

CULTURA PREVENTIVA EN UN ENTORNO LABORAL EN TRANSFORMACIÓN:

CLAVES PARA REDUCIR LA SINIESTRALIDAD



Índice:



Prólogo	3
Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	7
1.1. Prácticas de flexibilidad laboral	7
1.2. La siniestralidad: una tarea pendiente	9
2. Estudio cuantitativo	14
2.1. Metodología y descripción de la muestra	14
2.2. Diferencias entre los accidentes según las prácticas de flexibilidad	15
3. Estudio cualitativo	18
3.1. Metodología y descripción de la muestra	18
3.2. Resultados del estudio cualitativo	19
3.2.1. Actitudes y conductas seguras	19
3.2.2. Impacto de los cambios del entorno laboral en la seguridad	20
3.2.3. Herramientas estratégicas de la empresa para mitigar los riesgos laborales	22
4. Conclusiones	27
Agradecimientos	28
Referencias	29
Anexos	30
Anexo 1. Metodología para el análisis cualitativo	30
Autores	32

Prólogo



En un entorno de creciente incertidumbre, las empresas enfrentan el reto de adaptarse con agilidad a nuevas demandas del mercado. Factores tales como la inestabilidad geopolítica, la rápida evolución tecnológica o los cambios demográficos han acelerado la necesidad de estructuras organizativas más flexibles. Para responder a estos desafíos, muchas compañías han adoptado estrategias como la contratación externa, el empleo temporal y la rotación interna, buscando optimizar sus recursos y mantenerse competitivas. Sin embargo, esta evolución en la gestión del talento no está exenta de consecuencias.

Este estudio, desarrollado en el marco de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado, busca arrojar luz sobre las implicaciones de estas nuevas formas de organización del trabajo, analizando cómo afectan a la seguridad y la salud de los empleados.

A través de un riguroso análisis de los datos recabados y de entrevistas con expertos en materia de prevención de riesgos laborales, se pone de relieve que la seguridad no puede ser tratada como una cuestión secundaria frente a la productividad. Más allá del cumplimiento normativo, la clave para reducir la siniestralidad radica en fomentar una cultura organizativa que priorice la prevención, la formación continua y un liderazgo comprometido con el bienestar de sus equipos. Cuando los líderes refuerzan activamente la importancia de la seguridad y la integran en la estrategia empresarial, se construyen entornos de trabajo más resilientes y sostenibles.

Es fundamental recordar que cada accidente laboral representa mucho más que una estadística: detrás de cada caso hay personas, familias y entornos afectados por las consecuencias de una lesión o una fatalidad en el trabajo. Este informe invita a reflexionar sobre el papel que todos debemos asumir para construir espacios de trabajo más seguros.

Desde la Cátedra DKV-IE, reafirmamos nuestro compromiso con la investigación y la divulgación de conocimientos que contribuyan a lograr una sociedad más saludable.

Esperamos que este estudio sirva como un punto de partida para impulsar cambios que no solo beneficien a las organizaciones, sino que también protejan a quienes día a día dan vida a sus operaciones.

¡Les deseamos una lectura enriquecedora!

Rocío Bonet

Directora de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado



RESUMEN EJECUTIVO

1.

La siniestralidad laboral es preocupante en España, y exige reforzar las medidas preventivas.

Para aumentar la flexibilidad laboral las empresas adoptan a menudo prácticas como: Contratación externa, empleo temporal, rotación interna.

2.

Estas estrategias tienen un impacto directo en los índices de accidentes laborales.

La contratación externa de trabajadores de otros sectores y los contratos temporales aumentan los accidentes laborales.

3.

Los datos recogidos demuestran que **las dinámicas de flexibilidad laboral pueden debilitar la cohesión del equipo, reducir el cumplimiento de normas de seguridad** y afectar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

4.

La gestión del talento y el liderazgo emergen como elementos clave para mitigar los riesgos de accidentes laborales. Una cultura preventiva, con formación, comunicación y reconocimiento, reduce accidentes laborales.

DATOS DE SINIESTRALIDAD EN ESPAÑA (año 2023)

Pertenece al top 4 de la UE en siniestralidad laboral



539 584

Accidentes con baja durante la jornada laboral



581

Accidentes mortales



95 273

Accidentes en industria manufacturera



METODOLOGÍA (2006 y 2015)

340 814

Observaciones a nivel de establecimiento por año

69 662

Establecimientos manufactureros analizados

de

57 117

Empresas francesas

18

Expertos en prevención de riesgos laborales

de

13

Empresas españolas de tamaño mediano y grande

Promedio anual de accidentes laborales calculado por cada

10 000

horas trabajadas

PRINCIPALES CONCLUSIONES



Los factores de FLEXIBILIDAD LABORAL INCREMENTAN LA SINIESTRALIDAD

- Contratación externa, en especial proveniente de sectores distintos
- Contratos temporales
- Rotación interna
- Presiones de producción



Las palancas organizacionales mitigan los riesgos: CULTURA PREVENTIVA

- Gestión del talento: socialización efectiva, formación continua, comunicación interna, reconocimiento y evitación del castigo, seguridad psicológica
- Modelos de conducta, priorización de la seguridad, generación de confianza

CONCLUSIÓN FINAL

La flexibilidad operativa puede acarrear un importante coste oculto: **el empeoramiento de la seguridad laboral**. Es fundamental que dicha flexibilidad venga de la mano de prácticas y líderes centrados en crear **entornos de trabajo seguros**.



1. Introducción

Antes de analizar en profundidad los hallazgos de nuestra investigación, resulta fundamental contextualizar la situación actual en materia de siniestralidad laboral y entender el impacto que las nuevas dinámicas de flexibilidad están teniendo en la seguridad de los trabajadores. En este apartado se presentan datos clave sobre la evolución de los accidentes laborales en España y en la Unión Europea (UE), junto con una revisión de las principales prácticas de flexibilidad adoptadas por las empresas y sus posibles implicaciones en la prevención de riesgos laborales. Este marco permite comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones y sentar las bases para la interpretación de los resultados obtenidos en el estudio.

1.1. PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

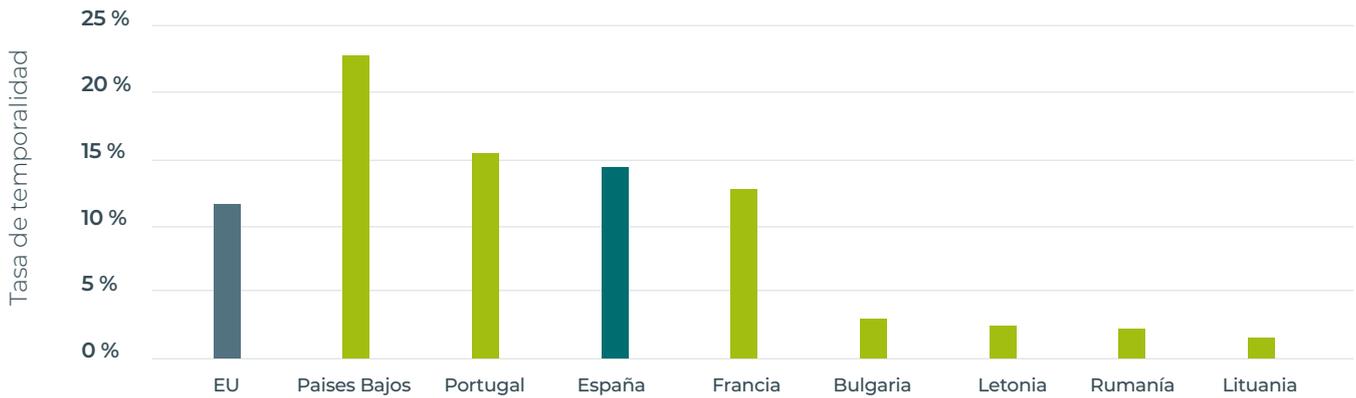
Las organizaciones de hoy en día enfrentan una necesidad cada vez mayor de flexibilidad en sus sistemas de empleo, debido, en parte, a la creciente incertidumbre del entorno en el que actúan. Aspectos tales como la inestabilidad geopolítica, la rápida evolución tecnológica o los cambios demográficos dificultan que las empresas puedan predecir sus necesidades de talento incluso en un futuro próximo, lo que puede resultar en una escasez crítica de habilidades dentro de aquellas. No es sorprendente que dicha carencia de las destrezas necesarias para ayudar a las compañías a reinventarse y competir en el entorno actual constituya una preocupación recurrente entre los CEO de todo el mundo, según se desprende, por ejemplo, de la Encuesta Mundial de CEO de PwC (2024).

Ante el desafío de prever sus necesidades de capital humano incluso a corto plazo, **las empresas están apostando por prácticas de recursos humanos (RR. HH.) que les permitan ajustar su personal según la demanda cambiante a lo largo del tiempo.** Entre ellas, destacan las orientadas a lograr la **flexibilidad dentro de la organización**, como la **rotación** entre diferentes puestos de

trabajo, clave no solo para facilitar la cobertura de vacantes y suplir necesidades de personal específicas (Foote *et al.* 2021), sino también para promover el desarrollo de perfiles polivalentes en la organización. Asimismo, se busca esa **flexibilidad** en el mercado laboral externo, por ejemplo, mediante el recurso a la **externalización** de parte de la fuerza de trabajo a través de empresas de trabajo temporal (ETT) o a la contratación de personal con carácter temporal. El empleo temporal es, por naturaleza, más flexible, ya que, a diferencia de los trabajadores con contratos indefinidos, aquellos unidos a la compañía por uno de carácter temporal pueden ser despedidos con facilidad sin romper vínculos psicológicos ni legales, lo cual permite adaptar sin dificultad la fuerza laboral a los requerimientos de la demanda.

Estas tendencias se ven reflejadas de forma clara en las estadísticas tanto a nivel mundial como a nivel doméstico, en España. Con respecto a la rotación interna, un estudio reciente (Hunter 2000) refleja, por ejemplo, que aproximadamente el 49 % de las empresas emplean esta práctica, en especial las de mayor tamaño; ese porcentaje continúa creciendo año tras año. Por otro lado, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022) la proporción de empleos temporales en el mundo ha ido en aumento en las últimas tres décadas, pasando de un 14,6 % a un 27,8 %. **En nuestro país, el porcentaje de trabajadores con contratos temporales alcanzaba, en el 2023, el 17,2 % (20,7 % si se incluyen los contratos fijos discontinuos)** (INSST 2024), lo cual llevaba a España a situarse como el tercero de la Unión Europea con mayor tasa de temporalidad (es decir, mayor porcentaje de asalariados con contrato de trabajo temporal), solo por detrás de Portugal y los Países Bajos (Eurostat 2024b) (véase la **Figura 1**). Por otro lado, según datos del INE (2023), el número de empleados contratados a través de una ETT fue 768 100 en 2023, el 4,3 % del total, frente al 3,8 % registrado en 2022.

Figura 1. Países de la UE con mayor y menor tasa de temporalidad (%) en 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eurostat.

La adopción de prácticas que favorecen la adaptabilidad puede ofrecer importantes ventajas competitivas a las empresas, pero ¿qué impacto tienen sobre la salud y el bienestar de los trabajadores? En este estudio se pretende profundizar en esta cuestión poniendo el foco en un aspecto fundamental para los empleados: la seguridad en el lugar de trabajo.

Diversas investigaciones académicas han demostrado que **la elevada rotación, el empleo temporal o las presiones productivas tienen un impacto negativo en la seguridad laboral, lo cual da lugar al incremento de la tasa de accidentes**. Por ejemplo, un estudio sobre el mercado español (Guadalupe 2003) evidencia que los trabajadores temporales en España tienen un 7,2 % más de probabilidad de sufrir un siniestro debido a la menor inversión destinada a formación y capital humano. La investigación empírica ha constatado también que la precariedad y la presión por demostrar un rendimiento elevado están asociados a una mayor siniestralidad (Fabiano *et al.* 2001).¹ Asimismo, contar con poca antigüedad en la compañía —un factor que necesariamente se da cuando la rotación de personal es importante— se ha vinculado también con el aumento de la tasa de accidentes y de lesiones en el puesto de trabajo. En estrecha relación con lo anterior, otros estudios han constatado que los índices de siniestralidad se incrementan de forma significativa durante las fases de mayor producción en las empresas, debido sobre todo a la necesidad de incorporar de manera acelerada a nuevos trabajadores sin experiencia (Ruhm 2000; Asfaw *et al.* 2011).

En conjunto, la evidencia científica demuestra que **estas nuevas dinámicas del mercado dan lugar al incremento de la vulnerabilidad de los trabajadores**, agravan los riesgos de accidentes y subrayan la necesidad de políticas preventivas más efectiva. Aunque la siniestralidad ha disminuido durante los últimos años, los accidentes laborales todavía constituyen una realidad preocupante, con costes significativos para las personas, las empresas y la sociedad. En efecto, además del impacto indiscutible en la salud y el bienestar de los trabajadores, generan un elevado coste económico. En concreto, según estimaciones recientes, dicho coste equivale, en Estados Unidos, a unos 0,49 dólares por cada dólar que una familia gasta en alimentos (NSC, s. f.). Por su parte, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA 2017) calcula que los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo suponen a la UE al menos 476 000 millones de euros al año. En España, la accidentabilidad y las enfermedades laborales han supuesto 15 367 811 312 euros de coste en 2023, lo que equivale a alrededor del 3 % del PIB (Sánchez Herrera 2024). Por situar estos datos en perspectiva, si dividiéramos el coste total de la siniestralidad laboral entre el número de contribuyentes de nuestro país, el gasto promedio por cada uno de ellos sería de, aproximadamente, 698,54 euros al año.

Por tanto, resulta imperativo entender **qué prácticas organizacionales deben implementarse** con el fin de mitigar o, al menos, aminorar lo máximo posible los riesgos de accidentes en el lugar de trabajo.

¹ El citado trabajo de Fabiano *et al.* (2001) corrobora este patrón en Italia, al mostrar que los trabajadores temporales presentan tasas de accidentes entre 2,6 y 3,8 veces superiores a las de los permanentes, debido, principalmente, a la falta de experiencia, la formación insuficiente y la presión asociada a los objetivos de producción.

1.2. LA SINIESTRALIDAD: UNA TAREA PENDIENTE

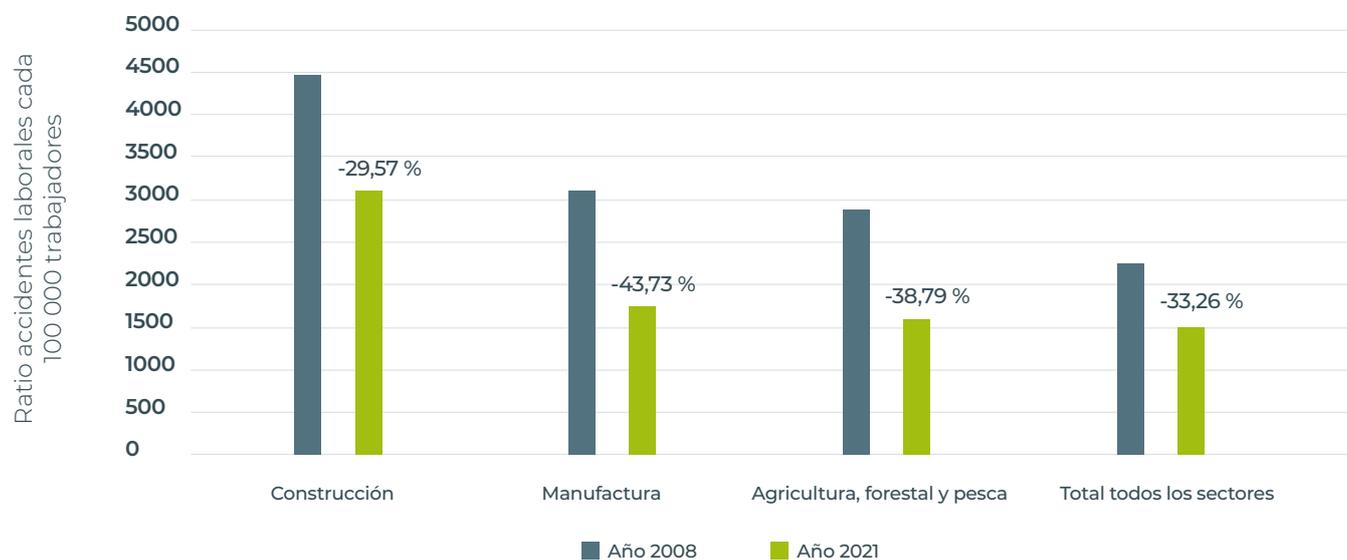
A lo largo de las últimas décadas, la UE ha experimentado una tendencia general a la reducción de la incidencia de accidentes laborales, gracias, en gran parte, a la implementación de regulaciones cada vez más estrictas en materia de prevención de riesgos laborales (PRL) y a una creciente concienciación sobre la importancia de la seguridad en el trabajo. Sin embargo, pese a los considerables avances en la disminución de la siniestralidad en muchos países, la tasa de accidentes continúa siendo alta, y resulta especialmente alarmante en algunos sectores tales como la construcción, la industria manufacturera y los sectores primarios (véase la Figura 2).

En España, durante la segunda mitad del siglo xx, los accidentes laborales constituyeron una realidad preocupante con millones de

casos anuales, muchos de ellos mortales. Este contexto llevó a la implementación, en 1971, del Plan Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo² que, junto con la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo³ de ese mismo año, establecieron un marco regulatorio inicial para la protección de los trabajadores. En la actualidad, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales,⁴ constituye la principal normativa española en esta materia, que reconoce derechos y obligaciones tanto para los empleadores como para los empleados en cuanto a la seguridad y la salud en este ámbito. Desde su promulgación, se han realizado varios ajustes y se han aprobado normativas complementarias con el fin de reforzar el marco de protección frente a riesgos laborales y adaptarlo al entorno de trabajo vigente.⁵

A pesar de los avances normativos, España presenta todavía unos índices de siniestralidad considerables. De hecho, según datos recogidos

Figura 2. Ratio de incidencia de accidentes laborales no mortales en el puesto de trabajo (por cada 100 000 trabajadores) en la UE, en los tres sectores con mayor accidentabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eurostat.

² Orden de 9 de marzo de 1971 por la que se aprueba el plan de Higiene y Seguridad en el Trabajo, *Boletín Oficial del Estado* n.º 60, de 11 de marzo de 1971, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1971-350>.

³ Orden de 9 de marzo de 1971 por la que se aprueba la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, *Boletín Oficial del Estado* n.º 64, de 16 de marzo de 1971, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1971-380>.

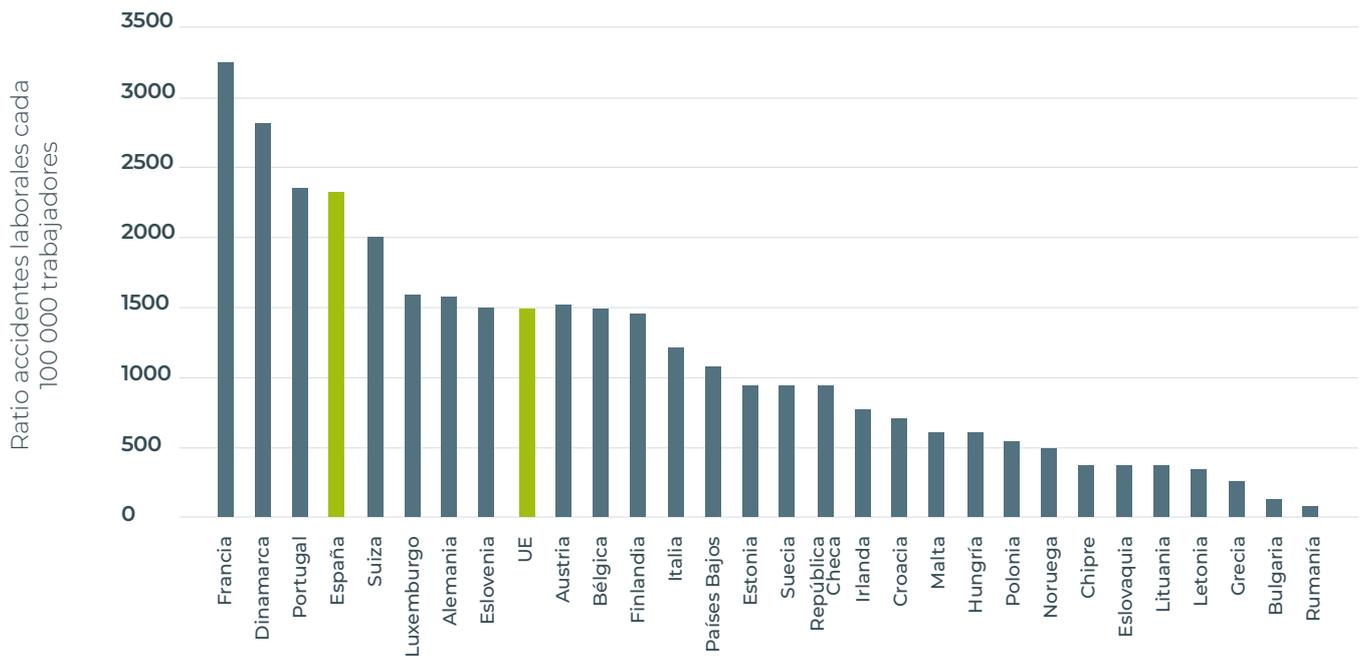
⁴ Publicada en el *Boletín Oficial del Estado* n.º 269, de 10 de noviembre de 1995, <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>.

⁵ Véanse, por ejemplo, el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, *Boletín Oficial del Estado* n.º 27, de 31 de enero de 1997, <https://www.boe.es/eli/es/rd/1997/01/17/39/con>; la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de Reforma del Marco Normativo de la Prevención de Riesgos Laborales, *Boletín Oficial del Estado* n.º 298, de 13 de diciembre de 2003, <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/12/12/54>; o los protocolos de seguridad frente a la COVID-19.

por Eurostat, nuestro país se situaba en 2021 entre los cuatro con mayor índice de accidentabilidad de la UE, muy por encima de la media europea (véase la **Figura 3**). Si bien este *ranking* puede reflejar, en parte, diferencias entre Estados en cuanto a la obligación de reportar los accidentes laborales, los números no dejan de ser alarmantes.

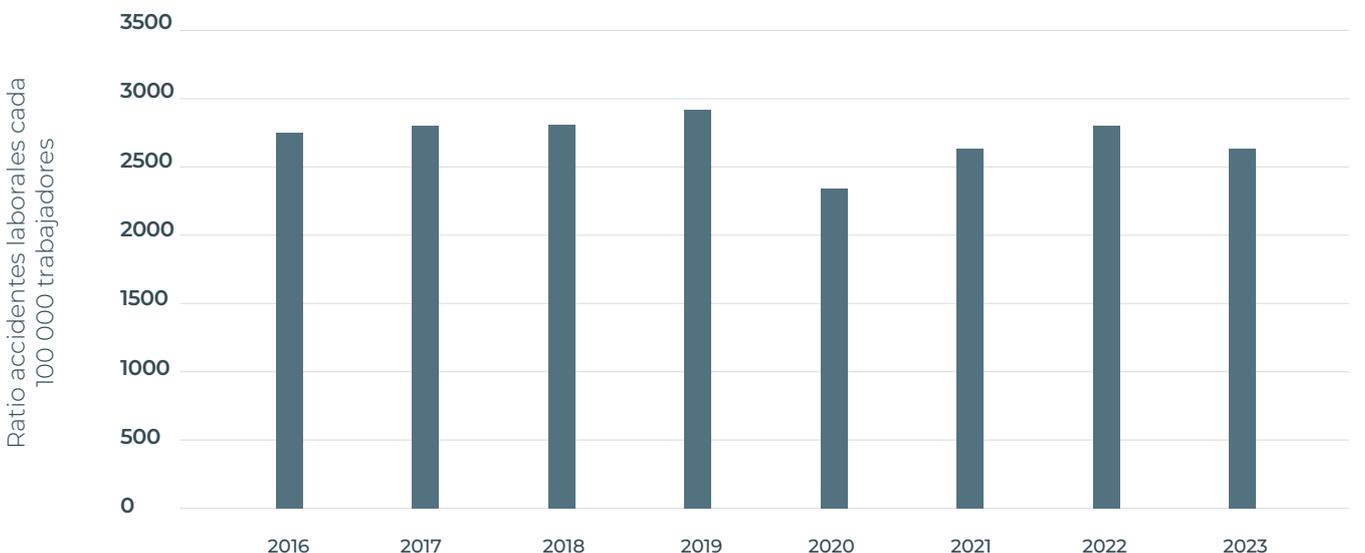
Los datos relativos al ciclo laboral **de enero a diciembre de 2023** indican que el número de **accidentes con baja durante la jornada laboral (excluyendo aquellos que tienen lugar *in itinere*) fue de 539 584, de los cuales 581 resultaron mortales (INSST 2024)** (véanse las **Figuras 4 y 5**).

Figura 3. **Ratio de incidencia de accidentes laborales no mortales en el puesto de trabajo por cada 100 000 trabajadores en los países de la UE, 2021**



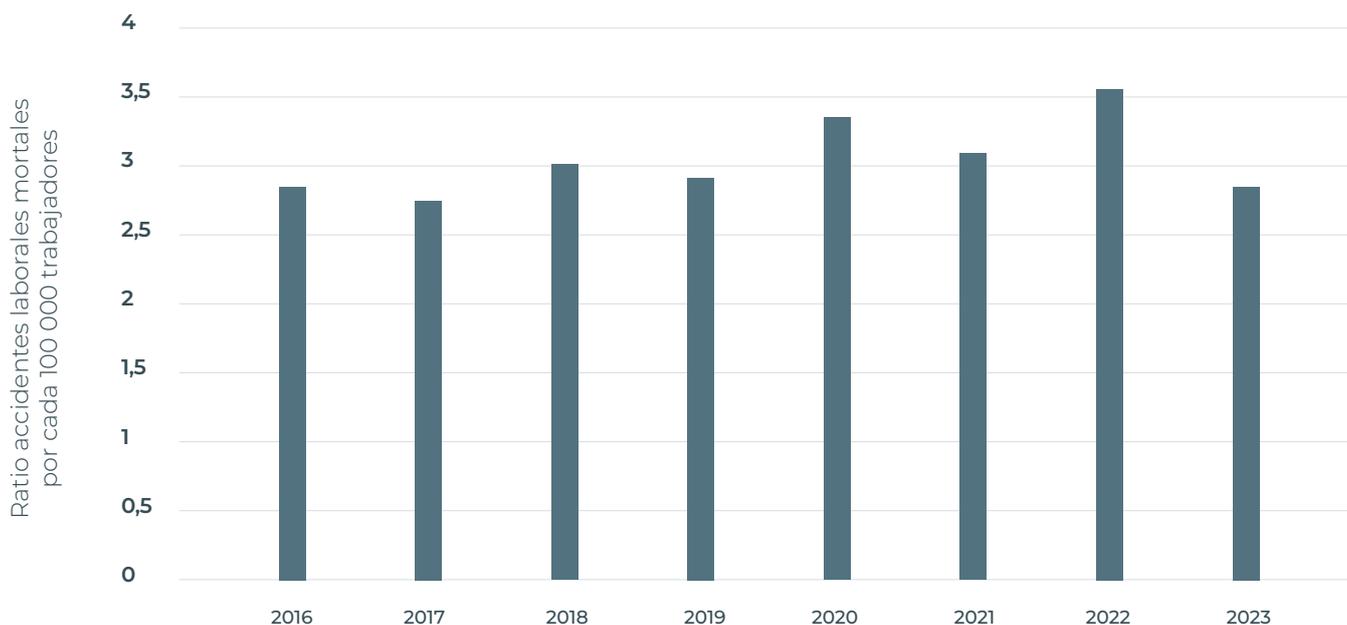
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eurostat.

Figura 4. **Ratio de incidencia de accidentes laborales por cada 100 000 trabajadores en España, 2016-2023**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de INSST.

Figura 5. Ratio de incidencia de accidentes laborales mortales en el puesto de trabajo por cada 100 000 trabajadores en España, 2016-2023⁶



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de INSST.

En cuanto a su **impacto sectorial**, el sector con mayor número de accidentes de trabajo durante la jornada laboral que resultan en baja es la **industria manufacturera**, con 95 273 casos, seguida de la construcción, con 83 966. Respecto de los tipos de lesión más comunes en el caso de los accidentes no mortales, durante el año 2023 (así como en los anteriores) fueron las dislocaciones, los esguinces y las distensiones, seguidos de heridas o lesiones superficiales (véase la **Figura 6**).

La persistencia de altos índices de accidentabilidad en sectores donde los factores físicos y los

riesgos operacionales son más relevantes subraya la importancia de identificar **estrategias de prevención más efectivas para proteger a los trabajadores**.

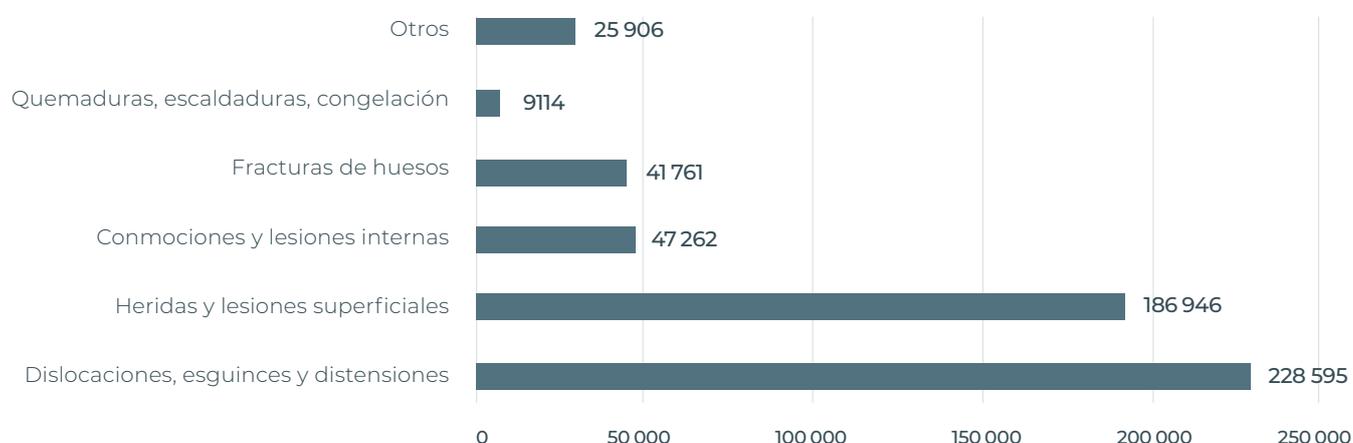
Con el fin de avanzar en el conocimiento de esta área, en este estudio nos preguntamos: **¿cómo afectan las nuevas demandas de mayor adaptabilidad y flexibilidad en el mercado laboral a la accidentabilidad en ese ámbito?**; y **¿qué pueden hacer las organizaciones de hoy en día para mitigar esa afectación?**

⁶Información extraída a partir de informes anuales desarrollados por el INSST, desde el año 2016 hasta el año 2023.

Para dar respuesta a estas cuestiones, hemos realizado primero un análisis cuantitativo de una **muestra de más de 65 000 establecimientos del sector manufacturero en Francia**⁷, en relación con los cuales disponemos información tanto en lo que se refiere a sus prácticas de gestión de empleo flexibles como a su tasa de accidentabilidad laboral anual para un periodo de 10 años. La ventaja de utilizar una base de datos tan extensa es que permite identificar tendencias para una variable

—los accidentes laborales— que representa un evento poco frecuente. Una vez establecida una relación estadística entre las prácticas de gestión de empleo flexibles y la tasa de accidentabilidad, hemos recogido información cualitativa a través de entrevistas a expertos en la gestión de PRL de diversas empresas ubicadas en España, con el fin de entender mejor las causas de esta relación entre ambos fenómenos e identificar prácticas de gestión que permitan reducir tales riesgos.

Figura 6. Accidentes de trabajo en el puesto de trabajo durante la jornada con baja, por tipo de lesión, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del INSSST (2024).

⁷Dado que los datos se recopilan de manera sistemática, abarcando tanto el número de establecimientos como el total de trabajadores del sector industrial, consideramos oportuno centrar nuestro estudio cuantitativo en la información de este país. Además, su marco legislativo en materia de Prevención de Riesgos Laborales es comparable al vigente en España, lo que permite una mayor coherencia en el análisis.



2. Estudio cuantitativo

A continuación, se expone, en relación con la investigación cuantitativa llevada a cabo, la metodología empleada, la descripción de la muestra analizada y se muestran los resultados de nuestros análisis acerca de la relación entre diferentes prácticas de flexibilidad y la tasa de accidentes laborales.

2.1. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

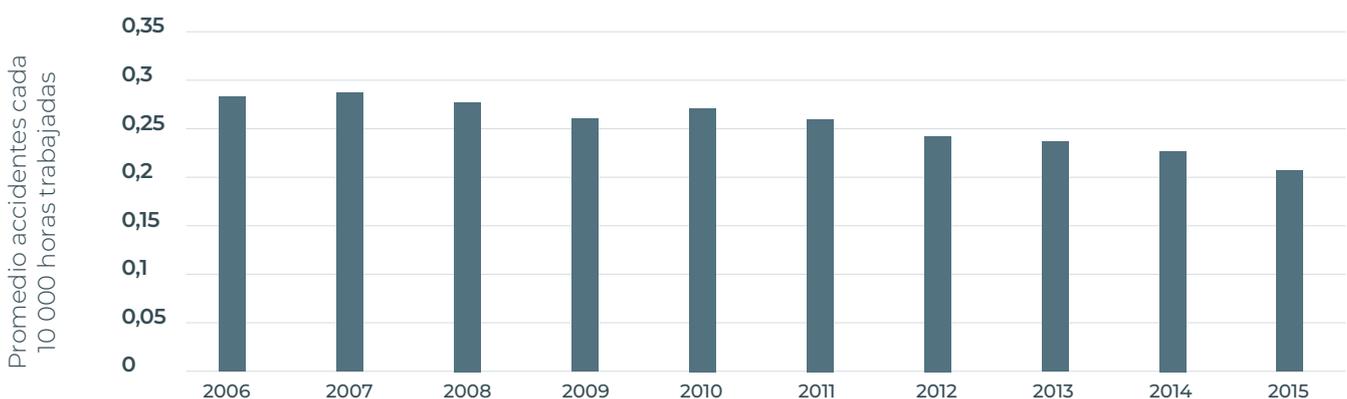
En el estudio cuantitativo, hemos examinado la **relación entre la adopción de prácticas relacionadas con la flexibilidad laboral y los accidentes de trabajo en el sector manufacturero**, entorno con particular relevancia para examinar la seguridad debido a la elevada prevalencia de siniestros. En concreto, nos hemos centrado en examinar el impacto de la contratación de trabajadores de línea de producción del mercado externo y el uso de contratos temporales para estos en la seguridad laboral del establecimiento contratante.

Nuestro estudio utiliza una base de datos única con acceso a información relativa a **toda la población de centros de trabajo en el sector manufacturero en Francia**. En general, la seguridad laboral en ese país, al igual que en España, está altamente regulada y establece derechos y medidas de protección que se extienden a todas las categorías de trabajadores.

La base de datos creada para realizar el estudio cuantitativo proviene de dos fuentes principales. En primer lugar, identificamos los establecimientos y las empresas propietarias de estos a través de los datos emparejados empleador-empleado de las *déclarations annuelles de données sociales* (DADS). Los datos de las DADS incluyen información sobre el trabajador, el establecimiento y la empresa para todos los establecimientos con trabajadores en Francia. Este conjunto de datos permite identificar las nuevas contrataciones y el uso de contratos temporales para todo el periodo examinado. En segundo lugar, obtuvimos información detallada sobre accidentes laborales a través del Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), que incluía la identificación de cada establecimiento y la fecha de todos los siniestros declarados por empleadores y empleados en el sector privado, así como información exhaustiva sobre el tipo y la gravedad de aquellos.

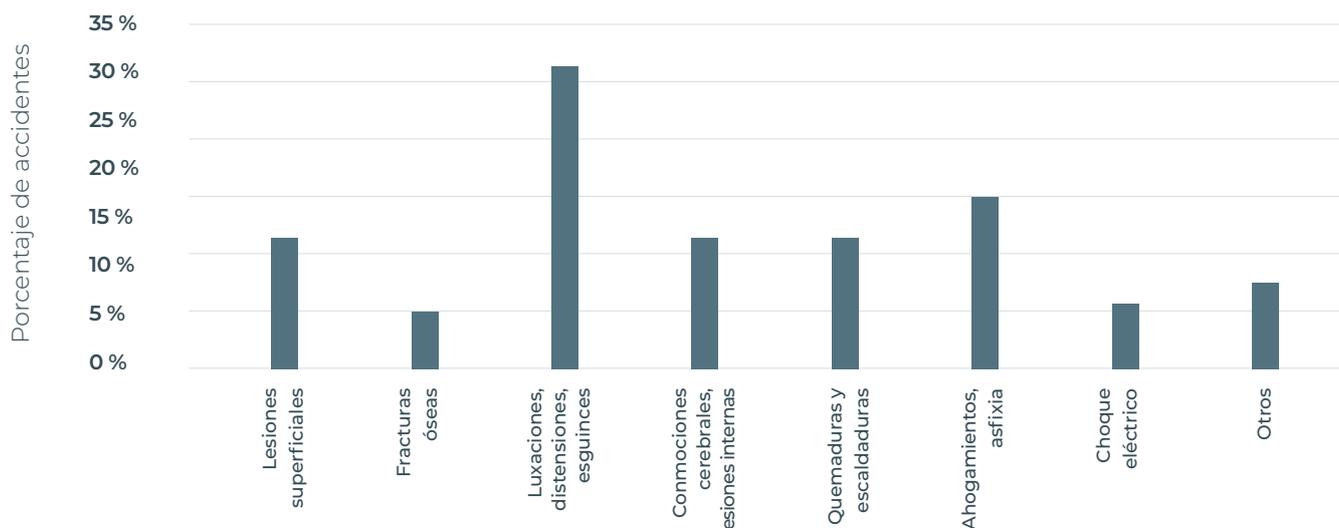
La muestra final incluye 340 814 observaciones a nivel de establecimiento por año, que se corresponden con 69 662 establecimientos manufactureros de 57 117 empresas entre 2006 y 2015. El estudio se ha limitado a centros que contasen con un mínimo de cinco empleados, excluyéndose los microestablecimientos, que pueden presentar prácticas de gestión menos formalizadas. La **Figura 7** recoge el promedio anual de accidentes laborales ocurridos

Figura 7. Promedio anual de accidentes de trabajo durante la jornada laboral por cada 10 000 horas trabajadas en los establecimientos estudiados, 2006-2015



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Porcentaje de accidentes reportados en la muestra de empresas según su naturaleza



Fuente: Elaboración propia.



durante la jornada de trabajo por cada 10 000 horas trabajadas en los distintos establecimientos estudiados durante el periodo 2006-2015. Si bien este valor ha disminuido con el paso de los años, sigue resultando relevante.

A su vez, en la **Figura 8** se puede apreciar la distribución de los accidentes reportados según su naturaleza. Los más frecuentes son las luxaciones, las distensiones y los esguinces, algo que coincide con los datos generales en España, seguidos de ahogamientos o asfixia y conmociones cerebrales o lesiones internas

2.2. DIFERENCIAS ENTRE LOS ACCIDENTES SEGÚN LAS PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD

Con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas en la tasa de accidentes laborales entre aquellos establecimientos que utilizan las prácticas asociadas con la flexibilidad operativa y los que no, hemos llevado a cabo una serie **comparaciones de diferentes medias utilizando pruebas *t* de Student**.⁸ Los valores de la media analizada para cada submuestra se presentan en la **Figura 9**. Así:

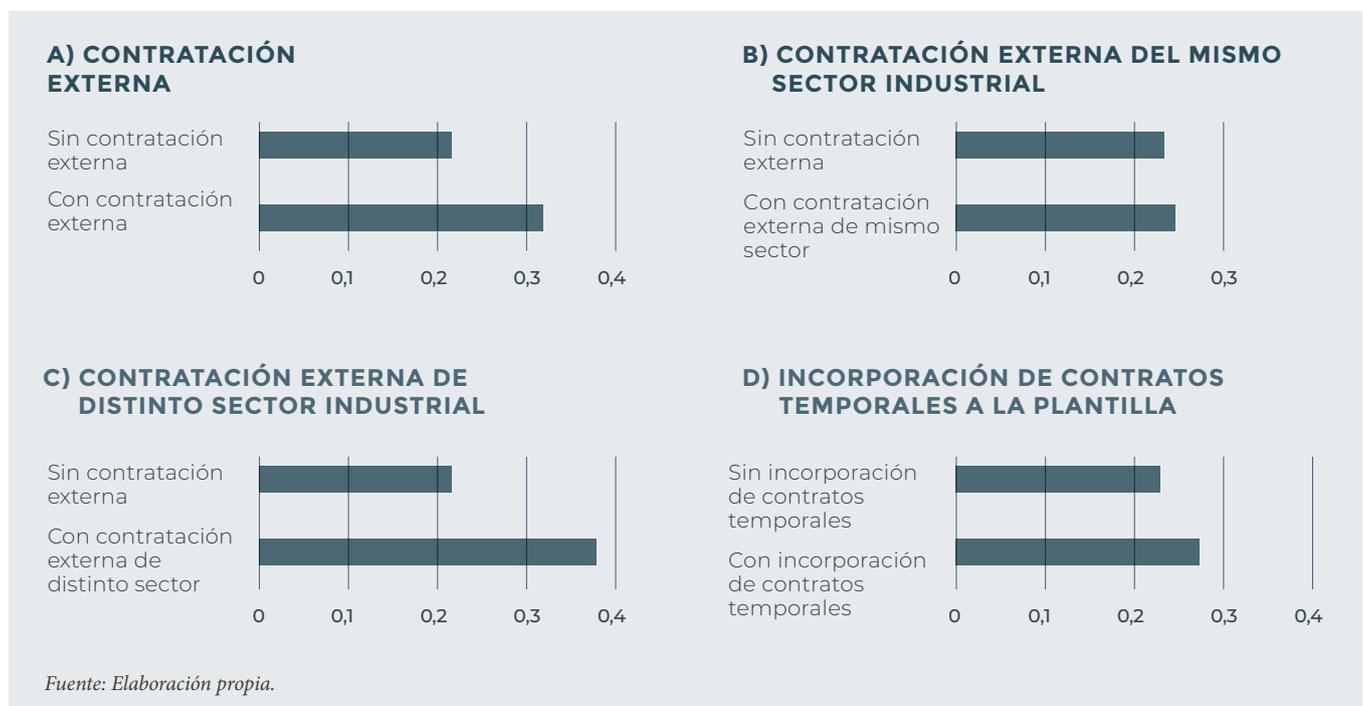
⁸ Prueba estadística que compara las medias de dos grupos (por ejemplo, establecimientos con contratación externa y sin contratación externa) para determinar si las diferencias observadas son significativas o se deben al azar. Se consideran diferencias estadísticamente significativas si el valor de *p* es menor de 0,05.

- 1. Con contratación externa versus sin contratación externa**⁹ (véase la Figura 9.a). Se observa un número de accidentes significativamente superior en los establecimientos con contrataciones externas frente a aquellos que no las tiene ($t = -10,18; p \leq 0,001$).
- 2. Contratación externa de mismo sector industrial versus sin contratación externa**¹⁰ (véase la Figura 9.b). El número de accidentes laborales no aumenta cuando las contrataciones externas incorporan a trabajadores con experiencia previa en el mismo sector industrial ($t = 0,95; p = 0,342$).
- 3. Contratación externa de distinto sector industrial versus sin contratación externa**¹¹ (véase la Figura 9.c). El número de accidentes laborales aumenta de forma significativa cuando las contrataciones externas incorporan a empleados cuya experiencia laboral corresponde a otro sector industrial ($t = -10,69; p \leq 0,001$).
- 4. Con incorporación de contratos temporales a la plantilla versus sin ella**¹² (véase la Figura

9.d). El número de accidentes deviene significativamente mayor en los establecimientos que llevan a cabo incorporaciones de contratos temporales a la plantilla, en comparación con aquellos que no lo hacen ($t = -22,09; p \leq 0,001$).

Nuestros análisis de los datos cuantitativos sugieren, por tanto, que **existe un impacto de las prácticas relacionadas con la flexibilidad laboral en la tasa de accidentes laborales** entre los distintos establecimientos del sector de producción analizado. En concreto, aquellos que parecen seguir una política de adaptación a través de la flexibilidad conseguida a través de un mercado laboral externo, realizando un mayor número de contrataciones externas y a un mayor uso de los contratos temporales, muestran un número más elevado de siniestros. Para poder explorar a fondo las razones que explican tales resultados y las acciones que pueden ayudar a las empresas a reducir los accidentes laborales, hemos recurrido a la recogida y el análisis de datos cualitativos, cuyos resultados se exponen a continuación.

Figura 9. Diferencias anuales en el número de accidentes por cada 10 000 horas de trabajo y por establecimiento, según la utilización de prácticas de flexibilidad laboral, 2006-2015



⁹ La variable contratación externa es una variable dicotómica que toma el valor de uno si se incorporaron trabajadores nuevos a la plantilla durante el año, y cero si no.

¹⁰ La variable contratación externa del mismo sector es una variable dicotómica que toma el valor de uno si se incorporaron trabajadores del mismo sector industrial, definido este último según la clasificación de 4 dígitos de North American Industry Classification System, y cero si no.

¹¹ La variable contratación externa de distinto sector es una variable dicotómica que toma el valor de uno si se incorporaron trabajadores de diferente sector industrial, definido este último según la clasificación de 4 dígitos de North American Industry Classification System, y cero si no.

¹² La variable incorporación de contratos temporales en plantilla es una variable dicotómica que toma el valor de uno si se incorporaron trabajadores con contrato temporal a la plantilla durante el año, y cero si no.



3. Estudio cualitativo

A continuación, se expone, en relación con la investigación cualitativa llevada a cabo, la metodología empleada, la muestra analizada y los resultados del estudio.

3.1. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para la investigación cualitativa, llevamos a cabo **entrevistas semiestructuradas con 18 expertos en PRL** (véase la **Tabla 1**) **pertenecientes a 13 empresas de tamaño mediano y grande**. Muchas de ellas llevan a cabo operaciones internacionales y cuentan con una plantilla media de 2100 empleados en España, con cifras que oscilan entre los 200 y los 5000 trabajadores. Estas compañías operan en diversos sectores industriales, incluidos el de la alimentación, el papelerero y cartonero, el de material para la construcción, el metalúrgico y el naval, entre otros. Algunas cuentan

con una trayectoria de más de 100 años en nuestro país, mientras que la media de antigüedad se sitúa en torno a los 60 años. Todas ellas destacan por su cultura de seguridad y sus proyectos en materia preventiva.

Las preguntas formuladas a los expertos se fundamentan en la literatura académica y se centran en los siguientes aspectos: los comportamientos considerados seguros o inseguros; las estrategias implementadas para reducir la tasa de accidentes; los factores de riesgo que está generando el entorno actual; y las acciones tomadas tras un accidente laboral. Las entrevistas, de 45 minutos de duración media, fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis.

A la hora de realizar los análisis se ha utilizado el enfoque de la teoría fundamentada (*grounded theory*), conforme a las técnicas propuestas por Strauss y Corbin (1990). Para obtener un mayor detalle acerca de esta metodología, véase el **Anexo 1**.

Tabla 1. Datos descriptivos de las personas entrevistadas en el estudio

Sexo	<ul style="list-style-type: none">• Hombres• Mujeres	72 % 28 %
Cargo de los entrevistados	<ul style="list-style-type: none">• Director/a de RR. HH. / Personas• Responsable de Salud, Seguridad y Riesgos	56 % 44 %
Años de experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Total• Puesto actual	24,7 años (DT ¹³ : 4,4) 7,9 años (DT: 7,0)
Formación nivel máster	<ul style="list-style-type: none">• Máster en RR. HH.• Máster en PRL• MBA• Máster en <i>Coaching</i> o Liderazgo	50 % 28 % 22 % 17 %
Formación nivel licenciatura/grado	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería• Derecho, Economía o ADE• Relaciones Industriales o Relaciones Laborales• Psicología o Criminología	39 % 39 % 11 % 11 %

¹³ La desviación típica (DT) es una medida de dispersión que indica cuánto varían los valores de un conjunto de datos respecto a su media. Cuanto mayor es la DT, mayor es la dispersión de los datos.

3.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Nuestras rondas de codificación, en conjunto, nos llevan a un modelo de proceso que describe cómo los expertos en PRL comprenden el impacto negativo que los cambios en el entorno actual pueden generar en la seguridad laboral y las acciones que las empresas pueden tomar para mitigar dicho impacto en el lugar de trabajo. Este modelo se muestra en la **Figura 10**, en la cual los recuadros azules representan las tres dimensiones principales identificadas a partir de las entrevistas y las flechas la forma en la que estas interactúan entre ellas, obteniendo como resultado final un efecto sobre la siniestralidad y/o accidentabilidad de las empresas. (véase la **Figura 10**).

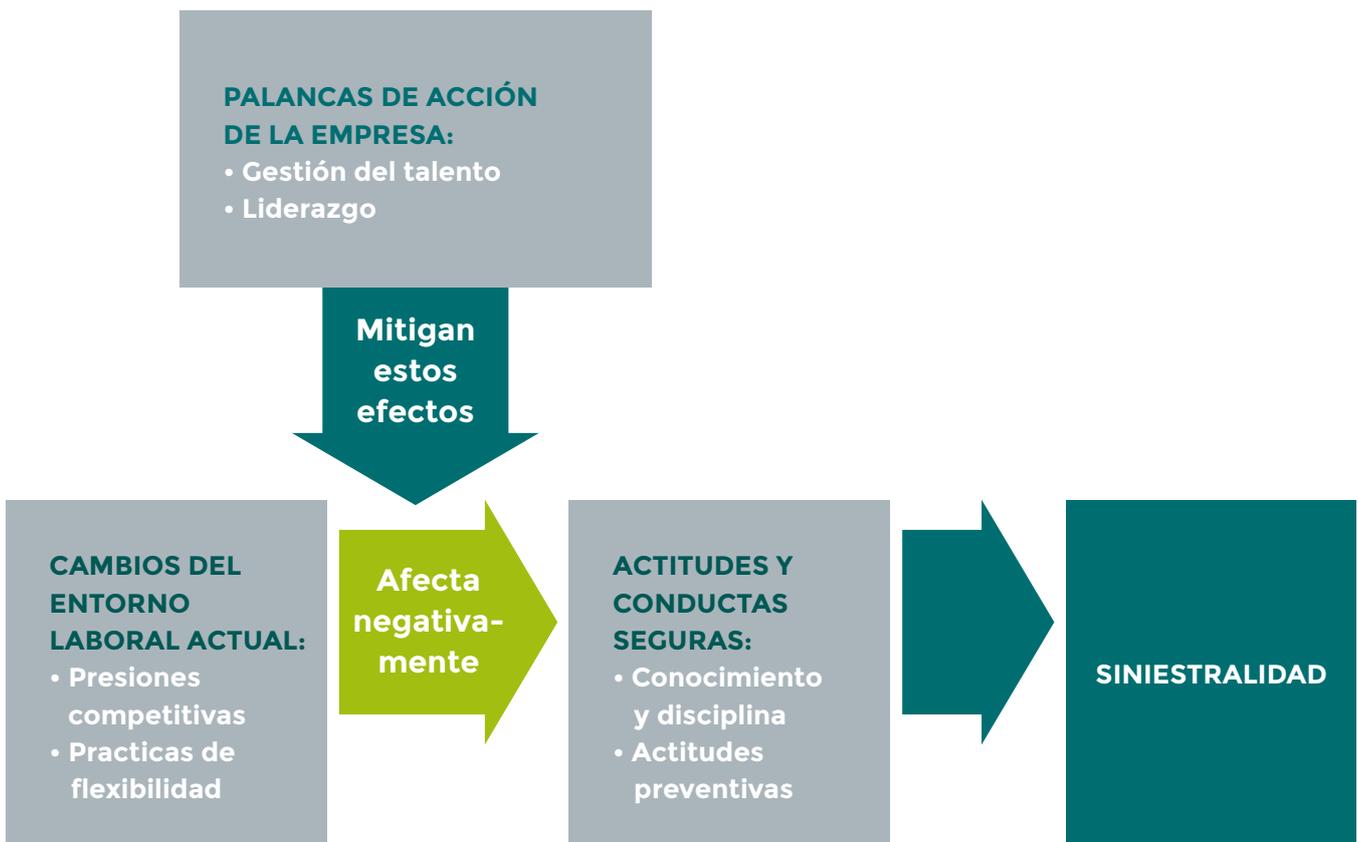
3.2.1. Actitudes y conductas seguras

Los entrevistados coinciden en señalar que, en materia de PRL, resulta fundamental identificar y fomentar un conjunto de actitudes y conductas seguras que permitan garantizar la integridad física de los trabajadores. A partir de las respuestas ofrecidas por los expertos, identificamos dos grandes categorías de comportamientos seguros que los participantes consideran claves y que se exponen a continuación.

• Conocimiento y disciplina

La práctica totalidad de los participantes subrayaron que el **conocimiento profundo** y el cumplimiento riguroso de las normas esenciales en materia de seguridad resultan vitales

Figura 10. Modelo teórico final obtenido a partir de la codificación de las entrevistas



Fuente: Elaboración propia.

para prevenir accidentes. Estas normas, conocidas en algunas empresas como *reglas de oro* o *reglas que salvan vidas* constituyen la base de un comportamiento seguro. Así lo explicó uno de los participantes en nuestro estudio:

«Se espera que se sigan las golden rules que cada compañía escoge, como los 10 mandamientos de seguridad en mi empresa actual, comportamientos básicos que yo espero que todos y cada uno adopten».

La **disciplina** relativa a la observancia de estas reglas es también un aspecto relevante tenido en cuenta por los entrevistados. Garantizar que los procedimientos establecidos se cumplan de manera adecuada, como refería uno de ellos,

«no tolerando de ningún modo desviación alguna que pueda suponer un riesgo relevante para los trabajadores»

minimiza los riesgos asociados a los imprevistos. Este aspecto se refuerza con un enfoque en la autocrítica y en el compromiso personal, que permite a los empleados reflexionar sobre su propio papel en la prevención. Otro entrevistado lo describió en los siguientes términos:

«El comportamiento más importante es la responsabilidad; básicamente, la autorresponsabilidad, porque puede ser que un día tú estés más cansado y no prestes la suficiente atención [...]. A veces, los trabajadores nos volvemos pequeños y pensamos que lo tiene que hacer todo la compañía, y no acabamos de trabajar ese concepto de responsabilidad, es decir: ¿qué parte tienes tú de todo esto?».

• Actitudes preventivas

Más allá del cumplimiento de las normas, las actitudes preventivas se destacan como un componente esencial para un entorno seguro. Entre ellas resaltamos la actitud cuestionadora y comunicadora, así como el sentido del compromiso, tanto con uno mismo como con los compañeros. Un participante lo explicó así:

«Estamos trabajando mucho con el compromiso de los trabajadores para que estos sepan identificar los riesgos [...]; lo que queremos es que, antes de emprender un trabajo, hagan las cosas no porque se les obliga, sino porque son capaces de realizar una evaluación de los riesgos».

Por otro lado, **la idea de «mirar por el compañero» fomenta la seguridad colectiva y garantiza la identificación y el reporte de condiciones inseguras para todos.** Tal como señaló un entrevistado,

«un trabajador debe tener integrado que cuando observe una condición de inseguridad o alguna situación peligrosa, debe reportarlo rápidamente a su compañero y a su mando directo con el fin de prevenir y evitar un accidente».

Por último, **la atención plena y la motivación también resultan esenciales.** La distracción es uno de los principales enemigos de la seguridad, motivo por el cual se destacan la motivación y la concentración como principales mecanismos para que los empleados se mantengan alerta y cumplan con las consignas básicas de prevención:

«El secreto para evitar los accidentes laborales es que tus empleados vengán con ganas a trabajar y se sientan a gusto y comprometidos con su puesto de trabajo. Si tienes este tipo de trabajadores en la plantilla, seguro que siguen los procedimientos a rajatabla».

3.2.2. impacto de los cambios del entorno laboral en la seguridad

Los participantes en el estudio destacaron que los cambios en el entorno laboral actual están teniendo un impacto significativo en la capacidad de los trabajadores para adoptar y mantener conductas seguras. Las entrevistas realizadas corroboraron la creciente importancia de las prácticas de flexibilidad laboral como medio para adaptarse de forma rápida a las fluctuaciones en la demanda. Sin embargo, estas estrategias, diseñadas para mejorar la productividad y reducir costes, generan presiones que dificultan la interiorización y la aplicación de las normas de seguridad por parte de los empleados.

• Presiones competitivas

La necesidad de cumplir con plazos ajustados y alcanzar cuotas de producción genera, según nuestros entrevistados, una aceleración en el ritmo de trabajo que a menudo lleva a la tentación de priorizar la productividad sobre la seguridad. Muchos señalaron que **esta “prisa” se ha convertido en un enemigo recurrente**

de las normas de seguridad, ya que provoca la ejecución apresurada y descuidada de las tareas. Un participante explicó:

«Llegan y te dicen que en un mes tiene que estar su producto, entonces tienen la presión de cumplir los plazos [...]; esa presión puede hacer que se ponga en un segundo plano la prevención».

No obstante, en ocasiones, esas prisas no solo provienen de las demandas externas del mercado, sino que son, en parte, autoimpuestas por los propios trabajadores o por los equipos de producción, que buscan demostrar un mayor rendimiento o reducir los tiempos de ejecución. Así lo señaló uno de los entrevistados:

«A la hora de realizar la tarea, las presiones, las prisas, la productividad [...] todo ello son factores de riesgo que hemos identificado y que queremos trabajar».

Este fenómeno, en el que la percepción de urgencia se intensifica dentro del propio equipo, refuerza comportamientos que comprometen la atención plena y el cumplimiento de los protocolos, lo cual redundará en el incremento del riesgo de accidentes.

• **Prácticas de flexibilidad**

Los expertos participantes mencionaron diversas estrategias de adaptabilidad utilizadas por las empresas, como la subcontratación a través de las ETT, la rotación externa mediante la incorporación de empleados temporales y la rotación interna para suplir necesidades de personal o fomentar perfiles polivalentes. Si bien estas políticas pueden ofrecer ventajas organizativas, también generan riesgos significativos que afectan la seguridad laboral.

El empleo de trabajadores subcontratados se identificó como una fuente de riesgos debido a las dificultades para garantizar que estos empleados estén integrados por completo en la cultura de PRL de la empresa contratante. Tal como explicó uno de los participantes:

«Nos preocupa mucho también la cultura preventiva de las empresas colaboradoras, porque nosotros sabemos lo que hacemos aquí, [...] pero hay muchísimas compañías colaboradoras que no tienen la misma cultura que nosotros en esta materia».



“El que ya está dentro de la compañía se confía. Como ya conoce también los procesos, no presta la suficiente atención a la ejecución del día a día”

Además, el hecho de que la formación sobre prevención recaiga en la entidad subcontratada y no de forma directa en la contratante puede limitar el control sobre la calidad y el alcance de dicha formación:

«Las palancas que tú tienes para actuar sobre la subcontrata no son las mismas, porque la formación no la haces directamente, sino a través de aquella».

Esta desconexión puede conducir a diferencias en el cumplimiento de las normas de seguridad y a incrementar el riesgo de accidentes en el entorno laboral.

La entrada de nuevos empleados desde el exterior, en especial en posiciones clave, también se señaló como un desafío importante. Según los entrevistados, estos trabajadores a menudo carecen de los niveles necesarios de compromiso preventivo y de conocimiento de las evaluaciones de riesgos específicas de su nuevo entorno laboral. Al respecto, un participante señaló lo siguiente:

«La rotación la hemos identificado como un riesgo, porque se están incorporando en posiciones clave personas a quienes se les está dando una responsabilidad en la cadena organizativa sin que tengan todavía los niveles de compromiso preventivo».

Además, la falta de experiencia específica de los nuevos trabajadores puede resultar en errores o accidentes leves:

«Tú puedes elaborar instrucciones de trabajo [...] ¿Qué pasa? Que el nuevo no tiene ese ajuste fino. ¿Y qué produce eso? Pues algún accidente leve».

Estas observaciones subrayan la necesidad de gestionar con especial cuidado el proceso de incorporación y adaptación de los empleados con el fin de minimizar los riesgos.

Por último, **la rotación interna se menciona por los entrevistados como una estrategia de gestión del talento utilizada de forma profusa en las empresas para mejorar la productividad, la flexibilidad laboral y la motivación de los empleados;** sin embargo, a pesar de sus ventajas, aquellos coinciden en resaltar que también presenta riesgos en materia de seguridad laboral. Según los participantes, este tipo de cambios puede generar

un exceso de confianza en los trabajadores, quienes, al asumir que su experiencia previa en la organización resulta suficiente, a menudo pasan por alto la formación específica requerida para su nuevo puesto. Uno de ellos señaló:

«El que ya está dentro de la compañía se confía. Como ya conoce también los procesos, no presta la suficiente atención a la ejecución del día a día y puede tener ese descuido».

Asimismo, algunas organizaciones tienden a adoptar un enfoque más relajado en la transición de los empleados a nuevos roles, lo que puede resultar en una menor preparación y un mayor riesgo de accidentes:

«Las empresas normalmente en ese aspecto son mucho más relajadas cuando una persona cambia de un puesto a otro. Y se dan casos de accidentes, porque al final el trabajador no está acostumbrado».

Este contexto refuerza la necesidad de gestionar de forma cuidadosa los procesos de rotación interna, de modo que se garantice que todos los empleados reciban la formación adecuada y que estén del todo adaptados a los requerimientos específicos de sus nuevos roles.

3.2.3. Herramientas estratégicas de la empresa para mitigar los riesgos laborales

La mitigación de los riesgos asociados a las nuevas demandas del mercado y el aseguramiento de la puesta en práctica de comportamientos seguros requiere que las empresas implementen **estrategias efectivas basadas en una cultura preventiva sólida.** Esta no solo permite contrarrestar los efectos negativos de la flexibilidad laboral, como la rotación o la subcontratación, sino que también promueve un entorno en el que la seguridad resulte prioritaria y se reduzca de forma significativa la incidencia de los accidentes laborales. Al respecto, durante las entrevistas, los expertos coincidieron en que las organizaciones desempeñan un papel crucial en la creación de las condiciones que favorezcan tanto la seguridad como el bienestar de sus empleados. Mediante la implementación de planes integrales y acciones concretas, las compañías pueden abordar los desafíos derivados de la dinámica actual del mercado y asegurar que sus

equipos de trabajo estén capacitados, comprometidos y alineados con los valores propios de la PRL.

Las estrategias identificadas por los entrevistados se agruparon en dos dimensiones principales — gestión del talento y liderazgo— que se detallan a continuación.

• Gestión del talento

La gestión del talento se presentó como una de las principales palancas de acción para mitigar los riesgos asociados a la flexibilidad laboral y garantizar un entorno seguro. Dentro de esta dimensión incluimos prácticas como el proceso de socialización e integración de los trabajadores, la formación y la sensibilización continua, la comunicación interna efectiva y el refuerzo de las buenas prácticas. Cada una de estas estrategias busca asegurar que los empleados estén alineados con la cultura preventiva de la empresa y cuenten con las herramientas necesarias para adoptar comportamientos seguros.

La socialización e integración resultan esenciales para garantizar que todos los trabajadores, con independencia de su origen (directos o subcontratados), estén alineados con las políticas de seguridad de la organización. A este respecto, uno de los entrevistados explicó cómo su empresa trabaja en este aspecto:

«Estamos llevando a cabo esta integración con las empresas colaboradoras en jornadas donde hablamos de los temas más importantes en materia de seguridad. Les inculcamos nuestro sistema de gestión. [...] Al final, para nosotros todas las personas que entran al centro de trabajo son iguales, no importa que provengan de compañías colaboradoras».

Este enfoque no solo ayuda a estandarizar las prácticas preventivas, sino que también refuerza la percepción de pertenencia entre todos los empleados, algo vital para fomentar un compromiso colectivo respecto a la seguridad.

A su vez, **la formación en PRL es otro pilar fundamental** señalado por los expertos participantes. Aunque la instrucción inicial es indispensable, reconocen que no es suficiente para garantizar comportamientos seguros a largo plazo:

«Cumplir la normativa o el reglamento es necesario, pero no suficiente, sobre todo en

entornos industriales y de producción. Además de la formación inicial se requiere formación continua, ya sea porque tienes nueva maquinaria o nuevos procesos y hay que adaptar los protocolos de seguridad, ya sea porque, aún sin haber cambiado los protocolos, hacen falta acciones de refresco».

Muchos de los entrevistados destacaron la existencia de programas ambiciosos de formación continua, con horas dedicadas de modo específico a la actualización y el refuerzo de los conocimientos, algunos de los cuales llegan, incluso, a números tan elevados como 13 000 o 14 000 horas anuales de formación en PRL para todo el personal.

La comunicación interna aparece como otra herramienta crucial para garantizar que las políticas de seguridad sean entendidas y aplicadas por todos los trabajadores. Por un lado, varios intervinientes señalaron que el exceso de información puede ser un desafío:

«El trabajador está saturado de información, por lo que a veces no nos debemos conformar con simplemente lanzar un correo o decir que está en el sistema de información. Debemos asegurarnos a nivel cultural, en cada comité de zona, de que los empleados conozcan y comprendan todas esas políticas».

Por otro lado, es esencial la implementación de múltiples vías de comunicación: visual, a través de pantallas en el puesto de trabajo; escrita, en las diferentes normativas que se hacen llegar tanto por correo electrónico como en soporte físico en el propio entorno; y oral, a través de reuniones periódicas. De esta forma, las empresas pueden incrementar su confianza en que los mensajes clave llegan de forma clara y efectiva a sus destinatarios.

Por último, los entrevistados destacaron la **importancia de reforzar las buenas prácticas y evitar el uso del castigo como herramienta de corrección.** Para ello, debe motivarse a los empleados a interiorizar las normas de seguridad. Algunas compañías han implementado programas de reconocimiento para incentivar comportamientos seguros. Así lo explicó uno de los participantes:

«Hacemos un concurso anual con un premio que reconoce las buenas prácticas. No se trata solo

de una iniciativa, es más un paquete de cosas; se valoran diferentes frentes y la gente reconoce al compañero».

Tales iniciativas fomentan una cultura de seguridad positiva, en la que los empleados son reconocidos por su contribución al bienestar colectivo. Además, este enfoque fomenta un entorno donde no se buscan culpables, sino soluciones:

«No vamos a castigar al que ha señalado mal [la existencia de algún riesgo], lo que vamos a ver es cómo lo ponemos o cómo nos organizamos para señalar bien entre todos; [...] no vamos buscando culpables, sino una solución para mejora».

• Liderazgo

El liderazgo efectivo, tanto a nivel de gerentes de primera línea o mandos de equipos como de alta dirección, se destacó como un factor vital para fomentar una cultura de seguridad sólida y sostenible. Diferentes acciones desarrolladas desde este prisma contribuyen a crear un entorno en el que aquella es percibida como un valor organizacional esencial, de modo que aumenta la confianza y el compromiso de los empleados.

Por un lado, resulta importante tener en cuenta que **los líderes y los mandos intermedios son vistos como los principales referentes para instaurar la referida cultura de seguridad**



en la organización. Un entrevistado resumió esta idea con esta frase:

«Tus líderes y tus mandos tienen que ser el mejor modelo de esa cultura. [...] Como dicen en inglés, walk the talk».

La importancia del ejemplo queda reflejada en las dinámicas de comportamiento observadas entre los trabajadores. Si los líderes incumplen las normas, incluso en pequeños detalles, esto puede desmotivar a los empleados a seguirlas. Un ejemplo claro que destaca esta perspectiva es el siguiente:

«Si en una de nuestras fábricas del complejo industrial ese o esa mánager no predicán con el ejemplo, no se ponen la mascarilla, no se ponen el casco. O cuando te trasladas dentro de una fábrica te saltas la raya [...]. Yo cumplo estrictamente con los procedimientos de seguridad y, a partir del tercer o cuarto mes, cuando veo que mi supervisor se quita la mascarilla para hablar un poco, pues a lo mejor me la quito yo también».

Los entrevistados también coincidieron en que la implicación visible y tangible de la alta dirección es crucial para reforzar la seguridad como prioridad organizacional:

«La clave es que se muestre un interés genuino, hasta por parte del más alto nivel de la organización, por entender qué ha pasado, por qué ha pasado y qué vamos a hacer para que esto no vuelva a pasar nunca más».

Este interés debe ir más allá de los discursos formales e incluir visitas periódicas a los lugares de trabajo para entender de primera mano los desafíos que enfrentan los empleados:

«No vale decir desde mi despacho cómo se tienen que hacer las cosas en la fábrica, hay que estar allí [...] y que te vean con cierta frecuencia, es decir, es importante la presencia, que está relacionada con predicar con el ejemplo».

Un liderazgo efectivo también implica demostrar que la seguridad no es negociable y que debe prevalecer sobre cualquier presión relacionada con la productividad. Tal como explicó un entrevistado:

«Normalmente, cuando no tienes tiempo, la gente sacrifica de forma errónea la calidad y la seguridad para hacer las cosas más rápido, y podemos demostrar con números que eso es una equivocación. Yo me he cansado de decir que es más rápido, más eficiente y seguro hacerlo una vez bien que hacerlo mal una vez y tener que hacerlo una segunda. El problema que tenemos en cuanto a seguridad es que, en ocasiones, no hay segunda vez». Esta perspectiva se complementa con un esfuerzo por comunicar a los empleados que no deben tomar decisiones apresuradas que comprometan la seguridad. Otro participante lo describió así: «Nos enfocamos en reforzar que nadie les pide esa prisa, nadie les pide que pongan en un sitio a alguien sin formar, ni que deshabiliten un elemento de seguridad que está fallando. Les pedimos lo contrario».

Finalmente, los entrevistados destacaron la importancia de la transparencia como parte de un liderazgo comprometido con la seguridad. La ocultación de información sobre incidentes puede generar desconfianza y obstaculizar el aprendizaje organizacional. Algunas empresas han implementado campañas de sensibilización basadas en experiencias reales para promover la reflexión y la mejora continua. Un ejemplo señalado por un participante fue el siguiente: «El compañero del fallecido estuvo recorriendo España para resolver dudas, hablar con sus compañeros, contarles cómo se sentía por lo que había pasado, su día a día. Fue una campaña de mentalización muy buena».



4. Conclusiones

La **flexibilidad** en el entorno laboral, aunque valorada por las organizaciones como una herramienta clave para adaptarse a las demandas del mercado, conlleva un **coste oculto en términos de seguridad en el trabajo**. Estrategias como la subcontratación, la rotación externa y la diversificación de las modalidades contractuales tienden a diluir las responsabilidades de los empleados hacia su rol y su equipo, y generan dinámicas que incrementan los riesgos en materia de seguridad. Además, la falta de experiencia y la formación insuficiente de ciertos colectivos de trabajadores pueden traducirse en un menor conocimiento sobre los comportamientos seguros dentro de la empresa.

Nuestro estudio muestra que las prácticas de empleo enfocadas en conseguir la flexibilidad pueden derivar en una disminución de la cohesión grupal, una menor adherencia a las normas de seguridad y una reducción del sentido de pertenencia a la comunidad laboral, factores esenciales para garantizar conductas seguras en el trabajo. Además, en un ambiente marcado por las presiones competitivas y las elevadas demandas de productividad, los trabajadores tienden a priorizar los resultados sobre las prácticas seguras, lo que incrementa la probabilidad de sufrir accidentes.

Un resultado sorprendente identificado en las entrevistas realizadas ha sido que **tanto la rotación externa como la rotación interna pueden aumentar los riesgos laborales**. Los entrevistados destacan que un exceso de confianza acerca de la transferibilidad del conocimiento tanto por parte de la empresa como del empleado puede llevar a que estos riesgos laborales sean incluso mayores en el caso de la rotación interna. Debido al incremento de esta última, mediante la cual las compañías pretenden crear perfiles polivalentes y desarrollar nuevas habilidades, estas pueden estar enfrentándose a nuevos riesgos. Los resultados obtenidos sugieren, pues, la importancia de reforzar la formación continua también en materia de riesgos laborales.

Asimismo, en nuestra investigación hemos observado que **la gestión del talento emerge como una herramienta estratégica fundamental para mitigar estos riesgos**. La implementación de una cultura preventiva integral, basada en la socialización y la integración de los empleados a través de diferentes herramientas y teniendo en cuenta los tiempos necesarios para la curva de aprendizaje, junto con una formación continua sobre PRL, una comunicación interna efectiva y unas políticas de reconocimiento que tengan en cuenta los comportamientos seguros, resultan clave para minimizar los riesgos de siniestralidad. El estudio muestra que estas prácticas no solo incrementan el conocimiento acerca de qué comportamientos pueden conllevar riesgos laborales, sino que también pueden fomentar un clima organizacional de seguridad psicológica que incentiva conductas proactivas que promueven la seguridad y disuaden las prácticas peligrosas.

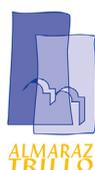
Por último, **el liderazgo efectivo desempeña un papel crucial** en la consolidación de esta cultura preventiva. Los gerentes y los líderes deben actuar como modelos a seguir y demostrar de forma activa un interés genuino por la salud de los trabajadores que priorice la seguridad sobre los objetivos de productividad. Su presencia efectiva y su credibilidad devienen esenciales para construir una atmósfera de confianza, en la que los empleados perciban la seguridad como una prioridad organizacional y no solo como un requisito normativo.

En conclusión, las empresas enfrentan el desafío de equilibrar la flexibilidad operativa con la seguridad laboral. Sin embargo, **una estrategia proactiva que combine la gestión del talento con un liderazgo comprometido puede transformar estos desafíos en oportunidades para construir organizaciones más seguras y resilientes**.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes empresas por su participación en este estudio, así como a los expertos en PRL que colaboraron mediante entrevistas. Su disposición para compartir sus experiencias y sus perspectivas ha resultado clave para profundizar en el entendimiento de los retos y soluciones en materia de seguridad laboral.

ALMARAZ-TRILLO (CNAT)



COSENTINO



EXOLUM



HERO



NAVANTIA



COLCHONES
RELAX



SAICA



SCHINDLER



WITZENMANN



Asimismo, deseamos mencionar a aquellas empresas que participaron en el estudio de forma anónima. Agradecemos especialmente el tiempo y el esfuerzo dedicado por cada uno de los intervinientes, quienes aportaron información valiosa que ha enriquecido de forma significativa los hallazgos de esta investigación. Su compromiso y su apertura han resultado fundamentales para el desarrollo de este trabajo y han permitido identificar prácticas que contribuyan a mejorar la seguridad y el bienestar en los entornos laborales.

También agradecer al HR center del IE por el apoyo proporcionado para realizar el estudio cualitativo.

Referencias

- Asfaw, Abay, Regina Pana-Cryan y Roger Rosa. 2011. «The Business Cycle and the Incidence of Workplace Injuries: Evidence from the USA». *Journal of Safety Research* 42 (1): 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.10.008>.
- EU-OSHA (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo). 2017. *Estimación de los costes de los accidentes y los problemas de salud relacionados con el trabajo: análisis de las fuentes de datos europeas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Cost_of_non_OSH_ES.pdf.
- Eurostat. «Database». https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/popul?lang=en&subtheme=hlth.hsw.hsw_acc_work&display=list&sort=category. Acceso el 10 de diciembre de 2024.
- Eurostat. «Temporary and Permanent Employment – Statistics». https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_and_permanent_employment_-_statistics. Acceso el 10 de diciembre de 2024.
- Fabiano, B., Fabio Currò y R. Pastorino. 2001. «Occupational Injuries in Italy: Risk Factors and Long Term Trend (1951-98)». *Occupational & Environmental Medicine* 58 (5): 330-338. <https://doi.org/10.1136/oem.58.5.330>.
- Foote, Elizabeth, Bryan Hancock, Barbara Jeffery y Rob Malan. 2021. «El papel clave de la asignación dinámica de talento en la configuración del futuro del trabajo». McKinsey & Company. 1 de septiembre. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-papel-clave-de-la-asignacion-dinamica-del-talento-en-la-configuracion-del-futuro-del-trabajo/es>.
- Guadalupe, María. 2003. «The Hidden Costs of Fixed Term Contracts: The Impact on Work Accidents». *Labour Economics* 10 (3): 339-357. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(02\)00136-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(02)00136-7).
- Hunter, Larry W. 2000. «The Adoption of Innovative Work Practices in Service Establishments». *International Journal of Human Resource Management* 11 (3): 477-496. <https://doi.org/10.1080/095851900339729>.
- INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo). 2024. *Informe anual de accidentes de trabajo en España: Datos 2023*. <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/informe-anual-de-accidentes-de-trabajo-en-espana>.
- NSC (National Safety Council). s. f. «Work safety introduction». Acceso el 20 de noviembre de 2024. <https://injuryfacts.nsc.org/work/work-overview/work-safety-introduction/>.
- Organización Internacional del Trabajo. 2022. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_848464.pdf.
- PwC. 2024. *PwC's 27th Annual Global CEO Survey: Thriving in an Age of Continuous Reinvention*. <https://www.pwc.es/es/ceos/2024/encuesta-mundial-ceos-2024.pdf>.
- Ruhm, Christopher J. 2000. «Are Recessions Good for Your Health?». *The Quarterly Journal of Economics* 115 (2): 617-650. <https://doi.org/10.1162/003355300554872>.
- Sánchez Herrera, Ismael. 2024. «El lastre social de la accidentabilidad y enfermedad laboral: Un coste de 15.367.811.312 € en 2023». Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (AEPSAL). 19 de febrero. <https://aepsal.com/el-lastre-social-de-la-accidentabilidad-y-enfermedad-laboral-un-coste-de-15-367-811-312-e-en-2023/#:~:text=Un%20estudio%20realizado%20por%20la,cifra%20de%2015.367.811.312%20euros>.
- Strauss, Anselm, y Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publicacions.

Anexos

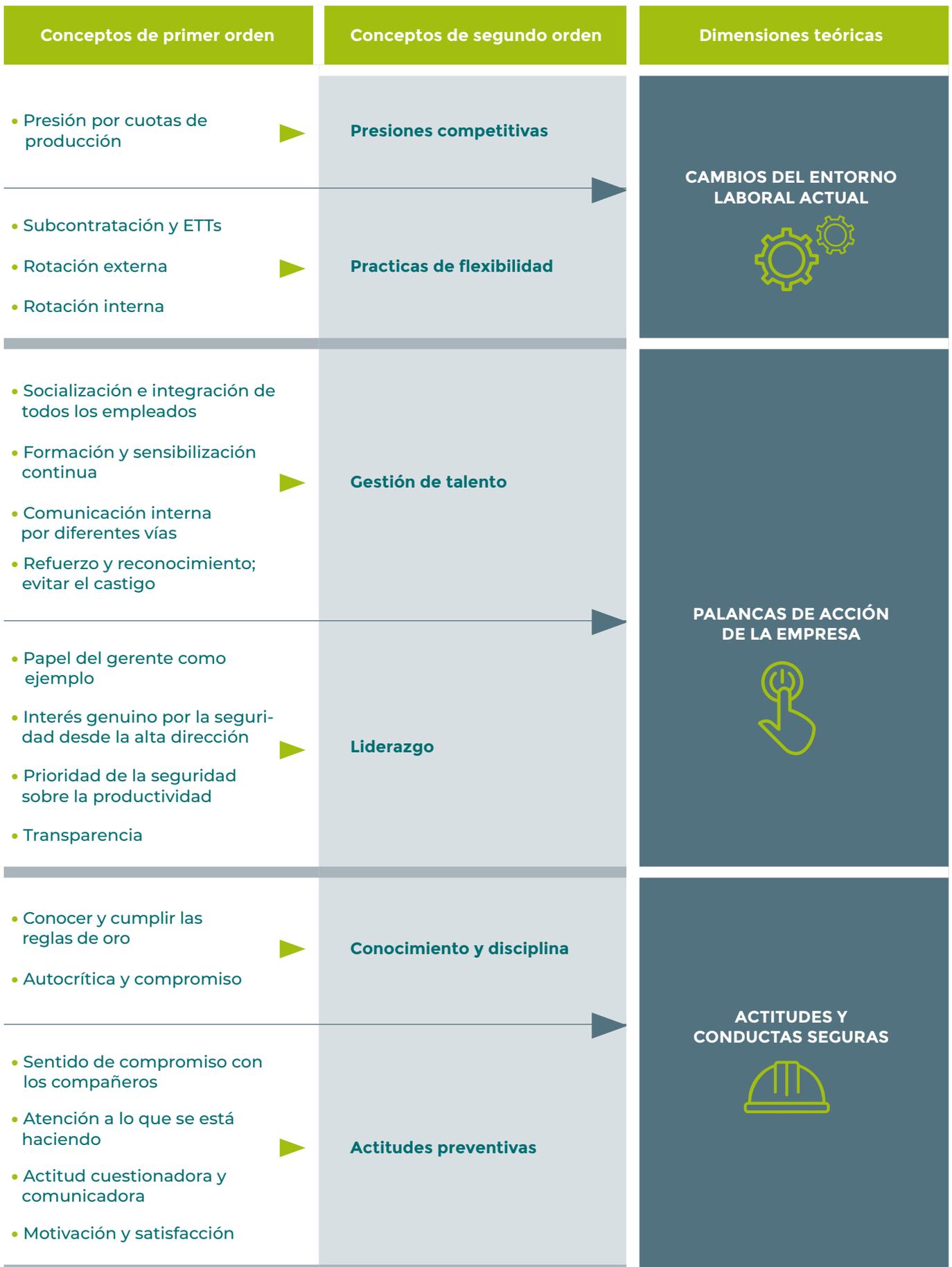
ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO

Para realizar los análisis cualitativos se utilizó el enfoque de la teoría fundamentada (*grounded theory*), según las técnicas propuestas por Strauss y Corbin (1990). Esta perspectiva es inductiva y se basa en la generación de conceptos a partir de los datos recopilados, mediante la utilización de un proceso estructurado que incluye los siguientes pasos principales:

- 1. Codificación abierta.** Identificamos conceptos de primer orden a partir de las respuestas ofrecidas durante las entrevistas por los expertos en materia de PRL.
- 2. Codificación axial.** Agrupamos los conceptos iniciales en conceptos de segundo orden mediante una comparación constante entre los datos y a la luz de la literatura científica acerca del tema.
- 3. Agregación de las dimensiones teóricas.** Los conceptos de segundo orden se integraron en tres dimensiones teóricas agregadas con base en las temáticas de las preguntas y los tres conceptos clave que trabajamos a lo largo de la investigación, incluido el apartado cuantitativo.

Además, el desarrollo independiente de este proceso por parte de los dos investigadores que llevaron a cabo este estudio permitió garantizar la fiabilidad y la validez de las categorías desarrolladas, con un grado de acuerdo del cien por cien para las tres dimensiones teóricas. El resultado final del proceso de agrupación puede apreciarse en la **Figura A1**.

Figura A1. Proceso de categorización y agrupación de las respuestas de los entrevistados en conceptos de primer orden, conceptos de segundo orden y dimensiones teóricas



Fuente: Elaboración propia.

AUTORES



Rocío Bonet

Directora de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado

Profesora titular de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional en IE University

Doctora en Management por la University of Pennsylvania y máster en Economía, Finanzas y *Management* por la Universitat Pompeu Fabra. A través de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado, se enfoca en desarrollar conocimiento acerca de cómo las organizaciones influyen en la salud del empleado. Su línea de investigación se encuentra en la intersección de los recursos humanos estratégicos y la economía laboral, con énfasis en la comprensión del modo en el que las recientes transformaciones en el mercado de trabajo afectan a los individuos y a las organizaciones. Sus investigaciones han sido publicadas en prestigiosas revistas de ámbito internacional como *Organization Science*, *Academy of Management Journal* y *Strategic Management Journal*. Imparte cursos relacionados con la dirección de personas y el cambio a nivel de postgrado y es directora académica del programa de doctorado en Business Administration (DBA) de IE Business School.



Ignacio Pardillo

Research fellow

Graduado en Psicología y experto en metodología de las ciencias del comportamiento y de la salud. Su carrera como investigador se ha centrado en el estudio de la conducta humana desde una perspectiva evolutiva, aplicada y científica. Ha colaborado con varios equipos de investigación como metodólogo experto en psicometría y modelos multinivel para la medición de bienestar, entre ellos, el Grupo de Primatología de la-UAM. También ha participado con el HR Center de IE Business School, equipo que promueve la investigación aplicada en el campo de los recursos humanos a través de iniciativas como el Club de Benchmarking de RR. HH., el Observatorio de Comunicación Interna, los Premios Expansión a la Innovación en Recursos Humanos y el Barómetro de Experiencia de Empleado. Además, es profesor de Consultoría Organizacional y Principios Biológicos Básicos del Comportamiento en la Universidad Alfonso X el Sabio.



© de los textos: los autores
© de la edición: IE Editorial Knowledge

