OIKONOMICS
Revista d'economia, empresa i societat

Dossier: «La nova prevenció en l'era de la sostenibilitat i la transició digital» coordinat per Xavier Baraza Sánchez

DECISIONS PREVENTIVES MÉS RIGOROSES, TRANSPARENTS I EFICACES

La gestió basada en l'evidència a la PRL: cap a un nou paradigma per a la presa de decisions

Neus Alcaide
Directora del Màster Universitari en Gestió de la Prevenció de Riscos Laborals (UOC)

Pilar Ficapal-Cusí
Directora del Màster Universitari en Direcció i Gestió de Recursos Humans (UOC)

RESUM La presa de decisions és una competència prioritària en el camp de la seguretat i salut laboral. La professió ha experimentat una evolució del concepte de seguretat que ha comportat l'aparició de nous models, metodologies i eines que han permès una millora en la gestió preventiva. Tanmateix, la digitalització, la intel·ligència artificial i els canvis en els mercats de treball han implicat un nou paradigma en el rol dels professionals de seguretat i salut que requereixen noves competències, entre les quals hi ha les associades a l'anàlisi d'informació i presa de decisions. Aquest article revisa l'evolució de la presa de decisions en PRL i analitza els motius que justifiquen la incorporació de la gestió basada en l'evidència (GBE) en aquest àmbit. Es conclou que la GBE no substitueix els models actuals de presa de decisions, sinó que els complementa mitjançant la integració sistemàtica de l'evidència científica, l'experiència professional, les dades i el context organitzatiu, i contribueix a decisions preventives més rigoroses, transparents i eficaces.

PARAULES CLAU prevenció de riscos laborals; gestió basada en l'evidència; presa de decisions; competències

MORE RIGOROUS, TRANSPARENT AND EFFECTIVE PREVENTIVE DECISIONS

Evidence-based management in occupational risk prevention: towards a new paradigm for decision-making

ABSTRACT *Decision-making is a core competency in occupational safety and health (OSH). Over the years, the profession has evolved alongside shifting conceptions of safety, leading to the development of new models, methodologies and tools that have significantly improved preventive management. However, digitalisation, artificial intelligence and the transformation of labour markets have created a new paradigm for OSH professionals, requiring new competencies, particularly in information analysis and decision-making. This paper reviews the evolution of decision-making in occupational risk prevention and analyses the rationale for incorporating Evidence-Based Management (EBMgt) into this field. It concludes that EBMgt does not replace existing decision-making models but complements them by systematically integrating the best available scientific evidence with professional expertise, organisational data and contextual factors, thereby contributing to more rigorous, transparent and effective preventive decisions.*

KEYWORDS *occupational safety and health; evidence-based management; decision-making; professional competencies*

Introducció

La presa de decisions és contínuament present en l'activitat dels professionals de la prevenció de riscos laborals (PRL). En el decurs de les darreres dècades, aquesta presa de decisions ha patit canvis substancials: ha passat de models reactius derivats de les investigacions d'accidents laborals i exigències normatives a les metodologies multicriteri. La digitalització dels entorns de treball, l'aparició de nous riscos i l'abundant informació existent plantegen nous reptes als professionals de la PRL i exigeixen una presa de decisions basada en la millor informació disponible. És per aquest motiu que la gestió basada en l'evidència (GBE) ha despertat un gran interès en la professió com a metodologia que sustenta la presa de decisions basant-se en les millors evidències disponibles i el pensament crític.

L'objectiu d'aquest treball és analitzar l'evolució de la presa de decisions en PRL i justificar la necessitat d'incorporar la GBE dins la pràctica preventiva. Per aconseguir-ho, s'ha fet una àmplia i exhaustiva anàlisi de la literatura existent sobre la GBE, la presa de decisions i la seguretat i salut laboral.

1. Evolució de la presa de decisions en seguretat i salut laboral

La presa de decisions és quelcom inherent a la feina d'un/a professional de la PRL. La tasca principal es basa a analitzar dades i situacions reals de risc i, posteriorment, prendre decisions per controlar o minimitzar totes aquestes situacions, seleccionant i implementant les accions preventives més adequades per eliminar o controlar els riscos laborals, considerant la informació disponible i el context de treball. En aquest context, els professionals de la PRL han de disposar de competències com ara el pensament crític, que els permeti prioritzar, analitzar i avaluar alternatives.

1.1. Evolució dels models de presa de decisions en PRL

La presa de decisions en PRL ha evolucionat en funció dels canvis experimentats en la concepció de la prevenció, en el desenvolupament normatiu i en el rol de la professió.

En una primera etapa (a mitjan segle XX), les decisions preventives es consideraven reactives, atès que derivaven de les investigacions d'accidents. Tanmateix, es va considerar que els accidents no podien explicar-se únicament pels errors humans, sinó que sovint eren conseqüència de fallades latents derivades de decisions organitzatives.

L'aprovació de la Directiva Marc 89/391/CEE (Consell de les Comunitats Europees, 1989), desenvolupada per la Llei 31/1995 (Espanya, 1995) de PRL a l'Estat espanyol, va comportar un canvi en la presa de decisions basada en requeriments normatius, i la primera obligació era la d'avaluar els riscos laborals abans que es convertissin en accidents. En conseqüència, l'avaluació de riscos es va convertir en el principal instrument per orientar la presa de decisions. Aquest aspecte va comportar una evolució des d'un model reactiu a un model preventiu.

En l'etapa posterior, la presa de decisions va venir marcada per la creació dels sistemes de gestió de la seguretat i salut en el treball, inicialment amb OHSAS 18001 (BSI, 2007), i posteriorment amb la norma ISO 45001:2018 (ISO, 2018). La presa de decisions va passar de la identificació dels riscos a integrar-se dins d'un procés de planificació, implementació, seguiment, revisió i millora contínua.

Actualment, la digitalització, la intel·ligència artificial, la disponibilitat de dades massives i el context social han comportat l'aparició de nous riscos emergents i el predomini de la incertesa en els entorns laborals. Això exigeix una presa de decisions contínua i basada en dades. Les metodologies de presa de decisions en seguretat i salut predominants en aquest període són els mètodes multicriteri com ara TOPSIS, AHP, Fine-Kinney, models *fuzzy* (difusos) o híbrids. Es considera que la presa de decisions en PRL ha evolucionat des d'un enfocament eminentment tècnic vers un procés estratègic integrat en la gestió de les organitzacions.

Tanmateix, les decisions preventives continuen sustentant-se principalment en dades tècniques, requisits normatius o criteris d'experts. Aquesta limitació ha motivat ha motivat una demanda d'evolució vers models de presa de decisions que incorporin explícitament la investigació científica, l'experiència professional, el context organitzatiu i els valors de les parts interessades. En aquest context emergeix la GBE, que proposa ampliar el concepte tradicional de presa de decisions integrant de forma estructurada totes aquestes fonts de coneixement.

2. Què és la GBE?

La GBE consisteix a «prendre decisions per mitjà de l'ús conscient, explícit i assenyat de la millor evidència disponible a partir de múltiples fonts» (Barends *et al*., 2014). El principal objectiu és afavorir la millor presa de decisions fent ús del pensament crític i de les millors evidències disponibles. Per mitjà del seu ús s'evita que les decisions es fonamentin únicament en l'experiència, la intuïció o les pràctiques habituals. Parteix de la integració de quatre fonts d'evidència complementàries: els resultats de la recerca científica, les dades i informació de la mateixa organització, l'experiència i el judici professional, i els valors, necessitats i perspectives de les parts interessades. L'objectiu no és substituir el criteri professional, sinó reforçar-lo mitjançant un procés sistemàtic i transparent que permeti prendre decisions més informades, justificables i adaptades al context. Durant la seva aplicació, se segueix el procés següent:

- Preguntar (*asking*): detectar un problema que necessita solució o una oportunitat que pot reportar beneficis. El punt de partida consisteix sempre a traduir aquesta qüestió pràctica o problema detectat en una organització en una pregunta que sigui possible respondre.
- Obtenir (*acquiring*): buscar i recopilar les evidències sistemàticament que ajudin a respondre a les preguntes formulades a la fase anterior.
- Valorar (*appraising*): un cop recopilades les evidències, és el moment de valorar críticament, jutjar el nivell de confiança i pertinència de les proves obtingudes.
- Aplicar (*applying*): incorporar les evidències al procés de presa de decisions.
- Avaluar (*assessing*): a la darrera fase, cal avaluar el resultat de la decisió presa.

Aquest procés es pot vincular amb el cicle de millora contínua de Deming o cicle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), àmpliament utilitzat en l'àmbit de la PRL.

3. De l'evidència a la decisió preventiva

La presa de decisions en PRL fa front a nombrosos reptes a causa de la complexitat dels entorns laborals i l'aparició de riscos emergents. L'elevada quantitat d'informació disponible i la necessitat d'integrar dades procedents de diferents i nombroses fonts comporten dificultats als decisors. Des del sector, s'ha fet una crida a incorporar l'ús d'evidències en la presa de decisions preventives (Schulte *et al*., 2017; Svendsen *et al*., 2026), atès que el seu ús pot fer que, davant de l'excés d'informació disponible en PRL, ajudi a delimitar la pregunta preventiva a resoldre i a seleccionar fonts segons la seva qualitat i rellevància que permetin obtenir respostes a la qüestió plantejada. Així mateix, davant de la incertesa i complexitat, permet contrastar resultats científics amb informació del context i explicitar les limitacions de la decisió. A més, pot ser una eina complementària dels indicadors retrospectius disponibles a les organitzacions (com ara els accidents de treball) amb dades sobre les exposicions i el funcionament de les mesures preventives, per orientar l'actuació abans que es produeixi el dany.

Per exemple, davant d'una elevada càrrega de treball i una baixa autonomia detectades en una avaluació psicosocial, es podria formular la pregunta següent: «En aquesta unitat, reorganitzar les tasques i augmentar la participació en la seva planificació, en comparació amb l'organització actual, contribuiria a reduir la sobrecàrrega percebuda i millorar l'autonomia?». Per respondre-la, es combinarien quatre fonts d'evidència. En un escenari hipotètic, la recerca científica podria donar suport a intervencions organitzatives. Les dades internes podrien identificar una concentració de tasques en determinades franges horàries; l'experiència professional, advertir de les necessitats de cobertura del servei; i les persones treballadores, assenyalar interrupcions freqüents i poca capacitat per establir prioritats.

Aquesta anàlisi permetria valorar si convé modificar la distribució de tasques, millorar la coordinació o incorporar altres mesures, en lloc d'adoptar directament una actuació habitual. La decisió inclouria criteris de seguiment per comprovar-ne els resultats i ajustar-la. La integració d'aquestes aportacions orientaria una prova pilot de redistribució de tasques en les franges de més càrrega, amb criteris de priorització acordats amb l'equip i garanties de cobertura.

Es considera que la GBE contribueix a la millora d'habilitats crítiques, capacitat analítica d'informació i presa de decisions informada i, en aplicar-se a la PRL, facilita el disseny d'estratègies multidisciplinàries per fer front a situacions complexes.

Els marcs de competències dels professionals de la PRL han evolucionat d'enfocaments purament normatius i tècnics a models estratègics i competencials. Per aquest motiu, es consideren competències essencials d'aquests professionals la cerca, selecció i anàlisi d'informació, la presa de decisions i el pensament crític i l'ús d'informació i la capacitat d'autoaprenentatge constant. Diverses investigacions han permès demostrar que l'aprenentatge i l'ús de la GBE milloren de manera significativa aquestes competències en l'estudiantat universitari (Bala *et al*., 2021; Jeong *et al*., 2024).

Provan *et al*. (2020) consideren que la PRL es recolza, en excés, en indicadors retrospectius. Aquest fet limita la capacitat d'anticipació de riscos, per la qual cosa animen els professionals a emprar informació prospectiva i basada en l'evidència per prendre decisions preventives. Les anàlisis fetes per Jeong *et al*. (2024) i Bala *et al*. (2021) permeten corroborar que la GBE ha guanyat espai com a eina efectiva de presa de decisions en entorns canviants i complexos.

Recentment, hi ha hagut consens en la necessitat de modificar les metodologies formatives aplicades en PRL, atès que es considera que no preparen per a la presa de decisions en centrar-se en continguts tècnics i normatius. La demanda actual va enfocada a implementar programes amb metodologies basades en l'ús de la GBE o es potenciï el pensamet crític i la presa de decisions a partir de casos pràctics reals. La formació universitària en PRL i també la formació continuada haurien de treballar aquestes capacitats mitjançant casos pràctics que exigeixin comparar evidències, justificar una intervenció i plantejar-ne l'avaluació.

Conclusions

La GBE representa un nou paradigma en la presa de decisions preventives, ja que es fonamenta en la integració de la millor evidència científica, l'expertesa professional, les evidències organitzatives i del context de treball. Es considera que aquesta eina complementa la resta de metodologies.

En aquest sentit, la GBE es concep com un marc de referència que permet reforçar la praxi dels professionals en una època amb sobreinformació preventiva disponible, i identificar noves propostes de mesures preventives, futures línies de recerca, innovació i nous programes formatius en aquest àmbit.

Per a la seva efectiva implementació, cal reforçar les competències dels professionals de la PRL en cerca, valoració crítica i aplicació de l'evidència científica tant en l'àmbit dels màsters universitaris com a les organitzacions, i també impulsar actuacions que facilitin la transferència del coneixement vers la pràctica preventiva.

Referències bibliogràfiques

BALA, Malgorzata M.; POKLEPOVIĆ PERIČIĆ, Tina; ZAJĄC, Joanna; ROHWER, Anke; KLUGAROVA, Jitka; VÄLIMÄKI, Maritta; LANTTA, Tella; PINGANI, Luca; KLUGAR, Miloslav; CLARKE, Mike; YOUNG, Taryn (2021). «What are the effects of teaching evidence-based health care (EBHC) at different levels of health professions education? An updated overview of systematic reviews». *PLOS ONE*, vol. 16, núm. 7, e0254191. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254191

BARENDS, Eric; ROUSSEAU, Denise M.; BRINER, Rob B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management (CEBMa).

BRITISH STANDARDS INSTITUTION (BSI) (2007). *OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems – Requirements*. Londres: BSI.

CONSELL DE LES COMUNITATS EUROPEES (1989). «Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo». *Diari Oficial de les Comunitats Europees*, L 183 (29 de juny de 1989), pàg. 1-8.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (2018). *ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. Ginebra: International Organization for Standardization.

JEONG, Dain; PARK, Chang; SUGIMOTO, Keiko; JEON, Miyang; KIM, Dooyoung; EUN, Young (2024). «Effectiveness of an evidence-based practice education program for undergraduate nursing students: A systematic review and meta-analysis». *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 21, núm. 5, art. 637. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph21050637

PROVAN, David J.; WOODS, David D.; DEKKER, Sidney W. A.; RAE, Andrew J. (2020). «Safety II professionals: How resilience engineering can transform safety practice». *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 195, art. 106740. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106740

REASON, James (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate Publishing.

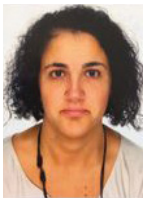
SCHULTE, Paul A.; CUNNINGHAM, Thomas R.; NICKELS, Leslie *et al*. (2017). «Translation research in occupational safety and health: A proposed framework». *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 60, pàg. 1011-1022. DOI: https://doi.org/10.1002/ajim.22780

SVENDSEN, Peter Aske Wolf; VAN EERD, Dwayne; DYREBORG, Johnny; SØRENSEN, Ole Henning (2026). «Interaction in OHS research knowledge transfer: A rapid review». *Safety Science*, vol. 202, art. 107296. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2026.107296

Legislació citada

«Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals». *Butlletí Oficial de l'Estat*, núm. 269 (10 de novembre de 1995).

Citació recomanada: ALCAIDE, Neus; FICAPAL-CUSÍ, Pilar. «La gestió basada en l'evidència a la PRL: cap a un nou paradigma per a la presa de decisions». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2026, núm. 27. ISSN 2339-9546. DOI: https://doi.org/10.7238/o.n27.2615



Neus Alcaide
nalcaidea@uoc.edu
Directora del Màster Universitari en Gestió de la Prevenció de Riscos Laborals (UOC)

Llicenciada en Psicologia. Màster en Prevenció de Riscos Laborals per la Universitat Politècnica de Catalunya. Màster en Direcció i Gestió de Recursos Humans per la UOC. Desenvolupa la seva trajectòria professional en l'àmbit de la prevenció de riscos laborals, la salut laboral i la gestió de la seguretat i salut en les organitzacions, combinant des de fa anys la pràctica professional, la docència universitària i la recerca. En l'àmbit professional, desenvolupa la seva activitat en el sector sanitari, amb responsabilitats en la gestió de la prevenció de riscos laborals en un entorn hospitalari. Paral·lelament, desenvolupa la seva activitat acadèmica a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), vinculada al Màster Universitari en Gestió de la Prevenció de Riscos Laborals. La seva activitat investigadora se centra en la innovació i la formació en PRL, el desenvolupament de competències professionals, la prevenció i la gestió basades en l'evidència, i la transferència de l'aprenentatge a l'entorn laboral.



Pilar Ficapal-Cusí
pficapal@uoc.edu
Directora del Màster Universitari en Direcció i Gestió de Recursos Humans (UOC)

Professora agregada de l'àrea d'Organització d'Empreses (Recursos humans, comportament humà i organitzatiu) als Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Investigadora del grup interdisciplinari d'investigació sobre les TIC, i2TIC (https://blogs.uoc.edu/i2tic/equip/pilar-ficapal/) i directora acadèmica del Màster Universitari en Direcció i Gestió de Recursos Humans de la UOC. La seva recerca se centra en l'anàlisi de la qualitat del treball i la salut laboral, la gestió sostenible, i els efectes de la transformació digital sobre el comportament individual i organitzatiu.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca.

ODS

