

# Sinergia entre la Gestión de la Calidad y la Prevención de Riesgos Laborales.

Julia Gerez Miras<sup>1</sup>, José Enrique Díaz Vázquez<sup>2</sup>, Emilio Gerez Giménez<sup>3</sup>,  
Francisco Javier Vicario LLerena<sup>4</sup>, José Cano Martín<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial. Escuela Superior de Ingeniería. Universidad de Cádiz, c/ Chile, 1. 11002 CÁDIZ, juliamaria.gerez@uca.es

<sup>2</sup> Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial. Escuela Superior de Ingeniería. Universidad de Cádiz, c/ Chile, 1. 11002 CÁDIZ, enrique.diaz@uca.es

<sup>3</sup> Centro de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Almería. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico-Junta de Andalucía, Avda/ de la Estación, 25. 04006 ALMERÍA

<sup>4</sup> Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial. Escuela Superior de Ingeniería. Universidad de Cádiz, c/ Chile, 1. 11002 CÁDIZ, franciscojavier.vicario@uca.es

<sup>5</sup> Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial. Escuela Superior de Ingeniería. Universidad de Cádiz, c/ Chile, 1. 11002 CÁDIZ, jose.cano@uca.es

## RESUMEN

*Tradicionalmente, se ha orientado la gestión de la calidad hacia el producto, el cliente y el contrato. En función de estos tres pilares, se han desarrollado procedimientos de trabajo que aseguraran la calidad del producto conforme a los requerimientos del cliente contemplados en el contrato. Por otro lado, el objetivo de los sistemas de gestión eficientes es el de minimizar los costes mediante la planificación y la prevención; sin embargo, los altos índices de siniestralidad laboral son indicativos de una falta de planificación y, a su vez, generan unos costes comparables a los de falta de calidad. En este sentido se orienta el modelo EFQM, al valorar la satisfacción del personal. En este artículo se analizarán las sinergias que se logran entre la gestión eficiente de la calidad y la prevención de riesgos laborales.*

## 1 Introducción.

La gestión que, tradicionalmente se ha venido realizando en las empresas hasta hace unos pocos años estaba dirigida hacia la planificación del mercado de ventas de los productos, a la logística de la factoría, a disponer de los recursos humanos suficientes para conseguir estas metas y, finalmente, a conseguir la financiación con las que hacer frente a los gastos generados por estas actividades. El enfoque se situaba, por tanto, prioritariamente en la dimensión económico-financiera de la empresa.

Aunque esta dimensión económica sigue siendo uno de los pilares fundamentales, en las últimas décadas se observa que se está produciendo un cambio de mentalidad en los planteamientos de los gestores; se ha comprobado que el sistema tradicional tiene, al menos, un punto débil: no se contempla el *control de pérdidas evitables*.

El control de estas pérdidas, desde el punto de vista de la gestión de la calidad total (TQM), se basa en identificar los requisitos del cliente, fijados en el contrato y conseguir, al mínimo coste, un producto que se ajuste a las expectativas del cliente.

Sin embargo, es necesario conocer los intereses de todos los agentes que intervienen en el proceso productivo: cliente, empresario, trabajadores, gobierno, legislación, sociedad, etc. En este sentido, la calidad y la seguridad son dimensiones que la empresa en las que influyen los diferentes agentes. Conocer las interrelaciones entre los diferentes agentes y las dimensiones de la organización permitirá descubrir los puntos fuertes y débiles y las oportunidades para la mejora de la competitividad [1].

## **2 Economía de la seguridad.**

La Seguridad nace como la necesidad social de reparar los daños personales ocasionados por las condiciones de trabajo, materializados en las consecuencias para el accidentado y su familia.

Aunque el principal afectado es el trabajador, la empresa también se ve afectada por la siniestralidad, ya que el Estado, a través de sus tres poderes, establece los derechos, las responsabilidades y las sanciones a través de la legislación. En consecuencia, una empresa con una alta siniestralidad, soportará pérdidas evitables originadas por las sanciones en materia de seguridad laboral.

Por último, a diferencia de los costes tangibles que se pueden deducir de los dos párrafos anteriores (substitución del trabajador accidentado, reparaciones, sanciones, primas de seguro, etc.), también se van a producir costes intangibles, como pudieran ser los derivados de la bajada de la moral de trabajo, deterioro de la imagen pública ante la sociedad y el Estado, etc.

En una buena gestión es necesario identificar, analizar, evaluar y, si es posible, controlar estos aspectos anteriormente no tenidos en cuenta. Posteriormente, dentro de esta misma filosofía, se han ido incorporando facetas como la evaluación del nivel de satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo y con la empresa; el compromiso de los trabajadores con los planes de la empresa; las pérdidas por falta de calidad; la responsabilidad medioambiental de la empresa; la relación con la comunidad en la que está ubicada la empresa, por no citar más que los aspectos fundamentales.

El principio fundamental de la seguridad es la prevención en las etapas tempranas: el diseño de las máquinas, de los procesos de trabajo o del puesto de trabajo. Se busca evitar la aparición de *riesgos evitables* en la fase de proyecto. Para ello, en esta primera fase de proyecto es necesario identificar los peligros y evaluar los riesgos, de manera que se puedan eliminar o reducir. Si los riesgos no son evitables, es necesario establecer medidas de protección del trabajador adecuadas.

La filosofía de esta metodología es eliminar o reducir los riesgos potenciales cuanto antes para, de esta manera, reducir los costes posteriores.

### **3 Gestión de la calidad total.**

La gestión de la calidad total (TQM) es un proceso cíclico, basado en los cuatro principios de Deming: planificar, hacer, comprobar y actuar [2], que busca la eliminación de los problemas en los primeros pasos a través de la mejora continua. Este proceso se articula en la documentación de calidad [3].

Las ventajas de la TQM son, entre otras: la orientación hacia el proceso y el producto; el fortalecimiento de la cultura de calidad de los empleados; y, en consecuencia, el incremento de la calidad de la producción y la disminución de los costes de la calidad.

A pesar de las ventajas de un sistema TQM, algunas empresas, una vez obtenida la certificación por el organismo correspondiente, abandonan su uso [4]. Una explicación para este comportamiento puede ser que uno de los factores críticos en el éxito de la implantación de un sistema TQM es la habilidad de los directivos para implicar y sostener la involucración de los empleados en el cambio cultural de la organización [5]. La tendencia a la estabilidad se presenta en todas las organizaciones y la resistencia al cambio es natural porque su papel es la protección contra los cambios innecesarios [3], ya que estos cambios pueden mostrar que las prácticas aceptadas tienen deficiencias, por lo que significaría más trabajo para aprender los nuevos procedimientos [5]. La implantación gradual del sistema, la capacidad de liderazgo y la formación son las herramientas fundamentales para el éxito del sistema TQM [4]. Los puntos sobre los que se apoya la implantación del sistema son los siguientes:

- 1 Compromiso de la dirección. Es necesaria la implicación activa de la dirección, para impulsar al resto de la organización en la dirección del cambio cultural.
- 2 Comunicación interna. Al crecer las organizaciones, la información se hace más formal, con el peligro consiguiente de la ruptura de la misma. La comunicación a través de reuniones periódicas si tratamos de cambiar prácticas establecidas de trabajo [6].
- 3 Delegación de la toma de decisiones. El personal no sólo necesita información, sino también la delegación gradual del control sobre los procesos más cercanos [7].
- 4 Recompensas. Algunos creen que la satisfacción de los trabajadores se produce por la participación en el proceso; para otros, es necesario el establecimiento de un sistema de recompensas y castigos [7].
- 5 Refuerzo de los empleados. Cuando se permite participar a los empleados en los cambios tecnológicos, aumenta la productividad y la resistencia a los cambios se hace más débil.

#### **4 Sistemas integrados de gestión.**

Es necesario resaltar la similitud e identidad de criterios y objetivos, entre los sistemas de gestión de la calidad y de gestión de la prevención de riesgos laborales, a la hora de planificar los Sistemas de Gestión que permitan alcanzar una mejora en las condiciones de trabajo y del entorno del trabajador; que tengan una influencia positiva en el mantenimiento de los beneficios industriales, así como de la dinámica social, que contribuyan a la mejora en la competitividad de los productos y de la imagen de la empresa ante los clientes, la Administración y los propios trabajadores.

Tanto la calidad como la seguridad en el trabajo se abordan con la misma filosofía: prevenir antes que corregir. A partir de este principio fundamental, se podrían destacar los siguientes aspectos en común entre ambas:

- 1 Es necesario el compromiso corporativo y la implicación activa de la dirección para su implantación. Este compromiso se debe plasmar en la declaración escrita de la política de la dirección.
- 2 La mejora continua de los procesos a través de su planificación y evaluación periódicas, basándose en el ciclo de Deming. La planificación de los procesos de trabajo debería incluir criterios de calidad, relacionados con el cliente y sus requisitos; y los criterios de seguridad, relacionados con las personas que deben llevar a cabo ese proceso y la legislación aplicable. El fruto de la mejora continua es la procedimentación escrita de los procesos y la creación de registros que permitan evaluar la actuación del sistema.
- 3 Las actuaciones se enfocan hacia la prevención y, sólo si éstas no han sido efectivas, se aplican las medidas correctoras.
- 4 Se deben definir, establecer y comunicar, la autoridad y las responsabilidades de actuación de cada unidad organizativa en relación a la calidad y a la seguridad.
- 5 Es necesario contar con la colaboración de todo el personal [8], ya que son las principales fuentes de información al ser los más cercanos a los procesos y, por otro lado, son los que habrán de utilizar los procedimientos.
- 6 Es necesario programar un plan de formación, según los niveles de responsabilidad, tanto en materia de calidad, como de prevención.

Todos estos puntos en común entre ambos sistemas de gestión deben aprovecharse para, desde la misma óptica, establecer un único sistema que permita optimar los recursos humanos de la organización en las nuevas tareas de integración de la calidad y seguridad.

## **5 Sinergia entre la Gestión de la Calidad Total y la Seguridad Industrial.**

La mejora de las condiciones de trabajo (la ausencia de riesgos y la mejora del confort y del grado de satisfacción del personal) se considera de gran interés para conseguir una mejor calidad, con ausencia de errores y mejora de la productividad, comenzando a plantearse las empresas la necesidad de que la calidad y la seguridad se aborden de manera conjunta [9].

El Sistema Integrado de Gestión servirá a los responsables de la empresa como una de las herramientas fundamentales para asegurarse el *control de las pérdidas evitables* desde todos aquellos aspectos relacionados con la calidad y la seguridad industrial, dosificando al máximo las energías, los servicios empleados, los materiales, los suministros, la maquinaria y los equipos; optimando todo lo posible el potencial humano, en muchos casos cualificado y especializado, aprovechando todo lo posible su aportación de ideas a una mejora continua, distribuyendo de una forma más racional los espacios disponibles, el tiempo de dedicación y por supuesto simplificando en gran manera los aspectos burocráticos y administrativos. Y todo ello con la única finalidad de hacer posible la supervivencia y competitividad de la empresa junto con el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores.

Considerando los beneficios que se pueden obtener de la gestión integrada, se deduce, pues, que es necesario incorporar todos estos factores al plan general de gestión empresarial. Uno de los caminos más frecuentemente utilizado es dirigirse hacia la implantación de un sistema global o integrado de gestión de la Prevención que integre todas las áreas comunes.

## **6 Conclusiones**

Es indudable la importancia de contar con la colaboración del personal a la hora de implantar los Sistemas de Gestión de la Calidad. Por tanto es evidente que una mejora en las condiciones de trabajo y del entorno del trabajador; tendrán una influencia positiva en el proceso de la implantación y, por supuesto, en la imagen de la empresa ante los clientes, la Administración y los propios trabajadores.

Con un Sistema de Gestión de la Calidad correctamente implantado, la planificación y las actividades preventivas deberían de ser una práctica diaria de la organización que debería de reflejarse en los índices de siniestralidad, que podrían y deberían adoptarse como índices de calidad de la organización.

Por último, la experiencia desarrollada en la gestión de la calidad no sólo puede suponer sinergias para acometer la gestión de la prevención de los riesgos laborales, sino que debe servir de guía en la aplicación de los esquemas organizativos que permitan introducir mejoras en dicha área.

## Referencias

- [1] Prida, B., García, I., (2000) “Calidad, seguridad y medioambiente. Tres nuevas dimensiones para la búsqueda de la competitividad empresarial”, *Anales de Ingeniería Mecánica*, Leganés, Año 13, pp. 833-839
- [2] Deming, W. E., (1992) “Out of the Crisis: Quality, productivity and competitive position”, *Cambridge: Cambridge University Press*.
- [3] Mitki, Y., Shani, A. B., Meiri, Z., (1997) “Organizational learning mechanisms and continuous improvement: a longitudinal study”, *Journal of Organisational Change Management*, 10 (5), pp. 426-446.
- [4] Matt, K., Chen, H. G., Tama, J., (1998) “The information requirements of Total Quality Management”, *Total Quality Management*, 9 (6), pp. 445-461.
- [5] Krause, T. R., (1997) “The behaviour-based safety process: managing involvement for an injury-free culture”, *London: Van Nostrand Reinhold*.
- [6] Peterson, D., (1996) “Human error reduction and safety management”, *London: Van Nostrand Reinhold, Chapman & Hall*.
- [7] Hopper, K., Jensen, M. C., (1998) “The two key principles behind effective TQM programs”, *European Financial Management*, 4 (3), 401-423.
- [8] Kitazawa, S., Sarkis, J., (2000) “The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs”, *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (2).
- [9] Cortés, J. M<sup>a</sup>, (1998) “Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e Higiene del Trabajo”, *Madrid: Tébar Flores*.