

Papel de las cadenas de suministro en la promoción de la seguridad y la salud en la construcción y la agricultura: el proyecto LIFT-OSH

Resumen



European Agency
for Safety and Health
at Work



Resumen

Papel de las cadenas de suministro en la promoción de la seguridad y la salud en la construcción y la agricultura: el proyecto LIFT-OSH

Autores: Peter Hasle, Wanja Öhler (Universidad del Sur de Dinamarca), Vincent Dupont, Karolien Lenaerts (KU Leuven, Bélgica), Annachiara Longoni, Mireia Yter Gimeno (ESADE, España), Mark Pagell, Yanbing Chen (University College Dublin, Irlanda), Christian Uhrenholdt Madsen (Teamworkinglife, Dinamarca), Karin Reinhold, Marina Järvis (Taltech, Estonia).

Revisado por Jan Vang (University of Southern Denmark), Lynda Robson (Work & Health, Canadá), Sandra L. Fisher (Münster School of Business, Alemania).

Dirección del proyecto: Annick Starren y Ioannis Anyfantis [Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA)].

Este informe fue un encargo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Su contenido, incluidas las opiniones o conclusiones expresadas, es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente las opiniones de la EU-OSHA.

Ni la Agencia Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre son responsables del uso que pueda hacerse de la información presentada a continuación.

© Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2024

Se autoriza la reproducción siempre y cuando se mencione la fuente.

Para utilizar o reproducir fotos u otro material que no esté en el marco de los derechos de autor de la EU-OSHA, debe solicitarse permiso directamente a los titulares de los derechos de autor.

Crece la influencia que ejercen, sobre las condiciones de trabajo y la seguridad y la salud en el trabajo (SST), las relaciones entre quien compra y quien suministra o el cliente-contratista¹ en las cadenas de suministro. Los compradores o compradoras fijan las condiciones de compra, que a su vez definen las condiciones en los centros de trabajo de las empresas proveedoras. Estas condiciones pueden constituir tanto una amenaza como una oportunidad para la mejora de la salud y la seguridad en el trabajo.

El presente informe² presenta las conclusiones extraídas de ocho estudios de caso exhaustivos, en los que se examinan las prácticas de efecto palanca sobre el mercado basadas en la cadena de suministro y que influyen sobre la SST en los sectores de la construcción y la agroalimentación en Europa. Los estudios se realizaron en el marco del proyecto de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) "Leverage Instruments for Occupational Safety and Health - Lift-OSH (EU-OSHA, 2023)³. Las prácticas de efecto palanca sobre el mercado se entienden en este contexto como prácticas a través de las relaciones económicas utilizadas como palanca para mejorar la SST en otras empresas de la cadena de suministro. El objetivo de los estudios de caso es identificar y evaluar las posibilidades de prácticas de efecto palanca sobre el mercado con el fin de mejorar las condiciones para las personas trabajadoras que están empleadas por las empresas proveedoras. Cada estudio de caso abarca la relación entre una empresa de referencia (la compradora) y entre tres a cinco proveedoras. En cada caso, las empresas de referencia seleccionadas para su análisis ulterior constituyen empresas con reputación de ofrecer buenas condiciones a sus propios trabajadores y trabajadoras, así como a sus proveedores. Así pues, los casos identificados en este estudio constituyen algunas de las mejores prácticas de efecto palanca sobre el mercado detectadas en los dos sectores. Las relaciones medias comprador-proveedor probablemente se centrarán menos en las condiciones de trabajo y en la SST.

Las personas que llevaron a cabo la investigación visitaron la empresa de referencia y los proveedores, entrevistaron a representantes tanto de la dirección como de los trabajadores y trabajadoras, formularon observaciones y recopilaron y analizaron documentación.

Gobernanza de las condiciones laborales y de la SST en la cadena de suministro

El término común «cadena de suministro» abarca una red de organizaciones que colectivamente proporcionan valor a un cliente o usuario final de un sistema. La metáfora de una cadena facilita la visualización de los flujos de productos, información y dinero que circulan entre los miembros de la red durante el trayecto hasta proporcionar valor al cliente. Sin embargo, dentro de esta red de organizaciones, la unidad fundamental de una cadena de suministro es una diada; el vínculo entre dos organizaciones (normalmente compradora/cliente y un proveedora/contratista) unidas por un contrato y el flujo de bienes, dinero e información. Uno de los problemas críticos a los que se enfrentan estas diadas es la regulación de la relación, garantizando que un miembro, normalmente la proveedora o la contratista, proporcione lo que prometen la compradora/cliente, aunque las compradoras también hagan promesas a las proveedoras, por ejemplo, en forma de relaciones a largo plazo o de determinados tipos de apoyo. Se trata de un tema complejo, ya que a ambas partes les beneficia proporcionar al consumidor final lo que desean. Sin embargo, el beneficio total es limitado y, en consecuencia, las organizaciones forcejean a menudo por la parte que les corresponde de estos beneficios fijos. Por lo tanto, una diada utiliza diversas prácticas de gobernanza (basadas en el mercado) para obtener el mejor partido posible de sus relaciones.

La gobernanza de la cadena de suministro puede clasificarse conforme a dos métodos principales:

Gobernanza contractual:

- Un conjunto formal de normas que rigen la relación entre la persona compradora/cliente y la persona proveedora/persona contratista, como la distribución de las responsabilidades y

¹ A lo largo de todo el presente informe se utiliza el término «relaciones comprador-proveedor».

² El informe completo está disponible en o está disponible consultarse en: <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>

³ EU-OSHA – Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, Mejorar la SST a través de las cadenas de suministro: iniciativas basadas en el mercado en los sectores agroalimentario y de la construcción, 2023. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>

funciones en una relación empresarial, las prácticas de seguimiento y los incumplimientos, así como la prescripción de los resultados y productos deseados que deben alcanzarse.

Gobernanza relacional:

- La relación entre un persona compradora/cliente y una persona proveedora/contratista está regulada por relaciones sociales informales y por normas compartidas. Cabe citar como elementos importantes la flexibilidad, la solidaridad (beneficios mutuos) y el intercambio de información.

En la mayoría de los casos, la práctica de gobernanza real se adoptará de forma mixta o híbrida, con elementos tanto de gobernanza contractual como relacional. Para las condiciones de trabajo y la SST, son pertinentes tanto la gobernanza contractual como la relacional. Las condiciones de gestión de la cadena de suministro en los contratos pueden influir directamente en la SST, por ejemplo, en forma de códigos de conducta que estipulan el cumplimiento de determinadas condiciones para la SST, pero también existirá una influencia indirecta a través de las condiciones contractuales de entrega y de pago. La gobernanza relacional puede resultar en unas buenas relaciones sociales capaces de otorgar a la persona/empresa proveedora, por ejemplo, la flexibilidad necesaria para organizar el trabajo de manera saludable y sin horas extraordinarias, y quien compra puede ayudar a la persona/empresa proveedora a resolver problemas específicos relacionados con la SST.

Gobernanza de las condiciones laborales y la SST en la cadena de suministro en el sector de la construcción

La construcción es uno de los principales sectores de la economía europea y, al mismo tiempo, es un sector de alto riesgo caracterizado por un elevado número de accidentes, enfermedades profesionales y trabajo precario. La obra es el lugar fundamental de encuentro donde interactúan personas/empresas compradoras y personas/empresas proveedoras en el sector de la construcción, donde trabajan conjuntamente en un proyecto y deben controlar las condiciones de trabajo y de SST, que cambian continuamente a la par que el progreso en el proceso de construcción.

En los estudios de casos, identificamos una serie de prácticas de gobernanza que podrían contribuir a mejorar la SST en el sector. La mayoría de las prácticas adoptan formas híbridas con elementos tanto contractuales como relacionales.

Cuadro 1: Efecto de palanca sobre el mercado de las condiciones de trabajo y la SST en la construcción

| | Práctica | Descripción |
|--------------------------------|---------------|--|
| La gestión adecuada de la SST: | Contractuales | Los sistemas de gestión de la SST requeridos en el contrato entre los personas/empresas clientes y contratistas principales. El contrato describe las funciones y responsabilidades. |
| | Relacionales | Las funciones y prácticas reales son de naturaleza relacional. Todas ellas dependen de las relaciones entre las organizaciones de clientes y las contratistas principales y subcontratadas in situ. Tanto clientes y los principales contratistas hacen un seguimiento diario de la SST. Los contratistas y subcontratistas principales desarrollan relaciones a largo plazo que continúan desde una obra en construcción hasta la siguiente. |
| Cultura de la seguridad | Contractuales | Normas y acuerdos claros y detallados en materia de salud y seguridad en el trabajo, que son aplicables contractualmente, son objeto de vigilancia periódica y se acuerdan antes del inicio del proyecto. Contratos que estipulan una división equilibrada de presiones financieras y de tiempo entre los distintos agentes en una obra de construcción. |

| | | Práctica | Descripción |
|-------------------------------|---------------|---|-------------|
| | Relacional | <p>Los elementos clave son relacionales: crear un clima de apertura cuando se habla de SST, tanto las buenas prácticas como los errores, es posible en todos los niveles de la obra.</p> <p>Intercambio de conocimientos tanto en sentido ascendente (educación, sensibilización) como en sentido descendente (participación de las personas trabajadores, valorización de sus conocimientos y preocupaciones).</p> | |
| Evaluación del subcontratista | Contractuales | <p>Las subcontratistas son evaluadas oficialmente por la empresa de referencia antes de la firma del contrato, así como durante la ejecución del proyecto.</p> | |
| | Relacional | <p>La evaluación de las subcontratistas que anteriormente han trabajado para la empresa de referencia tiende a ser informal, allá donde la confianza desempeña un papel más importante y la evaluación positiva garantiza nuevos pedidos.</p> | |
| Incentivos y sanciones | Contractuales | <p>Señalización de la prioridad en materia de SST mediante tarjetas rojas, amarillas y verdes, y consecuencias en forma de premios y sanciones incluidas en el contrato.</p> | |
| | Relacionales | <p>Las buenas relaciones garantizan el futuro de las empresas y la rapidez en los pagos.</p> | |
| Formación | Contractuales | <p>Requisitos de determinada formación para acceder a una obra.</p> | |
| | Relacional | <p>La cliente/contratista principal ofrece formación antes y durante la construcción.</p> | |
| Comunicación | Contractuales | <p>Ocasiones estipuladas contractualmente para la comunicación y la coordinación (por ejemplo, reuniones mensuales sobre seguridad y reuniones de coordinación).</p> | |
| | Relacional | <p>Comunicación de tipo abierto entre los diversos niveles activos en el lugar de construcción, confianza y relaciones personales constructivas entre las figuras principales.</p> | |

Como se indica en el Cuadro 1, los estudios de caso muestran una diversidad de prácticas de gobernanza. Ambos utilizan elementos contractuales y relacionales, a menudo aplicados de manera combinada. Para apoyar la difusión de estas prácticas, sugerimos algunas indicaciones políticas dirigidas a las personas con responsabilidades políticas y a las profesionales:

Para las personas responsables de la formulación de políticas:

- Los clientes públicos y otros clientes profesionales de la construcción pueden allanar el camino hacia un lugar de construcción más seguro y saludable desempeñando un papel activo desde la licitación, la contratación pública y a lo largo de todo el proceso de construcción.
- La inspección de trabajo puede apoyar la coordinación y la colaboración en las obras de construcción no sólo dictando requerimientos judiciales por las infracciones tangibles, sino también incluyendo la gestión y la coordinación de la SST en los requerimientos.

- Los servicios de asesoramiento pueden ayudar tanto a clientes, a contratistas principales y a subcontratistas a desarrollar la coordinación y la colaboración proponiendo prácticas de colaboración y la aplicación de herramientas de coordinación. Las personas encargadas de la coordinación de la seguridad en el sector de la construcción desempeñan un papel de liderazgo en este ámbito, ya que su presencia es obligatoria en todas las obras de construcción europeas con varias empresas contratistas en la misma obra, y pueden actuar como enlaces entre los servicios de asesoramiento externos y las personas trabajadoras in situ.
- Las políticas y requisitos sobre formación y certificados de seguridad para las personas trabajadoras de la construcción podrían armonizarse en toda la UE, evitando así repeticiones y creando espacio para una formación más profunda y especializada.
- Las empresas microcontratistas y los pequeños contratistas se enfrentan a dificultades debido al aumento de los requisitos formales para los procedimientos documentados de gestión de la SST, y los programas específicos destinados a estas contratistas son importantes para garantizar que también puedan desarrollar lugares de trabajo más saludables y seguros.

Para los profesionales:

- El papel activo de la o el cliente muestra la importancia de solicitar no solo la gestión de la SST en la licitación e incluir disposiciones en el contrato, sino también un seguimiento diario del sitio de construcción.
- El desarrollo de buenas relaciones sociales de colaboración es clave para la seguridad y la salud en las obras de construcción. Las decisiones de adjudicación positivas y el reconocimiento de las buenas prácticas constituyen factores de promoción de la seguridad más fuertes que las sanciones, aunque la posibilidad de las sanciones es importante como fundamento para el enfoque positivo.
- La orquestación de varias prácticas crea sinergias: cabe citar, como ejemplos en este sentido, los incentivos y premios, las reuniones (interactivas) sobre herramientas, las vías de seguridad compartida y la formación a medida.

Gobernanza de las condiciones laborales y la SST en la cadena de suministro del sector agroalimentario

El sector agroalimentario difiere del de la construcción en la medida en que las empresas compradoras y las proveedoras se sitúan en ubicaciones geográficas diferentes, a menudo muy alejadas entre sí. Las compradoras no pueden influir en las proveedoras de manera directa y colaborativa, ya que la compradora —incluso en los casos en los que las reuniones personales tienen prioridad— solo raramente puede estar presente en el lugar de producción de la proveedora. Por lo tanto, la práctica del efecto de palanca sobre el mercado en el sector agroalimentario es mucho más indirecta en comparación con el de la construcción. La práctica más directa dirigida a la SST es el uso de códigos de conducta y certificaciones con auditorías posteriores. Las demás prácticas pertinentes identificadas en los estudios de casos guardan relación con la creación de buenas relaciones entre las empresas compradoras y proveedoras que favorezcan la motivación de las proveedoras y la posibilidad de crear condiciones de trabajo buenas y estables.

Cuadro 2: Efecto palanca sobre el mercado de las condiciones de trabajo y la SST en el sector agroalimentario

| | Práctica | Descripción |
|---------------|--|---|
| Contractuales | Volúmenes y condiciones estables | Los volúmenes y los precios predefinidos y acordados en un contrato formal permiten una planificación del trabajo más estable. |
| | Transparencia en los requisitos de calidad y entrega de los productos | Una notificación suficiente sobre la entrega/definición del tiempo de entrega evita la presión y permite una mejor planificación del tiempo de trabajo. |
| | Certificaciones y auditorías, incluidos los requisitos en materia de salud y seguridad en el trabajo | Las empresas auditadoras de terceros, las compradoras y las proveedoras tienen una comprensión diferente de los requisitos de certificación, pero podrían ayudar a establecer un nivel mínimo y estimular una cultura de seguridad. |
| Relacional | Relación a largo plazo | Muchos años de negociación más allá de los contratos podrían proporcionar relaciones más estables y, por lo tanto, una mejor planificación del trabajo. |
| | Colaboración entre la compradora y la proveedora | El desarrollo conjunto de nuevos productos, nuevos envases y nueva planificación de la producción contribuye a compartir objetivos y a planificar conjuntamente. |
| | Comunicaciones informales entre compradoras y proveedoras | Relaciones interpersonales y comunicación informal para desarrollar una comprensión compartida. |
| Relacional | Flexibilidad de la cadena de suministro | Comprensión mutua en respuesta a las interrupciones del suministro (por ejemplo, aceptar el retraso en la entrega o la reducción de la variedad de productos) para aliviar la presión en el trabajo. |
| | Formación y asistencia técnica | Las empresas compradoras ayudan a los pequeños proveedores con conocimientos y experiencia técnica y de gestión, semillas y maquinaria, que proporcionan procesos de trabajo mejor planificados y más estables. |

Las prácticas de efecto palanca sobre el mercado en el sector agroalimentario que tienen un impacto directo en la SST son de una escala más limitada en comparación con la construcción y tienen principalmente un efecto indirecto. Por lo tanto, sería importante reforzar de forma más explícita las relaciones entre empresas y los proveedoras y los contenidos en materia de salud y seguridad en el trabajo. Tanto las personas con responsabilidades políticas como las profesionales pueden ayudar a facilitar este desarrollo.

Para las personas responsables de la formulación de políticas:

- La próxima normativa en el marco del Pacto Verde Europeo sobre prácticas obligatorias de diligencia debida y presentación de informes sobre la sostenibilidad de la cadena de valor (Directiva sobre la diligencia debida en la presentación de informes de sostenibilidad empresarial (CSRDDD)) tiene el potencial de ser un instrumento clave para la SST y la agroalimentación. Sin embargo, al igual que ocurre con la práctica de los certificados y las auditorías, existe el riesgo de desarrollar un tigre de papel con poca influencia en la práctica.

Es fundamental adaptar el Reglamento sobre la diligencia debida a los productos agroalimentarios con las numerosas pequeñas empresas proveedoras con una capacidad de gestión limitada.

- Una posibilidad podría consistir en integrar la diligencia debida con los certificados existentes, ya que la aplicación de muchos certificados paralelos constituye una carga para las pequeñas empresas proveedoras. Por lo tanto, la integración de los diferentes certificados es una prioridad. Un modelo podría ser el certificado integrado noruego para la seguridad alimentaria y la SST.⁴

Para las personas profesionales:

- Las empresas y personas compradoras ofrecen asesoramiento y realizan sus propias auditorías sobre seguridad alimentaria y medio ambiente, pero dejan la SST a las agencias de certificación de terceros. Una mayor integración entre las unidades de contratación y las unidades de RSE/sostenibilidad social de la organización compradora señalaría una mayor prioridad en materia de salud y seguridad en el trabajo, además de crear ventajas y sinergias para la organización compradora en la gestión de sus proveedores.
- Los contratos formales de mayor duración, preferiblemente de varios años, son importantes para las organizaciones proveedoras. Pueden crear condiciones estables y abrir posibilidades para inversiones a más largo plazo.
- Las relaciones personales de confianza ayudan a las proveedoras a planificar su producción y pueden facilitar un empleo más estable. Las visitas físicas de las compradoras a las proveedoras pueden ayudar a establecer relaciones personales. Durante las visitas, sería beneficioso entablar un diálogo sobre todos los temas de interés tanto para las compradoras como para las proveedoras, incluida la SST.
- Las condiciones de entrega suelen estar determinadas en el contrato, a veces con multas por incumplimiento de las condiciones. Sin embargo, es importante desarrollar una relación de confianza en la que ambas partes sean flexibles y traten de ayudarse mutuamente en caso de problemas, como que la proveedora tenga dificultades de entrega debido, por ejemplo, a unas condiciones meteorológicas adversas.

Comparación intersectorial y conclusión

Nuestro estudio de las prácticas de efecto palanca sobre el mercado en la construcción y el sector agroalimentario muestra dos sectores con características bastante diferentes y distintas. La **construcción** está marcada por las partes interesadas, incluida la contratista principal, las subcontratistas y, a menudo, también la cliente, que trabajan juntas en un lugar físico compartido. La estrecha proximidad abre posibilidades para una estrecha gobernanza relacional y para la aplicación de varias medidas directas en materia de salud y seguridad en el trabajo. El **sector agroalimentario** es bastante diferente. Los compradoras y proveedoras están físicamente separadas, a menudo operando en otros países y con largas distancias entre las partes.

A pesar de estas diferencias, el efecto palanca sobre el mercado en la cadena de suministro puede desempeñar un papel importante en la mejora de las condiciones de trabajo y la salud en el trabajo en ambos sectores. Sin embargo, el efecto palanca sobre el mercado no puede sustituir a la regulación gubernamental. Más bien, el efecto palanca sobre el mercado se basa en una plataforma de normativas que obligan a los agentes del sector a velar por la salud y la seguridad. Por lo tanto, una regulación más estricta también servirá de apoyo a una aplicación más estricta de las prácticas de efecto palanca sobre el mercado. Las numerosas medidas directas de SST que hemos identificado en la construcción se basan en la normativa gubernamental.

El efecto palanca sobre el mercado en ambos sectores utiliza la gobernanza contractual y relacional, lo que da lugar a prácticas híbridas con elementos de ambos. Los sectores comparten una característica importante de muchos ejemplos de relaciones duraderas. En el sector de la construcción, por ejemplo,

⁴ Consultese: <https://www.ksl.no/no/om-ksl-2/information-in-english>

subcontratistas y los proveedoras suelen esperar la continuidad de la actividad empresarial en futuros proyectos. Esto da a las organizaciones compradoras la posibilidad de motivar a las proveedoras para que cumplan las expectativas de las compradoras, también en materia de SST. Lo mismo puede decirse de las proveedores de productos agroalimentarios, que pueden esperar nuevos pedidos más allá del presente contrato.

Sin embargo, al margen de las relaciones duraderas, el efecto palanca sobre el mercado es muy diferente para los dos sectores. El sector de la construcción cuenta con amplias prácticas de licitación y contratación, que incluyen demandas de rendimiento en materia de salud y seguridad en el trabajo. Aunque el contrato es importante como base para las prácticas en el lugar de construcción, la gobernanza relacional constituye la parte clave de la SST. Las partes interesadas colaboran día a día durante el proceso de construcción y aplican medidas directas orientadas a la SST. Los contratos rara vez se utilizan en la práctica, ya que la referencia a los elementos contractuales y el posible despido de una organización subcontratista genera conflictos y retrasa la producción, y las partes interesadas prefieren encontrar soluciones pragmáticas a los problemas emergentes.

En el sector agroalimentario, los contratos juegan un papel diferente. Constituyen la base de unas condiciones estables en las proveedoras, lo que les da indirectamente la posibilidad de promover la SST. Los contratos también proporcionan la base para la única medida directa en materia de SST en forma de un requisito de cumplimiento del código de conducta de las compradoras. En la mayoría de los casos, el cumplimiento se indica mediante certificados sometidos a auditorías para verificar las condiciones del certificado. GLOBALG.A.P. es el certificado más común, pero los numerosos certificados paralelos que exigen las distintas organizaciones compradoras dificultan el efecto. Las proveedoras utilizan amplios recursos para mantener los certificados, con el riesgo de centrarse más en el papeleo y menos en las medidas tangibles en materia de SST que figuran en el certificado. El sector agroalimentario no tiene el mismo tipo de relaciones personales cotidianas que rigen en la construcción, pero la gobernanza relacional sigue siendo importante para que tanto la compradora como la proveedora garanticen la flexibilidad y la ayuda mutua a fin de resolver problemas, lo cual puede evitar que las proveedoras consuman horas extraordinarias y contribuir a estabilizar sus condiciones de trabajo.

Las dos orientaciones políticas generales más importantes de este análisis intersectorial son:

- El próximo Reglamento de la UE en el marco del denominado Pacto Verde de diligencia debida y notificación medioambiental, social y de gobernanza, o ASG, será un importante facilitador de la SST, para el sector agroalimentario. Se prevé que la Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad sea obligatoria en 2025, y se espera que las normas de la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad surtan efecto no antes de 2026. Sin embargo, es importante adaptar la aplicación del Reglamento al sector, especialmente para las muchas pequeñas empresas proveedoras, a fin de evitar una gran carga de burocracia con un efecto insignificante.
- Desarrollo de reglamentos y normas para la licitación y la contratación pública. Faltan criterios claros y transparentes para la inclusión de la SST, pero establecerlos puede ayudar a las organizaciones compradoras a conseguir lo que demandan, facilitar a los proveedoras el cumplimiento de los requisitos y proporcionar a los consumidores y consumidoras finales la posibilidad de evaluar el rendimiento de la SST. Ya existen muchos conocimientos, y hay iniciativas que tratan de mejorar la SST en las cadenas de suministro (por ejemplo, el "Fondo Visión Cero" creado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para ayudar a difundir los conocimientos mediante formación y publicaciones. El Plan de Acción de la UE sobre Contratación Pública es otro ejemplo).

Para las personas directivas hay tres puntos generales de aprendizaje:

- **Utilizar un enfoque positivo**

Tradicionalmente, la regulación se centra en las infracciones y las multas (como ocurre a menudo en el caso de los contratos) como sanciones por infracciones. Sin embargo, nuestros estudios de caso sugieren que se puede obtener mucho de un enfoque más positivo, basado en el respeto, la retroalimentación positiva, las recompensas y el reconocimiento. Este

enfoque también servirá de apoyo a un compromiso compartido con el rendimiento y, por tanto, dará lugar a un aumento de la productividad.

- **Certificados y auditorías con reservas**

Las certificaciones pueden constituir una herramienta útil para las condiciones de trabajo y la SST, pero las organizaciones compradoras tienden a depositar demasiada fe en los certificados. No garantizan por sí solos un lugar de trabajo seguro y saludable: es necesario un seguimiento activo para indicar una prioridad tangible de la SST.

- **Establecimiento de relaciones duraderas**

Los estudios de caso en ambos sectores muestran relaciones que se prolongan durante años más allá de los contratos formales. La confianza y el entendimiento mutuo que generan estas relaciones prolongadas pueden beneficiar a las empresas de ambas partes, así como a los resultados en materia de SST. Somos conscientes de que esto puede plantear dificultades al sector público con los requisitos de licitación establecidos para proteger contra el fraude. En la contratación pública, ello puede implicar optar por contratos más largos, ya que los contratos cortos dificultan que el contratista/proveedor invierta y ofrezca resultados sociales.⁵

⁵ Consultese: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cb70c481-0e29-4040-9be2-c408cddf081f>

La misión de la **Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA)** consiste en dotar a Europa de un entorno de trabajo más seguro, saludable y productivo. La Agencia investiga, desarrolla y divulga información fiable, equilibrada e imparcial sobre salud y seguridad, y organiza campañas paneuropeas para promover la sensibilización en este ámbito. Creada por la Unión Europea en 1994 y con sede en Bilbao, la Agencia reúne a representantes de la Comisión Europea, de los gobiernos de los Estados miembros y de las organizaciones de empresarios y trabajadores, así como a expertos destacados de cada uno de los Estados miembros de la UE y de terceros países.

**Agencia Europea
Seguridad y salud en el trabajo**

Santiago de Compostela 12,
48003 Bilbao (España)
Correo electrónico:information@osha.europa.eu

<https://osha.europa.eu>