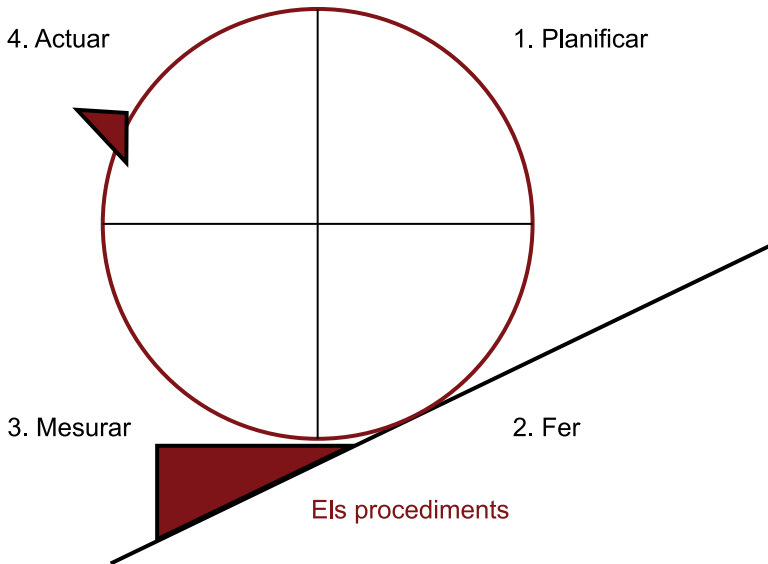
- **Política:** les organitzacions que assoleixen alts nivells de salut i seguretat tenen definida una política preventiva que contribueix a l'execució del seu negoci, alhora que atén les seves responsabilitats amb els treballadors i el medi ambient i compleix la legislació vigent en aquests àmbits. D'aquesta manera satisfan les aspiracions dels accionistes, treballadors, clients i de la societat en conjunt. Aquesta política és econòmicament i socialment rendible i es dirigeix a assolir la conservació i el desenvolupament dels recursos físics i humans, i també a reduir les pèrdues, tant financeres com per responsabilitats legals. La política preventiva influeix en totes les activitats i decisions, incloses les que estan relacionades amb la selecció de recursos, informació, disseny i funcionament dels sistemes de treball, disseny i subministrament de productes i serveis, i també el control i l'eliminació de residus.
- **Organització:** aquestes organitzacions estan estructurades i funcionen de manera que poden posar en pràctica, de manera efectiva, la seva política preventiva. S'ajuden mitjançant la creació d'una cultura positiva que assegura la participació i el compromís a tots els nivells, es basa en sistemes de comunicació eficaços i en la promoció de les aptituds que permetin a tots els treballadors fer una contribució responsable a l'esforç preventiu. És imprescindible el compromís i el lideratge visible i actiu de l'alta direcció

per a desenvolupar i mantenir el suport a una cultura preventiva. La seva finalitat no és simplement evitar danys a la salut, sinó motivar i facultar els treballadors perquè facin les seves activitats amb seguretat i s'impliquin.

- **Planificació i implementació:** per a la implantació de la seva política, aquestes organitzacions adopten una manera d'actuació planejada i sistemàtica. La seva intenció és eliminar i minimitzar els riscos creats per les activitats laborals i productes o serveis. Utilitzen l'avaluació de riscos per a establir prioritats i fixar objectius amb la finalitat d'eliminar-los o reduir-los mitjançant procediments de control. Mesuren les seves actuacions preventives sobre la base dels estàndards establerts en els seus procediments i identifiquen les accions necessàries per a fixar un procés preventiu basat en la millora contínua i desenvolupar així cultura preventiva. Eliminen els riscos en l'origen sempre que sigui possible mitjançant un disseny acurat i la selecció de llocs de treball, equips i processos, i minimitzen els que no es poden eliminar mitjançant l'ús de mesures col·lectives de control, que es complementen quan sigui necessari amb instruccions operatives de treball, senyalització adequada i equips de protecció individual.
- **Mesurament de les actuacions i auditories:** les organitzacions que gestionen amb èxit la prevenció de riscos laborals comproven l'eficàcia de les seves actuacions en aquest àmbit mitjançant la comparació amb el que s'exigeix reglamentàriament i els estàndards prèviament definits. D'aquesta manera es detecta quan i on es necessiten millorar les actuacions. L'èxit d'una acció dirigida a controlar riscos s'avalua mitjançant una autocomprovació activa que inclou un examen, tant dels llocs de treball, equips i substàncies, com dels procediments i sistemes de treball. Els errors de gestió s'avaluen per mitjà d'una comprovació reactiva que requereix la investigació a fons de qualsevol incident, accident o malaltia laboral. Tant en les comprovacions actives com en les reactives, els objectius no són només determinar les causes immediates de les actuacions fora de les normes, sinó també (i el més important) identificar les causes bàsiques i les seves implicacions en el funcionament del sistema general de gestió i de la prevenció en particular. És important aprendre de totes les experiències generades i aplicar les seves lliçons. Cal fer-ho de manera sistemàtica mitjançant revisions regulars de les actuacions basades en dades, tant d'activitats de comprovació com d'auditories del sistema de gestió de la prevenció. El compromís per a una millora contínua en l'acció preventiva implica el desenvolupament constant de la política, dels criteris per a la implantació i de les tècniques de control dels riscos. Les organitzacions que assoleixen alts nivells de salut i seguretat avaluen les seves actuacions comparant-les no solament amb paràmetres interns de referència, sinó també amb els assoliments obtinguts pels seus competidors. Solament amb el mesurament de les actuacions es poden corregir desviacions i actuar en la direcció adequada, i la direcció ha d'estar implicada en el procés de revisió i millora.

Aquest esquema d'actuació es basa en el cercle de millora contínua (vegeu la figura 5), el precursor de la qual va ser, en la dècada dels quaranta, el nord-americà William E. Deming, un dels pioners dels models de gestió de la qualitat i la filosofia del qual impregna actualment tots els sistemes normalitzats de gestió, incloent-hi el marc reglamentari mateix derivat de la Llei de prevenció de riscos laborals.

Figura 5. La millora contínua dels sistemes



William E. Deming (1900-1993)  
Figura 4

Així, en coherència amb el que s'ha exposat, la Llei de prevenció de riscos laborals –LPRL– (Llei 31/1995) proposa un model actiu de prevenció. Les bases d'aquest model estan magistralment traçades en l'exposició de motius:

“La protecció del treballador davant els riscos laborals exigeix una actuació a l'empresa que va més enllà del mer compliment formal d'un conjunt predeterminat, més o menys ampli, de deures i obligacions empresarials i, encara més, la simple correcció *a posteriori* de situacions de risc ja manifestades”.

Amb aquesta frase el legislador està dient dues coses: que la prevenció va més enllà del mer compliment d'una legislació prescriptiva en els resultats i que la prevenció és molt més que una actuació reactiva que actua solament quan ja s'han produït els danys a la salut dels treballadors.

“La planificació de la prevenció des del mateix moment del disseny del projecte empresarial, l'avaluació inicial dels riscos inherents al treball i la seva actualització periòdica a mesura que s'alterin les circumstàncies, l'ordenació d'un conjunt coherent i globalitzador de mesures d'acció preventiva adequades a la naturalesa dels riscos detectats i el control de l'efectivitat d'aquestes mesures constitueixen els elements bàsics del nou enfocament en la prevenció de riscos laborals que la Llei planteja”

L'article 14 defineix l'objectiu últim que persegueix la Llei: els treballadors tenen dret a una protecció eficaç en matèria de seguretat i salut en el treball. Aquest dret dels treballadors es converteix en una obligació de l'empresari. Per a assolir aquest objectiu s'han de controlar els riscos i per a això l'article 16 exigeix avaluar-los. Aquests dos articles formen el nucli preventiu sobre el qual

pivota l'acció preventiva. Aquests articles van ser modificats posteriorment per la Llei 54/2003, que millora i amplia els continguts de la Llei 31/1995, especialment pel que fa a la integració de la prevenció en l'empresa.

El preàmbul del Reial decret 39/1997, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis de prevenció, insisteix en el nou enfocament que planteja l'LPRL i tracta els aspectes que fan possible la prevenció de riscos laborals des de la seva nova perspectiva, com a activitat integrada en el conjunt d'actuacions de l'empresa. Posteriorment el Reial decret 39/1997 ha estat modificat pel Reial decret 780/1998 i pel Reial decret 604/2006. Així, la integració de la prevenció de riscos laborals apareix com un mandat legal en l'article 1 (modificat pel Reial decret 604/2006):

“Article 1. Integració de l'activitat preventiva en l'empresa.

La prevenció de riscos laborals, com a actuació que s'ha de desenvolupar en el si de l'empresa, s'ha d'integrar en el seu sistema general de gestió, i comprèn tant el conjunt de les activitats com tots els seus nivells jeràrquics, a través de la implantació i aplicació d'un pla de prevenció de riscos laborals l'estructura i el contingut del qual es determinen en l'article següent.

La integració de la prevenció en el conjunt de les activitats de l'empresa implica que s'ha de projectar en els processos tècnics, en l'organització del treball i en les condicions en què aquest es presti.

La seva integració en tots els nivells jeràrquics de l'empresa implica l'atribució a tots aquests, i l'assumpció per part d'aquests, de l'obligació d'incloure la prevenció de riscos en qualsevol activitat que duguin a terme o ordenin i en totes les decisions que adoptin”.

Els avenços en els models de gestió de la seguretat i salut en el treball, inclosos els reglamentaris, s'han degut a factors molt diversos. Raons econòmiques han demanat històricament la necessitat de protecció de la força del treball, base del desenvolupament econòmic i del creixement. La pressió dels agents socials, especialment els sindicats, ha contribuït de manera decisòria en els avenços generats per a la seguretat i la dignificació del treball. També hem de considerar l'existència de persones rellevants (empresaris, metges d'empresa, etc.) que històricament han sabut transmetre amb la seva actuació exemplar i experiència la necessitat d'atenció a les persones i les seves condicions de treball, la qual cosa ha influït en els avenços socials generats. I tot això en el conjunt ha afavorit que avui puguem disposar d'una reglamentació progressista sobre prevenció de riscos laborals en actualització permanent, encara que hi hagi molt camí per recórrer.



## 2.1. Principis d'identitat dels sistemes normalitzats de gestió

Tradicionalment, els tres elements que han determinat el valor de mercat d'un producte o servei han estat el cost, el termini de lliurament amb els serveis associats i la qualitat d'aquests. Davant un mercat cada dia més global i competitiu, la gestió s'orienta prioritàriament envers aquesta última: la qualitat, la qual es converteix en ens aglutinador de tots els altres. Ara bé, el concepte de *qualitat* també ha evolucionat substancialment. Avui es demana una **qualitat integral** de productes, processos i condicions ambientals i de treball en què aquests es produeixen i desenvolupen.

La cerca de la competitivitat implica necessàriament entendre i satisfer les necessitats dels clients. Des de la perspectiva de qualitat, els treballadors són considerats clients interns, ja que s'han de satisfer les seves necessitats i expectatives en les diferents etapes de la cadena productiva. També la qualitat ha d'incorporar la cura del medi ambient, que és demanada no solament pels consumidors (clients finals), sinó també pels agents socials, l'Administració pública i la societat. Tot això ha convertit també la gestió mediambiental en un factor de competitivitat, lligat al concepte de *qualitat*.

Són diversos els principis d'identitat que sustenten els nous sistemes de gestió de la qualitat i la seguretat i salut en el treball. Val la pena destacar els següents, tots estretament interrelacionats:

### a) Fer les coses bé a la primera

En definitiva, es tracta de donar preferència a les accions preventives sobre les reparadores. El concepte de *qualitat* ha evolucionat des d'una funció d'inspecció dels productes elaborats, en què s'aprovava la distribució i venda dels productes que complien els requisits especificats, fins a una funció d'evitar els defectes en l'origen. Això implica passar d'una actuació reactiva que detecta i rebutja els productes amb deficiències, a una actuació activa, que integra la qualitat en totes les etapes d'elaboració d'un producte per a evitar qualsevol tipus de fallada i error.

### b) El compromís actiu de la direcció de l'empresa

La cultura empresarial basada en la qualitat i la prevenció no pot ser delegada per la direcció; ha de ser exemplar i s'ha de practicar en l'estructura directiva. La direcció ha de liderar activament l'estratègia assumida, que ha de ser compartida per tota l'organització. Una direcció participativa afavoreix el consens en la presa de decisions de manera que tota l'organització actuï consistent-

ment envers l'objectiu de satisfer les necessitats del client (en la gestió de la qualitat), de preservar el medi ambient (en la gestió mediambiental) i de prevenir els riscos laborals.

### c) La implicació de tots els membres de l'organització

Les persones són l'element més important d'una organització, pel simple fet que fer les coses bé depèn sempre d'elles. L'experiència demostra que les empreses que han assolit l'èxit més gran en els seus sistemes de gestió han fet inversions en la formació dels seus treballadors i han desenvolupat vies àgils de participació perquè s'impliquessin en el projecte empresarial. També calen activitats de suport: informació, comunicació, motivació i reconeixement.

### d) La millora contínua en tots els àmbits

Des que Deming va establir el procés de millora contínua sobre la base de les quatre actuacions concatenades en cercle (planificar, fer, mesurar i actuar) tots els sistemes de gestió han integrat plenament aquest model. Així, tots els sistemes normalitzats de qualitat (ISO 9001), medi ambient (ISO 14001) i prevenció de riscos laborals (OHSAS 18001) mostren plena coherència entre si, i es basen en aquest plantejament. A més, és vital l'aportació creativa de tots els membres de l'organització perquè el procés innovador es desenvolupi degudament, considerant que l'R+D+I és el principal valor de futur d'una organització.



Figura 6

### e) La formació per mitjà del desenvolupament de competències

La formació contínua és l'instrument fonamental per a assolir els comportaments requerits. Per aquest motiu cal desenvolupar-la de manera planificada i ben gestionada. La formació permetrà el desenvolupament competencial necessari de les persones i amb això, el creixement professional i personal. Tinguem en compte que solament l'aprenentatge permanent permet mantenir les persones i a les organitzacions vives. La formació permanent està estretament lligada al procés innovador, que, com es va dir, és factor essencial de competitivitat.

### f) El mesurament, tant d'actuacions com de resultats

La qualitat, com un motor clau de desenvolupament dels sistemes de gestió empresarial normalitzats, va introduir la necessitat de disposar d'indicadors per a poder efectuar un seguiment tant d'actuacions com de resultats. El concepte "no hi ha progrés possible sense mesurament" ha impregnat les organitzacions abocades a la implantació d'una cultura preventiva que eviti fallades i errors del tipus que siguin. Això ha estat essencial per a trencar el model tra-

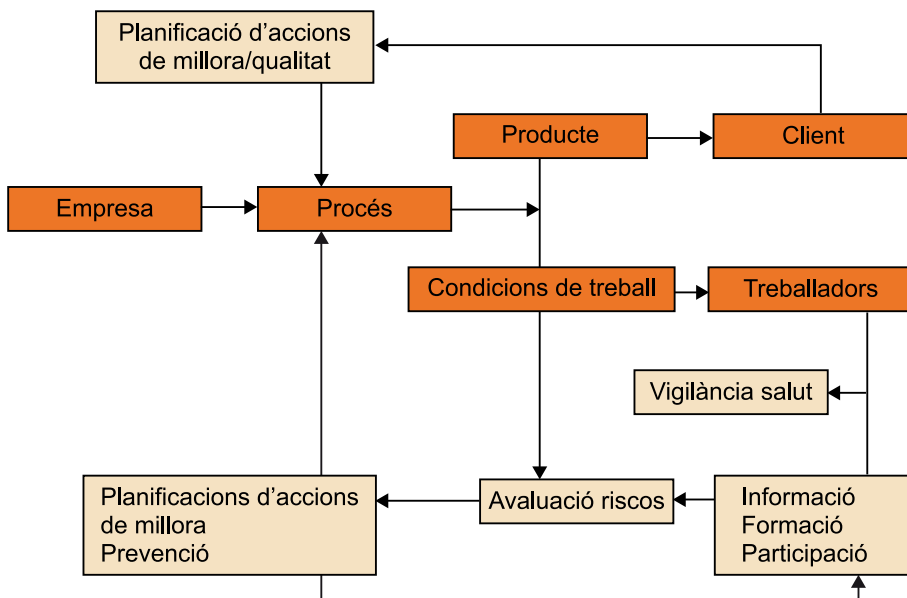
dicional d'actuar en matèria de prevenció de riscos laborals, limitat a complir les exigències legals i a vigilar el respecte als drets dels treballadors, però no a gestionar processos amb elements de mesurament i control.

#### **h) Els procediments sistematitzats d'actuació**

Solament mitjançant procediments d'activitats preventives i procediments o instruccions de treball, moltes vegades documentats, és possible generar nous hàbits d'actuació i de treball per a assolir les finalitats perseguides pels sistemes de gestió. Els procediments, amb els nous hàbits que generen, ajuden a infondre caràcter en les persones, o sigui, que aquestes descobreixin i assumeixin que fent les coses amb les noves maneres establertes responen millor als interessos de l'empresa i als seus propis interessos, i obtenen millors resultats i se senten millors professionals. En general, els procediments sistematitzats generen cultura d'empresa, o sigui, aconsegueixen que les actuacions preventives arribin a ser una cosa natural que al final tots assumeixen sense necessitat de ser exigida.

En realitat, el marc reglamentari dels sistemes de prevenció de riscos laborals està inspirat en els sistemes normalitzats de qualitat, sorgits uns anys abans. Per mitjà d'un procés productiu es vol aconseguir un producte de qualitat orientat plenament a la satisfacció de les necessitats dels seus usuaris, els clients, dels quals s'extreuen les opinions per a respondre als seus desitjos i inquietuds, i fins i tot per a anticipar-s'hi; amb això es dissenyen les millores, no solament en els productes que consumeixen, sinó en el disseny i concepció dels processos productius que els materialitzen. De manera similar, un dels productes resultants del procés productiu també ho són les condicions de treball, que els treballadors perceben com a satisfactòries o nocives. Considerant l'opinió dels treballadors és possible introduir millores en els processos perquè siguin percebudes com a tals i aconseguir al final que les condicions de treball deixin de ser agressives. L'avantatge dels sistemes preventius (vegeu la figura 7) és que els treballadors, els seus principals destinataris, estan més a prop que els clients i hauríem de poder actual amb ells i per a ells d'una manera més directa i eficaç, sempre que ens ho proposem.

Figura 7. Esquema del procés preventiu



## 2.2. Els sistemes integrats de gestió: qualitat, medi ambient i PRL

El primer sistema normalitzat de gestió desenvolupat va ser el de la qualitat. Les ISO 9000 són un conjunt de normes internacionals per a la gestió de la qualitat i des que es van començar a publicar el 1987 han assolit una alta reputació. En concret, les normes ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 s'han utilitzat perquè una tercera part certifiqui els sistemes de gestió de la qualitat, i hi ha centenars de milers d'organitzacions certificades a tot el món.

D'altra banda, les inquietuds dels ciutadans i les administracions públiques comunitàries i nacionals pel medi ambient han comportat la necessitat d'elaborar normes internacionals sobre gestió mediambiental. Així, l'ISO va elaborar les normes ISO 14000 amb una estructura molt similar a les ISO 9000. És important destacar que l'abundància de legislació mediambiental en alguns països no impedeix que s'hagi desenvolupat un únic sistema de gestió mediambiental (ISO 14000).

A Espanya, l'AENOR va publicar el 1996 la sèrie de normes experimentals UNE 81900, que establia les regles generals per a la implantació d'un sistema de gestió de la PRL sobre la base de la legislació i en coherència amb les altres normes. El 2004 es va anul·lar aquesta norma, que va ser substituïda per l'estàndard OHSAS 18001. Aquest estàndard comparteix molts principis amb les normes de qualitat (ISO 9001) i ambientals (ISO 14001), i permet un compliment estructurat i sistemàtic de la legislació vigent a Espanya sobre prevenció de riscos laborals, amb el ben entès que una empresa que compleixi aquest estàndard hauria de complir la legislació vigent, encara que la verificació d'aquest compliment correspon en últim terme a les autoritats laborals competents.

### Lectura complementària

M. Bestratén; M. A. Carboneras (2001). *Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente. NTP 576*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Considerant que les normes de gestió de la qualitat, del medi ambient i de la PRL comparteixen molts principis, és lògic pensar que en un futur els tres sistemes convergiran en un únic sistema integrat, i ja amb aquesta idea el 2005 es va publicar la norma UNE 66177:2005 sobre sistemes de gestió i guia per a la integració dels sistemes de gestió. Aquest sistema integrat hauria de tenir una part comuna per a les tres àrees de gestió i tres parts específiques, una per a cadascuna de les àrees (qualitat, medi ambient i prevenció de riscos laborals). La part comuna consideraria els elements idèntics presents en tots tres sistemes (per exemple: política empresarial, responsabilitats de la direcció, documentació, planificació i control de les actuacions, auditories, revisió del sistema, etc.). Després, cada part específica hauria de recollir els elements particulars que li són propis (per exemple, en PRL, l'avaluació i el control de riscos laborals).

Cal destacar que aquests sistemes normalitzats no són obligatoris, quan òbviament, sí que ho és la reglamentació en seguretat i salut en el treball, que a més estableix un marc tripartit de participació, diferent del sistema de qualitat, i que està compost per empresari, treballadors i autoritat laboral, com a element final de control.

Els avantatges de la integració de sistemes són, a més de les sinergies mútues generades, la disminució de la burocràcia i costos per la racionalització i simplificació d'actuacions, una millor formació integral dels membres de l'organització, i com a conseqüència una eficaç gestió. Aquesta integració s'hauria d'afrontar no per addició, mantenint estructures similars en paral·lel, una per a cada àmbit, sinó integrant realment i unificant polítiques i criteris d'actuació quan això sigui possible. L'última revisió de l'ISO 9001 de qualitat, de l'any 2008, ha afavorit aquest procés d'integració. Hi contribueix notòriament l'enfocament sobre els processos, el principi de millora contínua, i la importància de les persones i les seves condicions de treball (encara que aquest tema no el desenvolupi de manera explícita), i també l'agrupament dels seus elements en quatre blocs temàtics:

I. Responsabilitat de la direcció.

II. Gestió dels recursos.

III. Realització del producte.

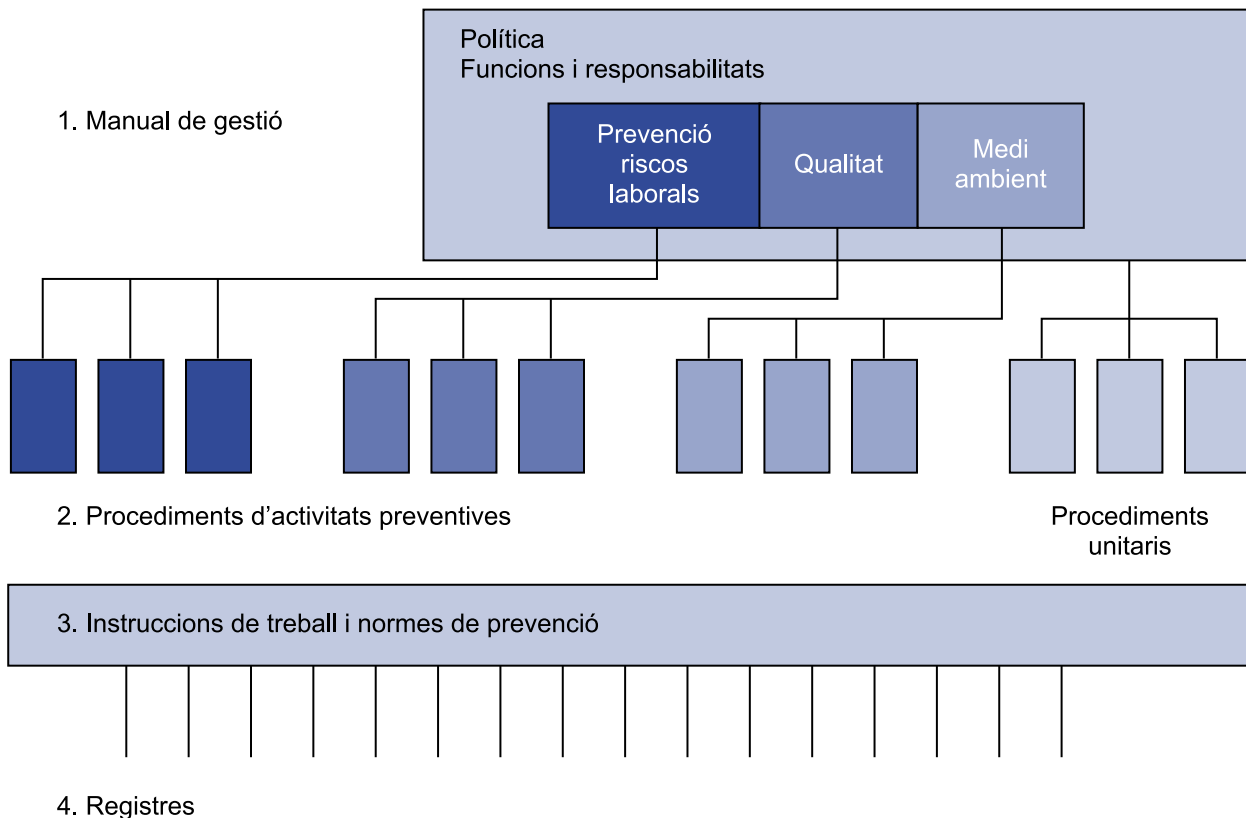
IV. Mesurament, anàlisi i millora.

La integració de sistemes s'hauria de desenvolupar tant a escala documental com operativa.

El sistema documental, que hauria de ser unitari, al marge del nivell d'integració dels sistemes, fonamentalment hauria de definir els mecanismes per a la identificació de tots els documents, amb referència a la data d'actualització, les diferents vies per a l'elaboració de procediments, l'aprovació i control de distribució, arxius centralitzats i descentralitzats, revisió documental, etc.

A continuació es descriuen els quatre nivells del sistema documental que hauria de conformar qualsevol sistema de gestió normalitzat (vegeu la figura 8). Tinguem en compte que l'empresa solament té un sistema de gestió general; els sistemes de qualitat, PRL i medi ambient són en realitat subsistemes que han d'estar vinculats entre si, en ser parts d'un tot. I en aquest sentit ha quedat reflectit en la Guia tècnica per a la integració de la PRL de l'INSHT.

Figura 8. Nivells del sistema documental



El manual de gestió ocupa el primer nivell documental. Encara que el manual de gestió de la prevenció de riscos laborals no és reglamentàriament exigible (sí que ho és el pla de prevenció, amb moltes similituds), és necessari, independentment de la grandària de l'empresa, i exceptuant les microempreses, que requereixen la màxima simplificació documental. Aquest document hauria de recollir la política de l'empresa amb els seus principis i compromisos, l'organització per a desenvolupar-la, especialment les funcions preventives de tots els membres de l'organització, i una síntesi de les seves actuacions principals, sobretot els seus objectius, i que en conjunt conformen el sistema que tots els membres de l'empresa han de conèixer. Un error històric va ser reservar el manual de qualitat per a ús gairebé exclusiu de directius, tècnics i auditors.

Des de la perspectiva de la prevenció de riscos laborals, és essencial que aquest document arribi a tots els membres de l'empresa, amb les explicacions oportunes. És la millor manera d'expressar el que es pretén portar a terme, i propiciar el coneixement i l'autocontrol del sistema. També altres raons importants de la seva existència són el valor pedagògic i de compromís col·lectiu que té. La política en els tres camps i les funcions i responsabilitats de cadascun dels nivells de l'empresa poden ser perfectament unitàries, i també determinades activitats, diferenciant exclusivament aquelles que són específiques de cada sistema.

Els procediments de les activitats. Constitueixen el segon nivell documental. Molts són exigibles per la reglamentació de prevenció de riscos laborals perquè són un recurs clau per al control dels riscos laborals. Hi diversos procediments que es podrien unificar amb gran facilitat. En canvi, n'hi haurà d'altres que requeriran més esforços o fins i tot serà convenient mantenir-los diferenciats. Alguns procediments fàcilment unificables són els que s'indiquen a continuació:

- El sistema documental
- La formació
- La informació i la comunicació
- La comunicació de deficiències o suggeriments de millora
- Les instruccions de treball
- Les compres
- La selecció de proveïdors
- La contractació de personal
- El manteniment preventiu d'instal·lacions i equips
- El tractament de les anomalies o no-conformitats
- El seguiment i control de les accions correctores
- Les auditories internes

D'altra banda, hi ha els procediments específics de cada sistema de gestió d'acord amb la reglamentació o normalització aplicada, segons sigui interna o externa; per exemple, l'avaluació de riscos o el pla d'emergència.

En el cas de petites empreses el manual i el pla preventiu, al costat dels procediments essencials, com l'avaluació de riscos i la planificació preventiva, podrien conformar un sol document, amb vista a la simplificació. Cal tenir en compte que disposar de procediments escrits és més necessari en la gran empresa, precisament per les dificultats més importants de comunicació que cal resoldre.

Les instruccions de treball constitueixen el tercer nivell documental. Tenen gran importància perquè van destinades als treballadors que han de fer tasques considerades crítiques a fi de controlar que es facin de manera correcta, sense descurar tres qüestions bàsiques:

- L'acreditació i qualificació necessàries per a poder fer la tasca.
- Els equips de treball necessaris, inclosa la protecció personal.
- La integració de les normes de prevenció en la instrucció de treball. No tindria sentit tenir, d'una banda, instruccions de treball i d'una altra, normes de seguretat per a fer una tasca.

També cal destacar que la instrucció escrita de treball és un mitjà molt útil perquè els responsables dels treballadors i comandaments intermedis els formen. Per tant, s'estarà facilitant la formació dels treballadors si en la instrucció s'integren els aspectes clau de qualitat, medi ambient i prevenció de riscos laborals.

Els registres de l'activitat representen el quart i últim nivell documental. Generen les dades i les informacions que en el camp de la prevenció tenen un valor essencial, a més dels propis o convencionals en tot sistema (mesurar resultats i actuacions, justificar, etc.), el de poder ser l'element motivacional per excel·lència per a alimentar i estimular la participació de les persones en tasques preventives. La prevenció de riscos laborals, com ocorre també amb la qualitat, s'aprèn i es desenvolupa per mitjà de la participació activa. No atendre degudament el sistema d'informació que el sistema mateix genera, oblidant la retroalimentació (*feed-back*) que necessita, és conduir-lo inexorablement al fracàs. La dificultat es troba a convertir les dades en informacions útils, i aquestes en coneixement per a l'acció.

D'altra banda, la integració operativa dels sistemes en qüestió ha de ser acuradament estudiada i planificada per a assolir-ne la implantació gradual, que al seu torn hauria de ser alimentada per l'experiència positiva mateixa que comporta el procés. El coneixement i anàlisi de la cultura empresarial existent i el que s'ha fet quant a normalització interna de procediments és essencial per a establir les bases de partida. També ho són els interessos i prioritats que l'organització tingui, amb els quals pot conformar un pla estratègic en matèria de qualitat i prevenció.

El sistema documental hauria de ser una eina bàsica de treball, encara que el que veritablement s'ha de perseguir és que les actuacions preventives que donen resposta a cadascun dels sistemes siguin assumides amb convenciment i no per imposició. Aquest procés de canvi d'actituds implica ineludiblement la formació continuada, especialment per mitjà de les activitats mateixes, que han d'estar dissenyades amb valor pedagògic perquè els usuaris en descobriixin la utilitat.

El **primer punt clau** que s'ha de desenvolupar és definir la política empresarial unitària. Aquesta política, que ha de ser aprovada per la direcció i tenir el suport dels treballadors o dels seus representants, consisteix en una declaració de principis i compromisos que promoguin millorar contínuament les condi-



cions de treball i la qualitat de productes i processos, i garanteixin a més el respecte al medi ambient per a un desenvolupament sostenible. El lideratge organitzacional, una cultura de valors en què es consideri la importància de les persones i la seva potencialitat d'aportació, la innovació i creativitat, la formació contínua per a la millora de competències, etc., serien tots elements essencials per considerar en la declaració d'aquesta política. Tinguem en compte que el paper de la direcció resulta fonamental per a assolir l'èxit del sistema implantat, però la integració i optimització del sistema de gestió és una tasca que pertoca a tots els membres de l'organització i per això és prioritari establir vies de cooperació i participació, des de l'etapa inicial de disseny.

El **segon punt clau** és establir un mode d'actuació, és a dir, d'estructurar, organitzar el sistema de gestió integrat en l'empresa, la qual cosa significa definir les funcions i responsabilitats que té cada membre sobre aquesta matèria. En paral·lel, cal estructurar com s'establiran les relacions de cooperació entre unitats funcionals i persones amb responsabilitats sobre els sistemes, servei de prevenció propi o treballador designat i responsable de qualitat, quan n'hi hagi. En tot cas, cal destacar com d'important és que hi hagi un coordinador al màxim nivell per a impulsar el bon desenvolupament de tot el sistema. Es podrien mantenir tots dos responsables de coordinació en qualitat i prevenció (és habitual integrar funcionalment el medi ambient en la prevenció de riscos laborals en empreses mitjanes i grans), sempre que depenguin d'una gerència única.

Abans de l'elaboració del manual del sistema de gestió, tractat anteriorment, és aconsellable analitzar els procediments dels diferents sistemes que es puguin unificar fàcilment, i diferenciar-los d'aquells altres que encara no existeixen, però que és urgent elaborar-los. A partir d'aquí es podria elaborar el projecte de manual que les parts implicades han de revisar i consensuar. Això no vol dir que tots els procediments definits anteriorment s'hagin d'elaborar al mateix temps, però almenys en un termini no superior als dos anys s'haurien de planificar els procediments que s'han d'implantar i recollir en el manual, tant si són unitaris com si no.

Pel que fa als procediments de les activitats preventives, cal ressenyar que els processos d'elaboració i implantació han d'estar associats. Per tant, la planificació i el cronograma corresponent s'haurien d'elaborar sobre la base de les prioritats definides i de les possibilitats reals d'implantació, tenint en compte les accions formatives de suport necessàries.

Quant a les instruccions de treball, serà habitual que determinades tasques que ja en disposin. Per tant, el més conseqüent serà actualitzar-les amb la visió integradora que es persegueix, i no oblidar la necessitat de desenvolupar simultàniament el procés d'identificació de tasques crítiques tant per accidents o altres lesions en el treball, com per defectes de qualitat. A partir d'aquesta identificació, per a la qual es requereixen criteris clars de selecció, s'hauria de planificar el procés d'elaboració de les instruccions, cuidant que participin

persones qualificades i que després es veuran afectades per l'execució. El procés d'elaboració i revisió d'instruccions, abans de l'aprovació, és molt didàctic i estimulant en la línia integradora perquè el treball fet de manera excel·lent sigui una cosa natural, amb resultats satisfactoris per a tothom.

### 3. Nova cultura d'empresa i condicions de treball

Vegem primer què s'entén per **cultura d'empresa**. La majoria de definicions coincideixen a entendre-la de la manera següent:

“El conjunt de valors, tradicions, creences, hàbits, normes i actituds interioritzades, que donen identitat i destinació a una organització per a l'assoliment de les seves finalitats econòmiques i socials”.

L'empresa, com el cos humà, és un sistema complex, amb les seves parts vitals estretament interrelacionades en un fluir permanent per a la cerca d'equilibri i coherència. La identitat cultural d'una organització és el resultat d'aquest procés vital en el qual predominen uns valors culturals sobre uns altres, i són rebutjats els contravalors, cosa que condiona les pautes de conducta en les persones que en formen part. Els comportaments estan marcats pels hàbits adquirits, però principalment estan influïts per l'entorn sociocultural al qual es pertany. En realitat, la cultura d'una organització es transmet de manera espontània i natural als nous membres, sense necessitat de raonaments, que en tot cas faciliten la presa de consciència i acceleren el procés d'integració. En general, és l'observació i el mimetisme, conscient i també inconscient, els que determinen que s'assumeixin les pautes de conducta comunes amb naturalitat.

Quan els valors culturals d'una organització coincideixen amb els valors morals, que són l'essència de l'ésser humà, la via per a integrar-s'hi s'aplana i crea entorns favorables que responen als interessos individuals i col·lectius. En canvi, quan predomina un contravalor, inexorablement aquest contamina tota l'organització, i afecta i fins i tot pot fer inviable el desenvolupament d'altres valors essencials.

Totes les persones som diferents, amb un genoma únic, i ens desenvolupem de múltiples maneres depenent del context familiar, escolar, laboral i social en el qual hem conviscut i del qual continuem formant part. Cadascun d'aquests entorns ha influït educacionalment i ha deixat petjada en les arrels del nostre inconscient, i ha generat la majoria dels nostres actes espontanis en un procés d'integració, generalment incontrolat. Tinguem en compte que la majoria d'actuacions quotidianes són generades per hàbits guiats per l'inconscient; així ho afirmen autors reconeguts que situen les decisions quotidianes que procedeixen d'una reflexió generada en el neocòrtex del cervell en menys del 5%. Afortunadament, en funció de les característiques individuals com edat, competències, habilitats, etc. es poden modificar hàbits amb formació específica i mètode, i la influència cultural consegüent de l'organització. L'empresa responsable és inexorablement un centre d'aprenentatge permanent que ha d'actuar en una determinada direcció.

#### Cultura preventiva

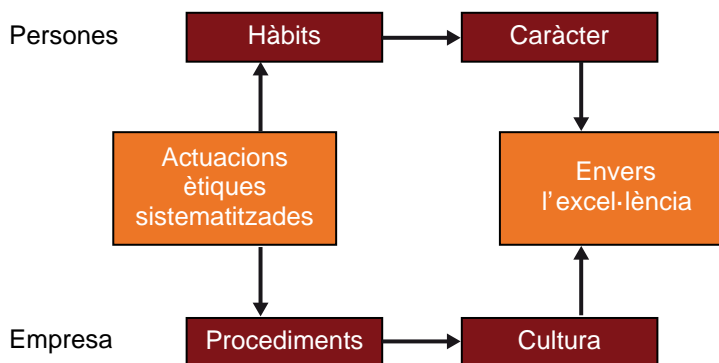
Reiteradament es parla de la necessitat d'augmentar la cultura preventiva en les empreses en resposta a les exigències del nostre marc jurídic i de la societat.

La cultura d'una organització és sempre una cosa pròpia d'aquesta, de la mateixa manera que cada empresa és única i irrepètible. Empreses molt properes poden tenir cultures ben dispars, com molt diferents són també les persones que n'estan al capdavant. És cert que tot grup humà definit i la cultura que l'identifica són realitats inseparables, i no poden existir l'un sense l'altra.

Però, **fins a quin punt és necessari crear una cultura d'empresa?** La resposta és indiscutible. O es crea i es desenvolupa, abonant un camp fèrtil, o la que sorgeixi de l'espontaneïtat acabarà essent mala herba, que aportarà pocs o cap fruit. En tota empresa hi ha una cultura, que els professionals de la prevenció perceben en parlar amb la direcció i comandaments intermedis, en parlar amb els treballadors i els seus representants i, per descomptat, en observar com treballen les persones i en quina situació es troben els llocs de treball. La principal dificultat és com aconseguir que l'empresari conegui i descobreixi de manera objectiva la seva realitat cultural i que a més aquesta sigui comparable en el seu context competitiu. Per descomptat, consultors especialitzats són capaços de fer-ho, però lamentablement la pime es troba amb més impediments per a accedir a aquest coneixement. Els tècnics prevencionistes, amb visió àmplia i des de la interdisciplinarietat, hauríem de ser capaços de contribuir a l'anàlisi i desenvolupament d'una cultura que respongui als interessos de tothom, tant perquè la prevenció de riscos laborals sigui eficaç i rendible, com per a poder contribuir de manera determinant a la sostenibilitat de les organitzacions.

Una cultura organitzacional basada en valors és la veritable força vital d'una empresa (vegeu la figura 9); les màquines i la tecnologia són tan sols els instruments entre aquesta força i l'obtenció dels objectius. Per això, una cultura empresarial saludable ha de tenir perfectament identificats i socialitzats els valors dels quals depèn el seu èxit. Solament d'aquesta manera la persona que s'hi integra captarà immediatament quines són les regles de joc i quines són les expectatives que els altres en tenen, i així se'n farà possible l'evolució.

Figura 9. El camí de l'excel·lència en el treball



Les empreses es troben en entorns canvians i la seva permanència en el mercat només és concebible si s'hi adapten, fins i tot amb anticipació, i se n'aconsegueixen millorar constantment la competitivitat i eficiència. Per a adaptar-se als nous escenaris sorgeixen nous models de gestió sobre els quals se centren els interessos empresarials. Els sistemes de gestió permeten assolir

la coherència que necessita l'organització en els diferents àmbits de l'activitat empresarial. Tot canvi cultural que s'ha d'implantar en una empresa requereix estar immers en un sistema ben gestionat al servei dels interessos de tots els implicats. Per aquest motiu els sistemes normalitzats de gestió, des de l'ISO 9001 de qualitat mateixa, actuen en aquesta direcció.

Però el concepte de qualitat no s'ha deixat d'ampliar i actualment abraça totes les formes per mitjà de les quals les organitzacions satisfan les necessitats i expectatives tant dels seus clients i accionistes com dels seus treballadors, dels seus proveïdors i de la societat mateixa. Aquesta és la idea fonamental del model de gestió EFQM (European Foundation Quality Management), en el qual s'associa el concepte de salut al de qualitat en l'empresa, com un valor perquè aquesta pugui créixer i desenvolupar-se, projectant benestar a tots els seus membres i a la societat mateixa a la qual pertany. Aquest model, en la revisió de l'any 2010, ha impregnat de manera transversal molts dels seus elements amb la importància de l'atenció a les condicions de treball.

#### Vegeu també

Les característiques del model EFQM s'aborden amb detall en el mòdul 6 d'aquesta assignatura.

Els procediments, tal com s'ha apuntat anteriorment, són els instruments principals de qualsevol sistema de gestió que permeten generar nous hàbits de treball i cultura d'empresa. Per la importància que tenen han de ser dissenyats amb meticulositat, hi han de participar els qui els hagin d'assumir perquè els considerin com a propis, ha de ser senzills per a facilitar-ne l'aplicació, i pedagògics, perquè s'agiliti el procés d'aprenentatge. La necessitat d'aquests està determinada, a banda del que estableix la reglamentació, per l'activitat, grandària i riscos o problemes específics de l'organització. La implantació ha de ser gradual, pas per pas, amb la formació específica, per a facilitar-ne la interiorització i l'assumpció dels avantatges. No s'hauria d'iniciar el procés de difusió i exigència dels procediments sense disposar d'indicadors que permetin mesurar els resultats esperats de l'aplicació i la qualitat de les actuacions fetes per a assolir-los. Els procediments haurien de ser aprovats pels màxims responsables de l'organització a cada centre de treball.

### 3.1. El capital intel·lectual, principal actiu de les organitzacions

En la societat del coneixement, parlar de capital intel·lectual és referir-nos al principal actiu d'una organització. És parlar del futur, de la informació més avançada disponible, dels valors i de la cultura d'empresa, d'educació integral a tots els nivells, de productivitat, de qualitat i servei, i per tant, de competitivitat.

El capital intel·lectual és un concepte relativament recent, sorgit en la dècada dels noranta, que dona una importància i jerarquia al coneixement humà en termes de capacitat, de saber fer (*know-how*), o bé de qualsevol manifestació del saber, aplicat per a l'assoliment de resultats òptims en la tasca empresarial.

En la concepció original, el capital intel·lectual és la suma de coneixements expressats sobretot en tres grans dimensions:

La tecnològica, referida a patents, tecnologies avançades, materials, processos, i productes i serveis innovadors.

La d'informació, a la disposició de tothom qui la necessiti, i que comprèn el coneixement precís de l'entorn, dels clients, dels proveïdors i de la competència, emmarcada en un món ja globalitzat.

La d'habilitats i motivacions, que integra la dinàmica dels processos humans, de les diferents formes de les saludables relacions en què l'energia de les persones s'orienta a la millora contínua en tots els àmbits per a generar cultura d'empresa i valor. En aquest sentit, els processos humans més importants implicats en tot procés de canvi són els següents:

- La comunicació i informació
- La integració, el treball en equip i les vies de participació
- La delegació de competències i l'autonomia
- La motivació i el reconeixement
- La innovació i la creativitat
- La formació contínua i el desenvolupament humà
- La presa de decisions i el lideratge del personal amb comandament

La cultura es genera i transmet per mitjà dels processos anteriors, en els quals s'han d'afavorir la llibertat, l'autonomia, l'automotivació i l'autocontrol dels treballadors. El lideratge és l'element clau que condiona els altres, ja que ha de reconèixer i reforçar contínuament i quotidianament les actituds, conductes i valors per a l'assentament.

El suec Leif Edvinsson, amb el seu model Skandia Navigator, i el nord-americà Thomas A. Stewart, tots dos per separat, a la fi dels noranta han estat els pioners en la valoració del capital intel·lectual (CI).

Tots dos autors consideren que el capital intel·lectual és la suma de tres capitals: l'humà (CH), constituït pels coneixements, habilitats i motivacions de les persones, l'estructural o organitzacional (CEs), constituït pels coneixements interioritzats en l'organització, que conformen cultura d'empresa, i finalment el relacional (CR), format per les capacitats i potencialitats basades en una bones relacions de cooperació amb tots els interlocutors amb els quals l'empresa interactua o es relaciona.

El model d'Edvinsson, basat en el mesurament de valors intangibles, estableix un conjunt d'indicadors a manera de "ràtios", que permeten de manera empírica diagnosticar la situació de l'empresa i predir-ne les capacitats de pervivència. Aquest model considera que els aspectes financers són una cosa pròpia del passat, encara que s'hagin de continuar controlant. El present es representa

#### Skandia Navigator

La base del model Skandia Navigator és considerar que el veritable valor del rendiment d'una empresa està en la seva capacitat de crear valor sostenible perseguint una visió del negoci i la seva estratègia resultant.

per una plena orientació als clients amb productes i serveis de qualitat, i també amb una orientació a processos que els fan possibles, i les persones estan en el cor dels sistemes. El futur es concentra en dues grans variables: la innovació i l'aprenentatge continuat. Cadascun d'aquest conjunt d'elements clau és avaluat a partir d'aproximadament vint indicadors, a manera de percentatges o "ràtios", com per exemple percentatge d'idees per treballador i any en què són aplicades.

No obstant això, considerem que aquest concepte de capital intel·lectual s'hauria d'enriquir amb el de capital emocional (CEm), que es refereix a la vida afectiva i a les actituds bàsiques d'integració, lleialtat i compromís en la relació persona-organització-competitivitat.

La importància de la intel·ligència emocional va ser considerada en primer lloc per John D. Mayer i Peter Salovey el 1990, i popularitzada després per Daniel Goleman. En realitat, l'anomenat *capital intel·lectual* es refereix solament a una de les dimensions del saber i de l'actuació de l'ésser humà, i per això ha de ser enriquit amb l'actiu emocional, o sigui, amb la dimensió afectiva, emotiva i intuïtiva de les persones en relació amb el seu treball i la seva vida en general. A més del "jo sé" i del "jo puc", cal que les persones incorporin el "jo vull" a la seva presa de decisions i als seus actes. Això depèn molt de les seves condicions de treball i de les seves motivacions en aquest.

Per tant, és imprescindible l'existència del factor emocional en les actuacions del procés encaminat a generar canvis d'actituds i desenvolupar cultura d'empresa. La lentitud natural dels canvis culturals enfront d'un altre tipus de canvis tècnics i fins i tot socials és condició indispensable per a la consolidació. D'aquesta manera tenim:

$$CI = \begin{array}{c} CH + CE_s + CR \\ CEm \end{array}$$

La generació de capital humà i emocional en els treballadors està lligada a les motivacions que genera el treball. El primer nivell de motivació és generat per factors extrínsecs a aquest; un salari digne, el reconeixement dels assoliments, unes condicions materials de treball saludables, etc., contribueixen a això. Se sintetitza amb el verb *tenir*. El segon nivell de motivació és generat per factors intrínsecs al treball i sorgeix quan el treball és font d'aprenentatge i desenvolupament humà i professional, quan el seu contingut satisfà les capacitats i expectatives del treballador. Se sintetitza amb el verb *saber*.

Finalment, el tercer nivell de motivació, denominat *transcendent*, es genera quan les capacitats i potencialitats de les persones estan dirigides, a més, a la millora del nostre entorn i de la nostra societat, o sigui, al servei dels altres. El treball adquireix el seu significat més profund quan ens transcendeix i projecta els nostres valors i sentiments per a contribuir a un millor entorn social.

Se sintetitza amb el verb *donar*. Aquesta dimensió ètica, social i transcendent, associada als conceptes de capital intel·lectual i emocional, és el que configura el valor i la competitivitat d'una organització i la seva contribució al desenvolupament integral de la societat.

La millora contínua de les condicions de treball és el coadjuvant imprescindible que fa possible que el treball tingui un significat per al treballador i se'n pugui guanyar la confiança.

Si els treballadors no perceben un interès de la direcció per la seva persona i les seves condicions de treball no és possible la implicació i l'aportació necessària dels treballadors en el projecte empresarial. Molts aspectes de les condicions de treball, com els aspectes materials, no són prou motivadors per si mateixos, però en cas que no s'atenguin degudament, condicionen desfavorablement els nivells necessaris de motivació superior. Al seu torn, la participació dels treballadors en activitats preventives és una bona manera de contribuir a desenvolupar aquesta motivació transcendent. Les condicions de treball són, doncs, determinants en el capital intel·lectual i emocional de l'empresa.

### 3.2. Principis de la nova cultura d'empresa

L'empresa s'enfronta a importants reptes davant una societat que cada dia reclama més eficiència i més solidaritat i justícia. La necessitat de desenvolupar en l'empresa una nova cultura que conjugui responsabilitat i competitivitat està determinada per quatre factors determinants:

- a) Les notòries pèrdues de productivitat i competitivitat al nostre país, fins i tot dins del context europeu. Aquestes pèrdues estan correlacionades amb el baix nivell d'innovació i formació en l'empresa.
- b) Els greus desequilibris socials i mediambientals del planeta, la solució dels quals requereix ineludiblement la implicació del món empresarial, més enllà de polítiques governamentals, també necessàries.
- c) El limitat nivell d'implicació dels treballadors amb l'empresa i el creixement dels riscos emergents de naturalesa psicosocial, entre els quals destaca l'estrès. Això va unit a una organització del treball que encara està ancorada en vells models. Malgrat els avenços generats en matèria de prevenció de riscos laborals en l'última dècada, les condicions de treball han empitjorat, segons la percepció dels treballadors, extreta de les últimes enquestes nacionals de condicions de treball de l'INSHT. Els treballadors estan exposats cada vegada a més pressions i exigències a la feina, a més de la inestabilitat laboral que genera la falta de feina i mantenir una contractació temporal excessiva.
- d) La consciència ètica i de responsabilitat ecològica i social més importants.

#### Lectures complementàries

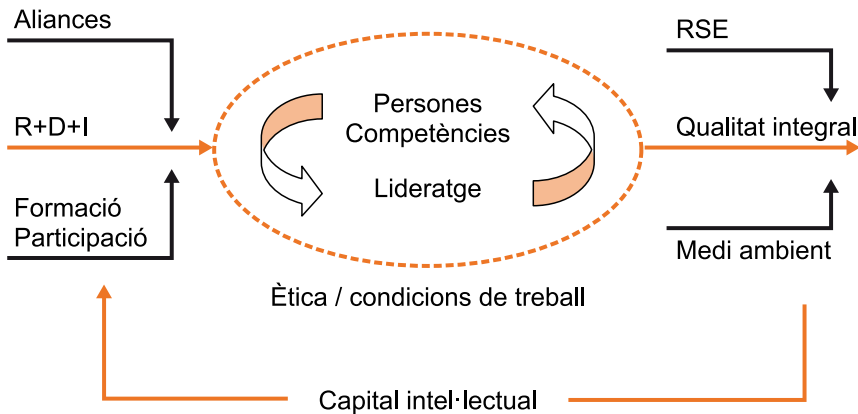
**B. Arenas; M. Bestratén** (2006). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo*. NTP 745. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

**M. Bestratén; P. Real** (2009). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio*. NTP 829. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.



Amb un interès didàctic, es resumeixen a continuació el que podríem denominar els deu principis essencials de la nova cultura d'empresa, clau per a l'excel·lència i la sostenibilitat de les organitzacions. En la figura 10 se'n mostren esquemàticament les vinculacions: es representa en un sistema obert i dinàmic el procés empresarial, amb les entrades, les sortides i la retroalimentació.

Figura 10. 10 principis de la nova cultura d'excel·lència empresarial



### 1) Lideratge basat en valors

Dirigir grups humans amb el lideratge o autoritat moral necessaris és una tasca complexa davant la quantitat de variables que determinen el bon govern de l'empresa. Es requereixen coneixements, habilitats i instruments de gestió basats en el diàleg i la confiança mútua amb tots els interlocutors amb els quals l'empresa interactua: treballadors, clients, proveïdors, i l'entorn social mateix. La competència professional, la lleialtat, l'honestedat, la transparència, la igualtat, l'eficiència a la feina i el compromís amb les persones són alguns dels valors essencials. La direcció té un paper transcendent en la construcció i desenvolupament d'aquesta nova cultura d'empresa. No solament ha d'estar convençuda dels beneficis de la implantació, sinó que a més ha de posar tots els mitjans necessaris i la seva exemplaritat perquè aquesta sigui efectiva i totes les persones de l'organització l'assumeixin.

L'autèntic líder té tres característiques fonamentals: competència professional, honestedat i transparència, i capacitat d'oferir una clara visió de futur. La direcció ha d'actuar amb una visió a mitjà i llarg termini, sense perdre l'operativitat del dia a dia, mostrant clarament l'horitzó al qual ens dirigim i facilitant pujar a l'embarcació en la qual naveguem. Això no ha d'anar en detriment d'una política empresarial que ha de continuar estant orientada a resultats. El veritable lideratge el "regalen" els treballadors, fent als seus comandaments creditors d'aquest per les seves actuacions. Però al seu torn, el lideratge participatiu és essencial per a potenciar el principal actiu d'una organització, que són les persones.

### 2) Persones competents i compromeses

Els principals actius d'una empresa són intangibles: la reputació i el prestigi, el valor de la marca, la qualitat integral del producte i servei ofert, la confiança generada convertida en fidelitat de clients i treballadors, etc. El valor de les persones no està solament en elles mateixes, sinó en la capacitat que tinguin per a contribuir a generar el capital intel·lectual i emocional que aglutina la majoria dels valors intangibles esmentats, assolibles si els membres de l'organització són considerats objectiu empresarial i tenen la competència necessària i se senten importants en aquesta per les seves comeses, pel significat de la seva feina i pels resultats que l'empresa ofereix. Això solament és possible si els treballadors actuen en un marc de llibertat i autonomia que fa possible que aportin el millor d'ells mateixos per mitjà de comportaments eficients i creatius. Però aquesta creativitat està condicionada totalment a un entorn laboral basat en el respecte a principis ètics i en l'atenció a les seves condicions de treball.

### 3) Ètica empresarial i condicions de treball

L'ètica ha d'impregnar totes les decisions de directius i personal amb comandament –ja que sempre afecten algú– i formar part consubstancial de la cultura d'empresa. Els principis ètics han de comprometre i orientar el desenvolupament i la cerca de l'excel·lència humana i també de les organitzacions de manera realista i objectiva. No es tracta només d'actuar bé procurant no perjudicar ningú, sinó també de demostrar-ho. Definir clarament, a més de la missió i visió de l'empresa, els principis i els codis d'actuació perquè tothom entengui clarament el que s'exigeix i el que cal evitar, és la millor manera de començar a materialitzar aquest compromís. Cal tenir en compte que l'ètica a la feina està en l'essència de l'acció preventiva de riscos laborals. Veient-ho des d'aquesta perspectiva, es podrà entendre i desenvolupar amb més facilitat la prevenció i la millora de les condicions de treball. Però l'empresa ha de ser ètica també en les seves relacions amb la resta de grups d'interès amb els quals es relaciona: clients, proveïdors i societat. La informació i transparència permetrà actuar en coherència i que s'autocontrolin els compromisos adquirits.

Per això, les relacions amb els treballadors haurien de ser prioritàries, i s'han d'assegurar unes condicions de treball segures i saludables. Les condicions de treball són el conjunt de variables que determinen la qualitat de vida laboral. Poden ser factor de risc i generar danys laborals de tot tipus, però al contrari, poden i han de contribuir al benestar i salut de les persones i organitzacions. El compliment de la reglamentació vigent és un primer pas essencial però que no s'ha de limitar a mínims. La prevenció de riscos laborals ha de ser assumida, no solament com una obligació sinó com una oportunitat, com una inversió i no solament com un cost, buscant sota una concepció empresarial l'eficiència en totes les seves actuacions.

L'experiència demostra que el que es fa per obligació no genera veritable interès. La satisfacció a la feina, com un dels objectius d'una política encertada, hauria de ser un dels resultats a assolir, i també aconseguir complementària-

ment un bon clima laboral. D'aquesta manera, l'atenció a les condicions de treball es converteix en condició indispensable per a la implicació de les persones en els objectius empresarials. Les persones i amb elles les seves condicions de treball són en el cor dels sistemes de gestió eficaces.

#### **4) Recerca, desenvolupament i innovació**

La necessitat d'adaptació de l'empresa als continus canvis i exigències requereix desenvolupar plenament la seva capacitat innovadora en tots els àmbits. Els recursos a la recerca i desenvolupament en l'empresa són essencials, però han d'integrar també la innovació (R+D+I). La innovació tecnològica per aprofitar les millors tecnologies disponibles, adequant-se a les capacitats de les persones, s'ha de complementar amb l'aportació i creativitat continuada de tots els membres de l'empresa. Però la innovació està plenament associada a les competències de les persones, desenvolupades per mitjà d'un procés de formació permanent.

#### **5) Informació, formació i participació**

La formació és l'instrument fonamental perquè les persones millorin aptituds i actituds a la feina, i és essencial en els processos de canvi. Al mateix temps, el desenvolupament personal i professional de les persones, que és necessari per a estar intel·lectualment vives, requereix formació permanent. El lloc de treball hauria de ser el mitjà adequat per a desenvolupar els coneixements i habilitats necessàries, sempre que l'empresa posi els mitjans adequats i les activitats laborals mateixes siguin font d'aprenentatge. Amb això, les persones podran aportar el millor de les seves capacitats i s'estarà contribuint a assegurar-ne l'ocupabilitat, necessària per a elles i per a la societat. La formació ha d'abraçar tots els nivells de l'empresa. La formació en habilitats directives a tot el personal amb comandament és vital, com ho és la formació dels treballadors en les activitats preventives en les quals està previst que participin. L'organització hauria d'estar en continu aprenentatge per a mantenir-se desperta.

Mitjançant la informació es pot aspirar al fet que les persones coneguin el que els correspon saber i el perquè de les actuacions demanades. Mitjançant la formació es pot aspirar que les persones aprenguin a fer la feina degudament, o sigui, que "sàpiguen fer"; però és solament amb la participació que es pot aspirar que les persones facin les coses de la millor manera possible, implicant-se plenament en això, o sigui, que "visquin el que fan". Així, la participació dels treballadors es converteix en una cosa fonamental per a la bona marxa d'una organització. Les persones demanen participar en totes les decisions que d'alguna manera els afecten, i per això, les seves opinions sempre s'haurien de considerar, i sempre que fos possible, s'haurien d'aplicar.

Segur que els treballadors respondran a la millora dels processos de treball i als interessos empresarials, sempre que l'empresa actui amb rigor i generositat. Desenvolupar vies àgils de comunicació i participació, delegant competènci-

es, facilita la implicació i cooperació de les persones, i el treball en equip és una de les millors maneres d'organitzar la feina per a aconseguir-ho. El treball en equip entre persones competents afavoreix l'aprenentatge continu, la troballa continuada de les millors maneres de fer les coses i organitzar-se, la interiorització del procés productiu i dels coneixements (capital estructural), i l'autocontrol de la qualitat de la feina feta. Per això, és vital potenciar el treball en equip i dotar-lo d'autonomia i control sobre el més ampli conjunt de tasques per al compliment dels objectius establerts.

## **6) Aliances de cooperació**

Les aliances entre unitats d'una mateixa organització i entre diferents organitzacions és un dels recursos més importants que permet conjugar esforços i talents per al desenvolupament de projectes, que d'una manera aïllada serien inviables. Mitjançant aliances estratègiques, les pimes poden ser capaces de donar una resposta ràpida amb la flexibilitat necessària a idees innovadores, conjuminant esforços per arribar a les seves metes, més ràpid i més lluny. La cooperació d'una empresa amb els proveïdors i altres agents amb els quals interactua, inclosos els clients, pot generar oportunitats magnífiques d'interès mutu.

## **7) Qualitat integral de productes, serveis i processos**

L'empresa ha de tenir una clara orientació –molts afirmen, amb encert, obsessiva– als clients per a la satisfacció de les seves necessitats, i superar les seves expectatives. El concepte de qualitat integral no solament la qualitat del producte, sinó també el preu just, el termini de resposta previst i serveis associats, i també les condicions en què aquests han estat fets. El consumidor vol saber com s'aconsegueix el producte que adquireix, i no està disposat a estar prop d'organitzacions que incompleixen drets o valors universals. La qualitat del procés productiu és essencial per a assolir els resultats esperats i cal generar valor en totes les etapes. Ha de prevaler sempre la gestió per processos enfront de la gestió per funcions, trencant les barreres interdepartamentals i facilitant la cooperació. És vital la generació constant d'un alt valor afegit en tot el que es faci per a fer front a la batalla perduda de reducció de costos salarials davant les economies emergents. Solament la innovació ho pot fer possible.

## **8) Respecte al medi ambient**

Les exigències del marc reglamentari obliguen a evitar i controlar la contaminació i la generació de residus incontrolats. Però això no és suficient davant les necessitats mediambientals de supervivència de la humanitat i el desenvolupament sostenible del planeta. Calen esforços notoris per a l'ús racional de les fonts energètiques i l'ús d'energies renovables, la implantació d'una nova cultura de l'aigua com a bé escàs, i la minimització dels residus, facilitant-ne l'aprofitament o reutilització.

## 9) Responsabilitat social

La societat exigeix que l'empresa sigui responsable, la qual cosa representa complir tots els punts anteriors, i donar a més resposta en funció de les seves possibilitats a les necessitats socials del medi del qual forma part. Tinguem en compte que una de les primeres responsabilitats de l'empresa és ser competitiva per a poder sobreviure. L'empresa és per si mateixa, amb els llocs de treball que genera i amb els béns i serveis que produeix, font de riquesa social. Rep molt de la societat de la qual forma part, però també està obligada moralment a revertir a aquesta part dels seus beneficis: i això no va en detriment que hagi de gestionar la seva política d'acció social com un recurs, no limitat a "filantropia", harmonitzant les necessitats amb les seves possibilitats i interessos propis. El respecte als valors morals tant internament com externament és avui consubstancial amb el benefici econòmic que la societat, amb la seva capacitat de decisió i de compra, fa possible. Això no significa que la política social de l'empresa s'hagi de fer per un interès estrictament econòmic o quedar-se en simple "màrqueting" social. En les societats democràtiques cada vegada serà més exigible el compromís de les organitzacions amb la societat; fins i tot en molts aspectes, és condició indispensable per a permetre'n el creixement.

## 10) Capital intel·lectual

Valgui el que s'ha dit sobre aquest tema en l'apartat anterior. Aquest capital intel·lectual, com un dels resultats essencials de l'activitat empresarial, és al seu torn nutrient fonamental perquè els elements que alimenten el procés productiu empresarial (R+D+I, aliances i formació contínua / participació) efectuin les seves millors aportacions.

L'aplicació dels deu principis esmentats és el que facilita el canvi cultural per a la consolidació d'empreses saludables, eficients i competitives, encara que cada empresa té les seves peculiaritats i, en conseqüència, requereix una estratègia determinada d'actuació. No obstant això, caldrà resoldre el paradigma que dificulta el canvi, en trobar-se immers el nostre model productiu i la nostra manera de pensar en esquemes caducs. També cal considerar les noves oportunitats que genera la conjuntura social i econòmica de la nostra societat.



Figura 11. El respecte al medi ambient

### 3.3. Paradigmes del canvi cultural i noves oportunitats

El canvi cultural en l'empresa és un procés que ha de ser acuradament gestionat.

Encara que les metes siguin clares, no és fàcil portar-les a bon terme si no s'apliquen les estratègies i els estímuls necessaris. També influeix el punt de partida, la conjuntura de l'empresa mateixa i els mitjans necessaris per a fer viable el procés. La inèrcia dels sistemes és tremenda i és natural que hi hagi múltiples frens davant els temors i la incertesa que el canvi mateix comporta.

Un dels primers passos és entendre tan bé com sigui possible on som i cap on anem. Es generen actualment una sèrie de paradigmes, ja que molts dels tòpics en què es fonamenta l'acció empresarial s'enfonsen i es mostren ineficaços davant alguns reptes essencials com són la capacitat innovadora i creativa que tota organització requereix. Com es pot canviar, llavors, si s'està immers en una cosa amb poc o cap futur i que impedeix veure-ho? Caldrà, llavors, despertar la consciència de necessitat i encendre alguns llums. Esmentem alguns d'aquests paradigmes que es poden sintetitzar en unes simples paraules (vegeu la figura 12).

Figura 12. Paradigmes del canvi cultural

#### Cultura empresarial

##### On som

- Control
- Estructures
- Funcions
- Normes
- Estàndards
- Dirigir



##### On anem

- Transparència
- Equips/xarxes
- Competències
- Valors
- Creativitat
- Liderar

Partir històricament de **certa desconfiança en els comportaments esperats dels treballadors** ha generat mecanismes de supervisió i control per a assegurar la productivitat i qualitat esperada. Això comporta que s'hagi retroalimentat un control creixent per a evitar les desviacions o la deixadesa, sense efectes constatats de millores de productivitat i eficiència. Com a alternativa, sorgeixen els mecanismes d'autocontrol, basats en la confiança, la informació, la formació permanent i sobretot la transparència, que són molt més potents i efectius.

Davant l'**assignació tradicional de funcions en llocs i tasques**, apareix un element imprescindible: el desenvolupament de competències dels treballadors per a promoure'n el desenvolupament personal, i amb això assolir el nivell d'excel·lència a la feina que és desitjable. Les persones competents, quan disposen dels mitjans propis necessaris i de prou delegació de poder per a ac-

tuar en espais de llibertat, van molt més enllà dels estàndards de qualitat establerts i aporten tot el seu potencial creatiu. Això requereix canvis substancials en el concepte mateix de dirigir, per a convertir-lo en lideratge participatiu, la qual cosa precisament el que persegueix és generar confiança, i adopta per a això una actitud de servei i de suport total als membres de l'organització.

La **gestió per processos**, clau de tots els sistemes normalitzats i motor d'una producció eficient, es presenta com a alternativa a la gestió per funcions tradicional. Això comporta que les estructures piramidals tradicionals es limitin considerablement per a evitar barreres i es vagi aconseguint que el que prevalgui sigui el treball en equip, les aliances i les xarxes de cooperació. Les persones amb funcions essencials en l'organització ja no haurien de ser solament els directius de departaments o unitats funcionals, sinó també els responsables mateixos dels processos operatius i tasques, que paradoxalment no necessàriament sempre han de coincidir amb els anteriors. A més, les persones han de ser habilitades per a exercir determinades competències específiques en les seves tasques, i aquestes són avaluades per mitjà de l'acompliment.

Les **normes i els estàndards que s'han de complir no s'haurien d'eliminar**, però sí enriquir-se substancialment amb els valors, els codis d'actuació i un conjunt d'estímuls a la innovació. És insuficient acceptar solament la feina ben feta, cal que la feina es faci sempre de la millor manera possible i amb un alt valor afegit, cuidant especialment els detalls, que són els que permeten qualificar-la d'excel·lent.

Però vegem també les noves oportunitats generades en aquests moments davant aquesta nova cultura empresarial.

L'empresa ha de ser conscient que està immersa en un context social i econòmic que demana canvis profunds.

Presumiblement, les dues oportunitats més significatives són la consciència mateixa de la necessitat de canvi, derivada de la crisi financera internacional del final de la primera dècada del mil·lenni, que afecta tots els àmbits de l'economia i de la societat, i com a conseqüència també d'això, la demanda creixent d'un comportament ètic i de transparència en el funcionament de les organitzacions.

Hi ha, a més, una sèrie d'elements que condicionen aquest procés de canvi i que s'haurien de considerar i, com no, aprofitar.

1) El primer és l'**envelliment** progressiu de la població laboral. Això genera la necessitat d'orientar els esforços de la prevenció a treballadors l'activitat laboral dels quals es perllongarà més enllà dels seixanta-cinc anys, per a poder aconseguir l'adaptabilitat del lloc de treball. Però al seu torn, la conjunció

equilibrada de la saviesa de l'experiència amb l'ímpetu de la joventut hauria de potenciar les capacitats de les persones i de les organitzacions i aconseguir la solidaritat intergeneracional necessària. Ha resultat greument costós, humanament i socialment, desaprofitar coneixements i talent a edats primerenques amb les jubilacions anticipades. La desocupació és al seu torn un greu dany a les persones afectades que atempta contra l'estabilitat social.

2) El segon element és la **feminització** de les estructures de les organitzacions. El paper de la dona en un marc d'igualtat pot representar per a ella mateixa avenços significatius per a influir en decisions de valor estratègic i gestionar, igual que l'home, àmbits essencials en l'empresa. Lamentablement, la dona encara té menys pes en les estructures directives, malgrat els importants avenços legislatius en matèria d'igualtat. Tot i els assoliments en polítiques de conciliació laboral, la dona encara assumeix més càrrega de treball que l'home. També s'hauria de reconèixer el fracàs històric del gestor home en matèria mediambiental, en què presumiblement la dona no hauria actuat de la mateixa manera davant la "mare Terra" (amb aquests termes l'han reconegut les cultures indígenes americanes abans de la colonització), en cas d'haver pogut decidir. Les dones tenen més capacitats en disposar de més visió global, poder fer simultàniament diverses tasques, més esperit de sacrifici i una millor administració de recursos escassos, acció resolutiva de conflictes, atenció a persones del seu entorn, etc.). Però aquest procés de feminització del treball obliga a considerar l'increment de riscos laborals en períodes clau com són la maternitat i la lactància.

3) El tercer és la **multiculturalitat** derivada del recent fenomen de la immigració, de gran transcendència en aquest país i que confereix a les empreses una magnífica oportunitat d'enriquir la seva visió de l'activitat productiva al món i poder projectar-se millor. La incorporació al mercat del treball d'immigrants, alguns d'ells poc qualificats i d'altres llengües, comporta la necessitat d'una atenció especial per a garantir-ne la seguretat i salut laboral.

4) Cal ressenyar també un quart element, el **canvi generacional** que s'està produint en les empreses, amb la incorporació del que es denomina la generació "Einstein", joves ben preparats, educats en la societat del benestar i del consum, que han crescut en democràcia, amb opinió tinguda en compte des d'edats primerenques i una àmplia capacitat d'actuació ja des de la infantesa. Malgrat el seu aparent desinterès, solen ser molt selectius en les seves decisions i, com explica Boschman, són "més ràpids", "més llestos" i "més sociables" que els seus progenitors i no estan disposats a continuar en organitzacions convencionals que no els ofereixin el que demanen, com tenir unes condicions de treball que no siguin dignes. Les organitzacions hauran d'oferir als joves amb talent entorns saludables i molt participatius en els quals es puguin desenvolupar, si és que els volen retenir. Tinguem en compte que serà amb ells i amb el seu talent que s'hauran de construir les organitzacions que prevalguin en el futur. No obstant això, continua essent crucial resoldre el greu problema del fracàs escolar que hipoteca el nostre futur com a societat. L'educació hau-



ria de facilitar el desenvolupament de l'“emprenedoria” perquè els joves no aspirin a ser només assalariats i tinguin iniciativa i capacitat de generar autoocupació, i a més, s'hauria de recuperar el valor de l'esforç, que és essencial per al desenvolupament d'una societat.

5) Finalment, davant el cinquè element afavoridor de canvis hi ha la **creixent exigència de comportaments ètics**, sorgida dels abusos esdevinguts en el món del a política i dels negocis. Les societats desenvolupades com la nostra no són alienes al que succeeix, i com molt bé ha exposat l'escriptor francès Lipovetsky, “encara que puguin semblar passives a molts avatars polítics i socials, solament estan adormides”. Són capaços de mostrar la seva “indignació” i reaccionar de manera contundent davant actuacions deshonestes i provocar la desaparició de les organitzacions que les han generat o permès. Les noves tecnologies de la informació estan tenint en això un paper clau, afortunadament incontrolable per poders fàctics de la societat. Davant aquesta perspectiva, un paper proactiu de l'ètica empresarial es converteix, a més d'una condició indispensable, en un valor clau de futur.

En conjuntures de crisis econòmiques importants les condicions de treball tendeixen a empitjorar, però també és cert que són oportunitats magnífiques per a canviar les organitzacions comptant amb la plena implicació de tots els seus treballadors. Generalment s'està disposat al sacrifici compartit sempre que amb això s'estiguin reinventant entorns més eficients i saludables. Tinguem en compte que les solucions, sigui de l'índole que siguin, ni se solen trobar, ni solen venir de fora, sinó que es construeixen amb imaginació i esforç col·lectiu. Res no serà en un futur com abans i és irremissible la recuperació del valor de la feina davant la preeminència desorbitada de la virtualitat del sistema financer.

Vegem finalment alguns punts coincidents en organitzacions que han assolit canvis culturals reeixits, encara que serà en el mòdul 6 on s'aprofundirà més en aquesta qüestió i s'aportaran instruments per a afavorir evolucions favorables:

**a) La necessitat és sempre el principal motor del canvi.**

Si no s'haguessin esdevingut crisis no s'haurien generat canvis necessaris en la societat. Quan es pren consciència que cal evolucionar per a poder subsistir és quan s'està disposat a assumir canvis profunds en la manera habitual de procedir, sempre que s'aconsegueixi la implicació deguda de tots els afectats

**b) El canvi es produeix quan s'obren espais de participació i creativitat a tots els nivells.**

Es requereix el compromís i la participació de tots els membres de l'organització, però aquesta solament és possible sota una direcció clara i definida en el mitjà i llarg termini. Aquesta definició només pot ser establerta pels líders de més nivell. Cal la implicació i el suport dels representants dels treballadors, i també l'existència d'impulsors i coordinadors del procés de canvi

en totes les àrees clau i unitats funcionals de l'empresa. Amb aquesta finalitat caldria identificar, involucrar i desenvolupar els líders informals amb més visió i compromís.

**c) El canvi es promou en un moviment sistemàtic i progressiu descendent, ascendent i horitzontal en l'estructura.**

Resulta paradoxal que encara que la direcció vol un canvi en l'enfortiment i creixement de les seves organitzacions, ella mateixa pot estar frenant el procés, ja que és a qui més s'exigeix el canvi. Corre el perill de creure que el que li va funcionar, també funcionarà en el futur, i així pot limitar les noves generacions, educades en l'era de la informàtica i de les comunicacions instantànies, desitjoses de canvis radicals adaptats a les noves circumstàncies. Per aquest motiu la pràctica aconsella promoure els canvis en un fluir bidireccional, amb vies àgils de comunicació. Al seu torn, el tractament horitzontal de les accions resulta essencial per a promoure la dinàmica grupal de canvi als diferents nivells. Així, els més incrèduls s'haurien de veure arrossegats pels companys amb més èxit i més compromesos.

**d) Tot canvi es dirigeix i modela des dels nivells de comandament, amb un veritable compromís.**

Encara que és necessària la contribució de tothom, com ja s'ha dit, només els nivells de comandament poden conduir el procés adequadament. La direcció ha de garantir la comprensió intel·lectual i el compromís emocional del personal, amb la visió, filosofia i estratègia del canvi en l'empresa, el qual es modela per mitjà de dirigir, involucrar i reconèixer els esforços en la direcció correcta. També cal eliminar o reorientar les accions "sabotejadores" en els nous sistemes, tant conscients com inconscients. Tolerar, encara que sigui aïlladament, actuacions impropedents invalidarà el sistema que pretenem construir. Cal constituir un comitè de direcció com a promotor i coordinador del canvi.

**e) El canvi genera millors resultats a partir d'una educació integral que se sustenti en valors ètics orientats a l'eficiència i a resultats, tant individuals com col·lectius.**

Tot canvi organitzacional requereix oblidar conductes i hàbits passats i assimilar-ne de nous, més d'acord amb el creixement de l'organització i amb els nous reptes de l'entorn. El model de l'organització que aprèn, de Peter Senge, de plena vigència, reflecteix un aprenentatge que no solament es limita a comportaments i destreses, sinó que inclou també un creixement personal i professional integral, que incideix en la feina, en els resultats que l'empresa ofereixi en la vida mateixa, a la qual contribueix a donar sentit.

**f) El canvi es fonamenta en processos humans degudament cuidats.**

La vida de l'organització és la interacció humana que ha de ser energitzada perquè el canvi planificat influeixi i transformi tota l'organització. Ja hem presentat els processos humans essencials en l'apartat relatiu al capital intel·lectual (la comunicació i informació, la integració, el treball en equip i les vies de participació, la delegació de competències i l'autonomia, la motivació i el reconeixement, etc.). No obstant això, els processos humans solament s'enforteixen quan l'estructura, la política, els sistemes i les pràctiques directives són les adequades. Calen també dosis importants de flexibilitat.

**g) L'assessorament extern de qualitat actua com a agent facilitador, especialment en les primeres etapes.**

El canvi no pot sorgir exclusivament de l'interior del sistema mateix. L'ajuda externa i independent amb indicadors per a mesurar els avenços generats i la seva difusió ha de resultar essencial.

### **3.4. Raons essencials per a implantar una prevenció eficaç en les organitzacions**

Com s'ha dit anteriorment i a manera de resum, la prevenció de riscos laborals, pel que comporta d'atenció a les condicions de treball de les persones, constitueix un mitjà determinant per a assolir nivells òptims de qualitat de productes i processos, i contribueix amb això que l'empresa sigui més eficient i competitiva. Només amb persones qualificades i motivades es pot aconseguir el nivell d'innovació, creativitat i compromís que les organitzacions necessiten. La prevenció i en general l'atenció a les condicions de treball, regida per principis ètics, és la millor manera per a aconseguir la confiança dels treballadors, reforçar el lideratge dels directius i demostrar davant la societat el nivell de responsabilitat social assumit en matèria laboral.

Per a dissenyar i implantar un sistema de prevenció eficaç, en primer lloc cal **voler** fer-ho. La direcció ha d'actuar d'acord amb les exigències reglamentàries, però a més n'hauria d'entendre el valor i la contribució al bon funcionament de l'empresa. Una definició clara de compromisos i objectius contribuirà en aquesta obstinació i un bon assessorament extern hauria d'ajudar a descobrir-lo.

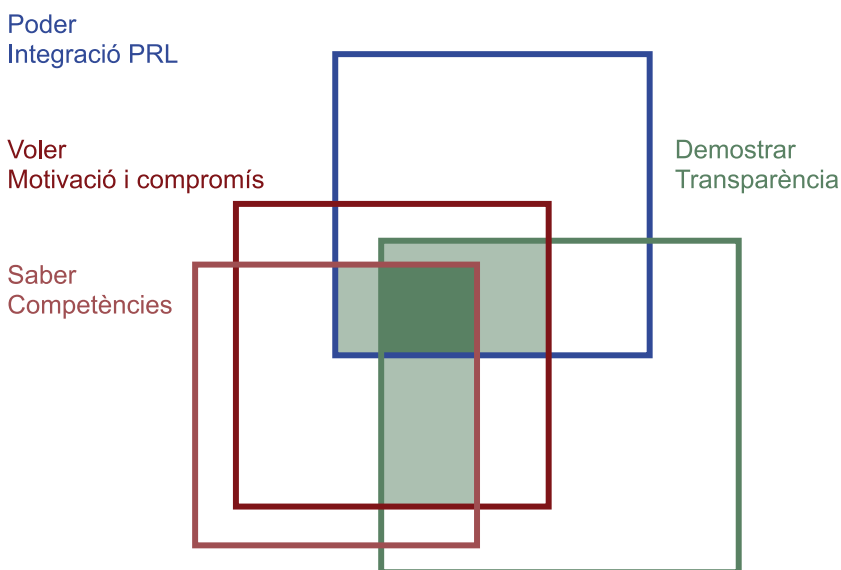
En segon lloc i en coherència amb l'anterior, cal **poder** fer-ho, o sigui, és necessari disposar dels recursos necessaris, tant materials com organitzacionals, per a conduir el projecte a bon terme, aprofitant sobretot els mitjans de què disposa l'empresa.

En tercer lloc cal **saber** fer-ho, i són necessaris els coneixements i destreses en matèria preventiva, segons les característiques de l'empresa i riscos laborals als quals s'ha d'enfrontar.

I finalment, també cal **demostrar**, internament i externament, que el que es-tem fent, a més de complir la legalitat, és útil personalment i col·lectivament a tots els membres de l'organització.

Només així, els canvis d'actituds seran favorables als interessos empresarials, i fixaran una veritable cultura preventiva. Lamentablement, aquests quatre àmbits (voler, poder, saber i demostrar) no se superposen degudament i l'espai comú entre aquests és molt reduït, per la qual cosa l'eficàcia del sistema també és limitada. Per raons d'eficiència en l'administració dels seus recursos, l'empresa hauria de procurar avançar gradualment integrant-los degudament (vegeu figura 13).

Figura 13. L'eficàcia del sistema preventiu



### 3.5. Raons essencials perquè els empresaris i directius gestionin eficaçment la prevenció

Com a resum del que hem exposat en aquest mòdul, caldria sintetitzar en cinc les raons per a fer una prevenció proactiva i integral en les organitzacions en el marc de la necessària "nova cultura d'empresa":

1) **Econòmiques**: la no-prevenció, com la no-qualitat, genera costos ocults molt alts en l'empresa, que poden fins i tot arribar a danyar-ne la imatge i la pervivència. El principal actiu d'una organització, que la diferencia de les altres, són les persones i el capital intel·lectual que aquestes generen. Els accidents de treball i altres danys laborals són indicadors clars d'ineficiència. Una gestió eficaç converteix els costos de la prevenció en una inversió rendible i en un valor en alça. Lamentablement, la majoria d'empreses no analitzen la rendibilitat de les seves accions, quan hi ha actius intangibles tan importants com la reputació, el nivell de motivació i implicació dels treballadors i, en ge-

neral, la inversió en els aspectes humà i organitzacional. El mòdul 4 es dedica precisament a aquesta matèria. Tota empresa ha de ser gestionada sempre, sota principis de rendibilitat, especialment en el mitjà i llarg termini.

**2) Legals:** és impensable que una empresa pugui subsistir davant l'Administració i la societat mateixa incomplint la reglamentació, la qual estableix els mínims que s'han de respectar. El compliment, per mitjà de sistemes preventius proactius, regits per principis de qualitat i eficiència, ha de generar resultats positius a tots els nivells. El nostre marc reglamentari deriva de la consciència social i de les millors experiències europees que el van fer possible.

**3) Organitzacionals:** l'empresa ha d'optimitzar recursos per a assolir els seus objectius previstos. En apartats anteriors s'han exposat les bases per a la integració necessària de sistemes com a parts d'un tot; cosa que obliga a racionalitzar, sinergitzar i simplificar polítiques i recursos, incloent-hi els procedimentals. Per aquest motiu la prevenció ha de ser gestionada amb eficàcia i integrar-se plenament en el sistema de gestió empresarial, tal com la reglamentació estableix, perquè contribueixi així a millorar l'organització de la feina i l'èxit del projecte empresarial.

**4) Ètiques:** contribuir al fet que una organització respecti valors cívics, valorant la dignitat de la feina i generant riquesa i benestar en tots els seus membres és motiu d'orgull i satisfacció profunda dels qui la dirigeixen i dels qui hi treballen. Aquí hi ha el gust de la feina ben feta que enriqueix els qui la gestionen i l'executen. Els valors universals són en l'essència de l'ésser humà, i respectar principis ètics és una exigència creixent de la societat. Recordem que l'ètica del treball, més enllà del que està reglamentat, és en l'arrel de l'acció preventiva.

**5) Socials:** en societats democràtiques els ciutadans i en general els consumidors volen conèixer millor els qui els subministren els productes i serveis. Volen saber com i en quines condicions es produeixen, i no estan disposats a acceptar abusos de cap tipus. És evident que es vulgui estar més prop de les persones i organitzacions responsables i es rebutgi les qui no ho són. El mòdul 6 tractarà precisament sobre les responsabilitats ètiques i socials de les empreses i com la prevenció es converteix en la primera responsabilitat social, segons manifesta el Llibre verd de la Unió Europea sobre aquesta matèria.



## Activitats d'aprenentatge

### Activitat 1

Analitzeu l'evolució de la sinistralitat a Espanya en els últims quaranta anys, i indiqueu les raons socials, econòmiques i legals de les variacions que hi ha hagut. Considereu que hi ha motius suficients per a creure que s'està consolidant cultura preventiva al nostre país, fruit del nou marc reglamentari en prevenció de riscos laborals?

### Activitat 2

Analitzeu les entrevistes fetes per Manuel Bestratén a directius de quatre empreses recollides en la revista de l'INSHT *Seguridad y Salud en el Trabajo* (núm. 49, 59, 61 i 69) ([www.insht.es](http://www.insht.es), publicacions periòdiques), seleccioneu-ne una per les aportacions especials en matèria de condicions de treball i valoreu, per mitjà del que manifesta i altres informacions contrastades que podríeu tenir, el grau d'aplicació en aquesta empresa dels deu principis de la nova cultura d'empresa exposats en aquest mòdul i indiqueu les raons que justifiquen les vostres conclusions.

### Activitat 3

Exposeu en un document, d'una extensió de no més de dues pàgines, els arguments clau que donaríeu al director d'una empresa petita (menys de cinquanta treballadors), dedicada a la producció de productes de neteja d'ús domèstic i industrial, amb una alta sinistralitat laboral (superior a la mitjana del sector), que no veu gaire utilitat a la prevenció de riscos laborals; la té contractada a un servei de prevenció aliè i s'està replantejant renovar-li el contracte, ja que travessa una situació de crisi perquè s'han reduït substancialment les vendes. Plantegeu-vos l'opció d'impulsar el desenvolupament d'un sistema preventiu eficaç, integrat en el seu sistema de gestió general, o bé esperar que la situació millori i complir mínims reglamentaris.

### Activitat 4

Dissenyu un esquema gràfic, el més simple possible, per a visualitzar la vinculació dels sistemes normalitzats de gestió de la qualitat, la prevenció de riscos laborals i el medi ambient en l'empresa, a fi de poder assumir el concepte de qualitat integral exposat en aquest mòdul i amb la finalitat d'aclarir idees sobre aquest tema al director del vostre hipotètic centre de treball.

## Bibliografia

**AENOR.** *OHSAS 18001: 2007 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.*

**Arenas, B.; Bestratén, M.** (2006). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (I).* NTP 745. INSHT.

**Bestraten, M.** (2012). *Valores y condiciones de trabajo (I, II y III).* NTP 947, 948 y 949. INSHT.

**Bestraten, M. i altres** (2008). *Gestión de la prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa* (3a. ed.). INSHT.

**Bestraten, M.; Gascón, M.** (2013). *Concienciación de directivos en prevención.* NTP 961 y 962 (I y II). INSHT.

**Bestratén, M.; Real, P.** (2009). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II).* NTP 829. INSHT.

**Debeljuh, P.** (2003). *El desafío de la Ética.* Buenos Aires: Temas.

**Edvinsson, L.; Malone, M. S.** (1999). *El capital intelectual.* Barcelona: Gestión 2000.

**G. Sison, A. J.** (2004). *Liderazgo y capital moral.* Madrid: McGraw-Hill.

**INSHT** (2008). *Guía técnica de integración de la prevención en el sistema general de gestión de las empresas.*

Llei 31/1995 i Llei 54/2003 de prevenció de riscos laborals.

**Muñoz Seca, B.; Riverola, J.** (1997). *Gestión del conocimiento.* Barcelona: Ediciones Folio.

**OIT** (2001). *Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.*

**Pérez López, J. A.** (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI.* Bilbao: Deusto.

Reial decret 39/1997 i RD 604/2006, Reglament dels serveis de prevenció.

**Siliceo, A.; Casares, D.; González, J. L.** (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional.* Mèxic: McGraw-Hill.