

PREVENCIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL  
GUIA PARA LA EVALUACIÓN SIMPLIFICADA  
DE LA EFICACIA PREVENTIVA

## INDICE

Antecedentes . . . . .	3
El nuevo método . . . . .	4
Modelo de análisis. . . . .	6
Objetivos . . . . .	8
Puntuación de los cuestionarios y resultados . . . . .	9
Presentación del método . . . . .	11
Bibliografía . . . . .	14
Anexo 1. Cuestionarios para la evaluación de la Excelencia Empresarial . . . . .	15
Anexo 2. Cuestionarios para la evaluación de la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales. . . . .	25
Anexo 3. Indicadores numéricos. . . . .	40
Anexo 4. Resultados . . . . .	46
Anexo 5. Recopilación de resultados para su posible remisión al CNCT de Barcelona . . . . .	50

## 1.- ANTECEDENTES

En el marco de un proyecto de investigación desarrollado en el trienio 2004-2006, se desarrolló un método para el análisis coste-beneficio socioeconómico de las medidas de prevención, en el que se tomaban en consideración los valores tangibles e intangibles aportados por la prevención.

Uno de los puntos de partida de dicho estudio era que la Prevención de Riesgos Laborales debía considerarse como una parte integrante de la Excelencia Empresarial por lo que estos ámbitos no podían ser analizados independientemente sino en su conjunto, considerando que la Prevención era un subsistema de la Excelencia. Por ello se desarrolló un instrumento de análisis que permitiera contemplar ambas tanto desde el punto de vista cualitativo como desde el cuantitativo.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo se desarrollaron unos cuestionarios para el análisis de la Excelencia Empresarial, fundamentados en el modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) aunque con menor número de preguntas y menos posibilidades de respuesta, con el fin de analizar actuaciones y resultados. Asimismo, se elaboraron también cuestionarios para el análisis cualitativo de la Prevención, que se fundamentaron en los criterios del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Todo ello para realizar una evaluación simplificada tanto de la Excelencia como de la gestión de la Prevención.

El análisis cuantitativo se realizó a través de una serie de indicadores numéricos relativos a cada uno de los dos grandes ámbitos considerados, y de la tendencia observada en la evolución de los mismos en los tres años anteriores al considerado.

El método fue contrastado aplicándolo a diversas empresas de diferentes sectores que se brindaron a colaborar en el proyecto y a las que, tras la primera recopilación de resultados y una vez finalizado su análisis, se remitieron sendos informes de resultados. Todas las empresas incluidas en este estudio se caracterizaban por ser poseedoras de reconocidos distintivos de calidad.

Entre dichos resultados cabe destacar la comparación de cada uno de los parámetros analizados en relación con los valores correspondientes obtenidos por cada una de las empresas de la muestra, la posición global con respecto a las demás y los posibles desequilibrios entre unos parámetros y otros referidos a la propia empresa.

Uno de los resultados del análisis permitió constatar la existencia de una fuerte correlación positiva entre Excelencia y Prevención ( $r = 0,8$ ). Es decir, que las empresas que alcanzan una buena puntuación en Excelencia, también la obtienen en Prevención.

El volumen de información a analizar para cada una de las empresas era de un total de 362 preguntas y 43 indicadores desglosados de la forma siguiente:

Análisis cualitativo:	
Excelencia	9 cuestionarios de 20 preguntas
Prevención	14 cuestionarios de 13 preguntas
Análisis cuantitativo:	
Excelencia	27 indicadores
Prevención	16 indicadores

Este volumen de información requería que las empresas dedicaran un tiempo considerable a la cumplimentación de los cuestionarios y a la recopilación de datos para el cálculo de los indicadores, lo que motivó que en la etapa de validación el número de empresas participantes en el proyecto fuera menor al inicialmente previsto. Por ello se promovió la búsqueda de un método aún más simplificado cuyo resultado presentamos en este trabajo.

## **2.- EL NUEVO MÉTODO**

El punto de partida es la metodología descrita anteriormente, por lo que siguen siendo válidos los criterios básicos utilizados en la misma: evaluar las actuaciones y resultados en los campos de la Excelencia y la Prevención de riesgos laborales mediante cuestionarios e indicadores fundamentados en los modelos de la EFQM y el INSHT, respectivamente. Sin embargo, se han depurado los cuestionarios anteriores con el fin de que el volumen de información a tratar disminuya de manera sustancial y con ello agilizar su aplicación.

Dicha depuración se llevó a cabo de acuerdo con el siguiente método. A partir del análisis de la variabilidad de las respuestas a los cuestionarios cumplimentados por las empresas que colaboraron en el estudio, se observó que un número significativo de preguntas era contestado de la misma forma por todas ellas por lo que tales preguntas no aportaban información adicional y diferenciada sobre la forma de actuación o los resultados obtenidos por la empresa.

Esta constatación permitió enfocar la confección de nuevos cuestionarios con un número reducido de preguntas, seleccionándolas de forma que se garantizara la información adecuada. El criterio establecido fue que aportaran como mínimo el 80% de la información (es decir, de la varianza) que aportaba el cuestionario completo.

Para seleccionar las preguntas que debían integrar el nuevo modelo se llevó a cabo un análisis factorial de cada uno de los cuestionarios, para averiguar el grado de información aportado por cada una de las preguntas del mismo, de manera que permitiera identificar las preguntas que mayor información aportaban y determinar cuántas debían seleccionarse en cada cuestionario para alcanzar el mencionado 80% de información. El resultado se resume en las Tablas 1 y 2 en las que se recoge el volumen de información

aportado por el número de preguntas que se indica en cada uno de los conceptos analizados.

**Tabla 1. Excelencia empresarial.  
Número de preguntas de los cuestionarios y porcentaje de la  
varianza de la que dan cuenta**

<b>Cuestionario</b>	<b>Nº Preguntas</b>	<b>% información</b>
Liderazgo o autoridad reconocida	3	82
Política y estrategia	3	84
Gestión del personal	4	84
Gestión de los recursos	4	82
Gestión de los procesos	4	81
Resultados en el personal	4	80
Resultados en los clientes	3	82
Resultados en la sociedad	3	81
Resultados empresariales	4	81

**Tabla 2. Prevención de riesgos laborales.  
Número de preguntas de los cuestionarios y porcentaje de la  
varianza de la que dan cuenta**

<b>Cuestionario</b>	<b>Nº preguntas</b>	<b>% información</b>
Política y organización preventiva	3	84
Evaluación de riesgos	3	88
Protección colectiva e individual	4	80
Información, formación y participación	4	82
Revisiones periódicas	3	85
Control riesgos higiénicos	3	82
Control riesgos ergonómicos y psicosociales	4	81
Vigilancia de la salud	4	82
Modificaciones y adquisiciones	4	80
Contratación. Cambios puestos trabajo	4	83
Coordinación interempresarial	4	81
Emergencias. Riesgo grave e inminente	4	82
Investigación de accidentes	4	81
Documentación del sistema	3	88

De las tablas anteriores se desprende que para garantizar el nivel de información propuesto deben seleccionarse, según los casos, 3 o 4 preguntas de cada cuestionario. A efectos de armonizar los cuestionarios se ha optado por seleccionar cuatro, en base a las cuales se han confeccionado los cuestionarios que se presentan en los Anexos 1 y 2.

### **3.- MODELO DE ANÁLISIS**

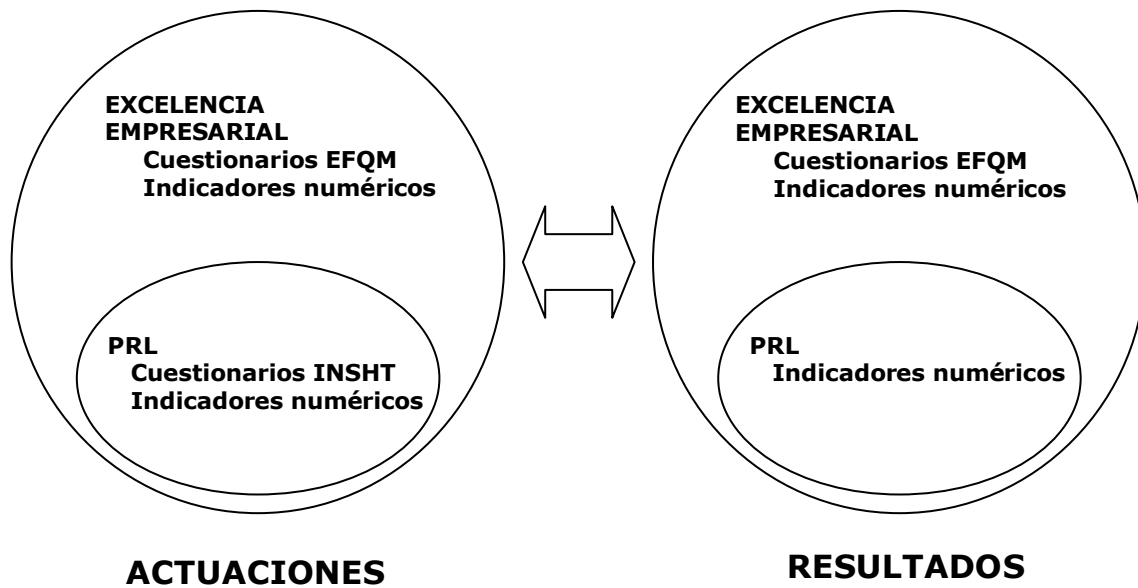
La evaluación de la eficacia de las medidas de prevención no es tarea fácil sobre todo si se plantea en términos de un análisis coste-beneficio, debido, entre otras razones, a la limitación que presentan los modelos clásicos para estimar la rentabilidad de una inversión en un ámbito cuyo valor esencial está en los intangibles y en el capital intelectual que generan y que constituye el principal activo de toda organización.

Sin embargo, a pesar de esta dificultad, es preciso disponer de un sistema de medida que permita evaluar la eficacia del sistema de prevención y que permita su seguimiento. Para ello, se parte de la base de que la empresa es un sistema complejo, es decir, un sistema con múltiples interrelaciones que deben tenerse en cuenta para que el análisis sea un reflejo de la situación real. Estas interrelaciones hacen que las actuaciones que se realicen en determinado ámbito de la empresa tengan repercusión en otros ámbitos diferentes. Por ejemplo, las actividades preventivas son determinantes en el comportamiento de la siniestralidad, pero también influyen en la misma la política de calidad de la empresa y su política social. Por su parte, la política preventiva repercute en el clima de trabajo e indirectamente en la productividad y por tanto en los resultados económicos de la empresa.

Está demostrado que la mayoría de las deficiencias tienen su origen en la concepción de los procesos y en la falta de planificación y que será más difícil (y más caro) resolverlas cuanto más se tarde en detectarlas.

El grado de complejidad de aquellas interrelaciones es elevado, pero en cualquier caso permite afirmar que el análisis de la actuación preventiva de la empresa no puede hacerse sin contemplar simultáneamente las actuaciones en otros campos. Por consiguiente, siguiendo el modelo de la EFQM, no deben analizarse tan solo los resultados obtenidos sino que también deben tomarse en consideración las actuaciones y recursos dedicados a conseguirlos. Por todo ello, el estudio se aborda analizando las actuaciones y los resultados obtenidos en los dos ámbitos en cuestión: la Prevención de riesgos laborales y la Excelencia empresarial, entendiendo que la primera es propiamente un subsistema de la segunda.

El análisis se realiza teniendo en cuenta aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Los primeros se valoran a partir de las respuestas recogidas en los cuestionarios, mientras que los cuantitativos se evalúan por medio de indicadores numéricos tal como esquematiza la figura 1.



**Figura 1. Esquema del modelo de análisis**

Este análisis, tanto en su versión cualitativa como en la cuantitativa, es necesario para poder mantener un seguimiento de la actuación que permita evitar que la organización ingrese en una serie de problemas que puedan derivar en pérdida de calidad del trabajo, productos defectuosos, devoluciones, sanciones por infracciones reglamentarias, tensiones, desmotivación de los trabajadores, conflictos, pérdida de imagen, etc., con los consiguientes costes económicos que de ellos se derivan.

La preocupación por esta pérdida de imagen en la percepción de la empresa, por una atención deficitaria a las condiciones de trabajo de su personal, al medio natural o a la sociedad en que está inmersa, está tomando un auge creciente al integrarse plenamente en lo que ha dado en llamarse Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En 2001, la Comisión Europea aprobó el Libro Verde sobre RSE que sitúa explícitamente la prevención de riesgos laborales como uno de los temas prioritarios de dicha responsabilidad.

### **3.1 Análisis cualitativo**

Este análisis se llevará a cabo a partir de los datos contenidos en los cuestionarios cumplimentados, es decir, de los nueve cuestionarios de cuatro preguntas cada uno que se relacionan en la Tabla 1 y que corresponden a cuestionarios simplificados basados en el modelo de la EFQM para evaluar la excelencia empresarial. Dichos cuestionarios constituyen el Anexo 1.

Para evaluar la gestión de la prevención se utilizarán los 14 cuestionarios, también de cuatro preguntas, que se relacionan en la Tabla 2, que están fundamentados en los criterios del INSHT, y que se recogen en el Anexo 2.

Cada uno de estos cuestionarios va precedido de una explicación en la que se recogen los objetivos que se pretenden alcanzar a través del mismo.

Los cuestionarios se puntúan de acuerdo con lo que se indica en el punto 5.

### **3.2 Análisis cuantitativo**

Se lleva a cabo a partir de indicadores numéricos que se calculan con los datos de cada empresa que se relacionan en el Cuadro 3.1 del Anexo 3. Tales indicadores expresan, individualmente y en su conjunto, información objetiva que permite demostrar las aseveraciones y actuaciones de la empresa en campos de valor estratégico de interés para la propia empresa y para los interlocutores sociales, todo ello en un marco de Responsabilidad Social Empresarial.

En el caso de la Excelencia Empresarial se lleva a cabo través de los diez indicadores relacionados en el Cuadro 3.2 del Anexo 3, dos para cada uno de los siguientes conceptos:

- Retribuciones salariales y empleo
- Formación y desarrollo profesional
- Organización del trabajo y participación de los trabajadores
- Capital financiero
- Capital clientela

Para el análisis de la gestión de la prevención se utilizan los ocho indicadores que se relacionan en el Cuadro 3.3 del Anexo 3, de los que cuatro corresponden a actuaciones en prevención y otros cuatro, a resultados.

En ambos casos los indicadores son valores relativos, algunos de los cuales se pueden comparar con valores publicados en anuarios estadísticos nacionales o internacionales o publicaciones técnicas especializadas. Sin embargo, además de su valor específico, es muy importante seguir la evolución en el tiempo de cada indicador con el fin de detectar modificaciones en la tendencia que pueden aportar información sobre cambios ocurridos en la empresa y su situación en el mercado. Por ello, los cuadros de resultados propuestos permiten recoger los datos correspondientes al trienio anterior al periodo analizado, invitándose a la organización usuaria de este modelo de evaluación a proseguir con el análisis de la evolución de tales indicadores. Con ello se está aportando información valiosa que permite visualizar la evolución de los valores intangibles de la empresa y el activo que éstos representan, traducibles, indirectamente, en el beneficio empresarial.

### **4.- OBJETIVOS**

Con la cumplimentación de dichos cuestionarios se pretende que la empresa pueda obtener información de utilidad acerca de los niveles alcanzados en Excelencia y Prevención, detectando puntos fuertes y débiles en los respectivos sistemas de gestión a la vista de las puntuaciones obtenidas en



la autoevaluación de cada uno de los cuestionarios. Dichas puntuaciones permitirán valorar además el grado de equilibrio entre las diversas variables analizadas.

Asimismo se ofrece la posibilidad de comparar las valoraciones de los resultados en Excelencia y Prevención con la media de los resultados obtenidos para la totalidad de las empresas que colaboraron en la primera fase del estudio (y que, como se ha dicho, eran poseedoras de distintivos de calidad reconocidos), debidamente transformados al nuevo formato y sistema de puntuación de los cuestionarios.

Tal como se ha indicado anteriormente, el gran volumen de información solicitado en la primera versión de los cuestionarios hizo que algunas de las empresas seleccionadas declinaran su participación en la primera fase del estudio por no poder dedicarle el tiempo requerido. Dado que con los cuestionarios reducidos que ahora se presentan ese volumen se reduce de manera muy notable, se espera que el número de organizaciones interesadas en conocer el grado de implantación de sus sistemas de Excelencia y de Prevención sea mucho mayor y permita alcanzar una muestra suficiente para poder ofrecer resultados sectoriales. Por ello, se ofrece la posibilidad de remitir al Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (CNCT) del INSHT el boletín de recogida de datos que se incluye en el Anexo 5, cuyos datos se incorporarán a una base que, en caso de reunir una muestra suficiente, permitirá remitir a cada empresa un informe de situación comparativo en el sector correspondiente.

## **5.- PUNTUACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS Y RESULTADOS**

Otra de las novedades introducidas en relación con el estudio descrito en el apartado 1, es que se ha modificado el sistema de puntuación utilizado. En aquél, cada pregunta podía puntuarse con los valores 0, 1 o 2 que correspondían, respectivamente, a "muy poco o nada", "en ocasiones" o "sí, bastante o mucho", tal como se indicaba en las instrucciones previas para su cumplimentación.

En el presente cuestionario cada pregunta se puntuará no en tres sino en cuatro niveles según el grado de cumplimiento alcanzado en la situación planteada, de acuerdo con el siguiente criterio:

- 0, si el grado de cumplimiento es inferior al 25%
- 1, si el grado de cumplimiento se sitúa entre el 25% y el 50%
- 2, si se sitúa entre el 50% y el 75%
- 3, si supera el 75%

Esta modificación obedece a que permite obtener una puntuación más matizada al eliminar la posibilidad de situarse en un "cómodo punto medio".

Las puntuaciones de los cuestionarios correspondientes al análisis de la Excelencia Empresarial se ponderarán de acuerdo con los criterios de la EFQM que asigna pesos diferentes a cada uno de ellos. Para obtener esta

puntuación ponderada, los resultados obtenidos deberán multiplicarse por los factores que se indican en la Tabla 4.1 del Anexo 4.

Es muy recomendable que los valores introducidos al cumplimentar los cuestionarios sean resultado de un acuerdo entre los representantes de la dirección y de los trabajadores, asesorados por el responsable de la prevención.

Los resultados que podemos obtener de los cuestionarios y los indicadores descritos pueden separarse en dos grandes grupos según se deriven de la consideración de los datos propios únicamente o de la comparación de los datos de cada encuesta en particular con el resto de las encuestas, estudio éste que sería realizado por los técnicos del CNCT siempre que el número de respuestas recibidas fuera significativo.

En cada uno de los 23 cuestionarios propuestos puede obtenerse una puntuación máxima de 12 puntos. Estas puntuaciones permiten:

- a) Verificar el nivel alcanzado en cada uno de los aspectos analizados. Las puntuaciones obtenidas en cada cuestionario permiten detectar puntos fuertes y puntos débiles tanto en Excelencia como en Prevención, con tan solo compararlas con los 12 puntos que como máximo pueden obtenerse en cada cuestionario.
- b) Comprobar que las diferencias de puntuación entre cuestionarios no son muy importantes ya que tan importante como obtener buenas puntuaciones, es que estén equilibradas. La situación deseable es obtener puntuaciones homogéneas y altas. (A título de ejemplo, un buen resultado sería obtener puntuaciones superiores a 9 puntos en cada cuestionario y diferencias de puntuación entre ellos inferiores a 3).
- c) Evaluar la Excelencia Empresarial según esta versión simplificada de la EFQM. De acuerdo con el modelo de la EFQM deben valorarse conjuntamente las actuaciones y los resultados. En función de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios, debidamente ponderadas, que figuran en la Tabla 4.1 del Anexo 4 y de los criterios de calificación que se esquematizan en la figura 4.1 del mismo, podremos calificar el grado de Excelencia Empresarial en: Muy deficiente, Deficiente, Mejorable, Correcto o Excelente.
- d) Evaluar la Gestión de la Prevención. La Tabla 4.2 y la figura 4.2 del Anexo 4 permiten dicha evaluación, en los mismos términos, utilizando las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios correspondientes. A diferencia del caso anterior, se considera que los factores analizados en cada uno de ellos tiene la misma relevancia por lo cual los resultados obtenidos en prevención no se ponderan.

- e) Ver en una representación gráfica la posición de la empresa en relación a un valor medio. Uno de los resultados del estudio descrito en el punto 1 permitió establecer una correspondencia entre los resultados obtenidos en Excelencia y Prevención en empresas con distintivos de calidad reconocidos. Esta relación se traducía en una recta de ajuste por mínimos cuadrados con un coeficiente de correlación lineal de 0,8 que se ha representado en la figura 4.3 del anexo 4. Si tomamos dicha recta como el modelo a seguir y sobre dicho gráfico representamos el punto cuyas coordenadas son las puntuaciones obtenidas en los resultados de Excelencia y Prevención, podemos ver la posición de la empresa objeto de análisis respecto de aquella recta y determinar cómo debería evolucionar para mejorar su situación en relación con ese modelo.
- f) La recta descrita en el apartado anterior se obtuvo con los datos derivados de los cuestionarios no abreviados descritos en el punto 1 (Antecedentes) con datos provenientes de empresas con reconocidos distintivos de calidad dedicadas a actividades muy diversas. Si es posible alcanzar el objetivo descrito en el punto 4, será posible realizar un análisis parecido al descrito en e), pero con datos obtenidos de los cuestionarios reducidos que se recogen en los Anexos 1 y 2 y, caso de recopilarse una muestra suficiente, podrían establecerse gráficos similares al descrito aunque correspondientes a diferentes actividades o sectores de actividad. Para ello se encarece a quienes cumplimenten los presentes cuestionarios remitan al Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (CNCT) la documentación que se indica en el siguiente punto con la garantía de que dicha información se considerará confidencial y solo será utilizada para este estudio. El CNCT por su parte se obliga, si la muestra recogida es suficiente para realizar el estudio, a remitir a las empresas que hayan facilitado dicha información un análisis comparativo de su situación respecto a los datos sectoriales analizados, es decir, de su posición en relación con sus competidores.

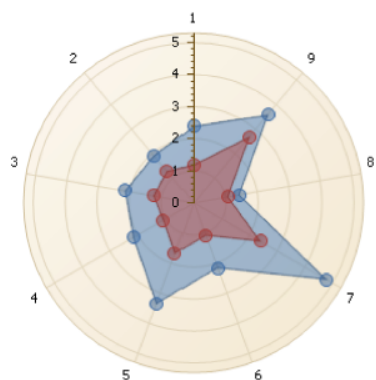
## **6.- PRESENTACIÓN DEL MÉTODO**

La aplicación del método se hace cumplimentando los Anexos 1 y 2 que contienen los cuestionarios, el Anexo 3 donde se recogen los indicadores numéricos y el Anexo 4 donde se consignan los resultados de la evaluación. El Anexo 5 está destinado a recopilar los datos para remitir al CNCT que permitirían llevar a cabo el estudio que se indica en el punto f) del apartado anterior.

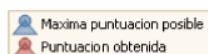
Además de los resultados numéricos, se generan unas representaciones gráficas de los mismos que permiten visualizar fácilmente la posición de la empresa analizada con respecto a parámetros de referencia tanto de excelencia como de prevención preestablecidos en el método. A título de ejemplo, se reproducen en los cuadros siguientes los gráficos correspondientes situaciones simuladas.

## Situación en Excelencia Empresarial

	<i>Puntuación</i>
<b>Actuaciones</b>	
1.- Liderazgo o autoridad reconocida	1,20
2.- Política y estrategia	1,28
3.- Gestión del personal	1,26
4.- Gestión de recursos	1,08
5.- Gestión de procesos	1,68
<b>Total actuaciones</b>	<b>6,50</b>
<b>Resultados</b>	
6.- En el personal	1,08
7.- En el cliente	2,40
8.- En la sociedad	1,08
9.- Empresariales	2,70
<b>Total resultados</b>	<b>7,26</b>

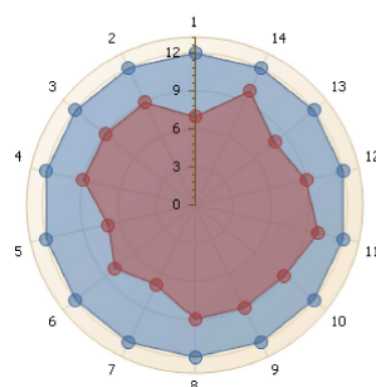


CALIFICACIÓN EXCELENCIA EMPRESARIAL MEJORABLE

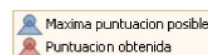


## Situación en Prevención de Riesgos Laborales

	<i>Puntuación</i>
1.- Política y organización preventiva	7
2.- Evaluación de riesgos	9
3.- Medidas de prevención. Protección colectiva e individual	9
4.- Información, formación y participación de los trabajadores	9
5.- Revisiones periódicas	7
6.- Control de riesgos higiénicos	8
7.- Control de riesgos ergonómicos y psicosociales	7
8.- Vigilancia de la salud	9
9.- Modificaciones y adquisiciones	9
10.- Contratación de personal. Cambio de puesto de trabajo	9
11.- Coordinación interempresarial. Contratación de trabajos	10
12.- Emergencias. Riesgo grave e inminente. Primeros auxilios	9
13.- Investigación de accidentes y otros daños para la salud	8
14.- Documentación del sistema preventivo	10
<b>Total</b>	<b>120</b>



CALIFICACIÓN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES MEJORABLE



## Evaluación en Excelencia Empresarial

	<i>Puntuación</i>
Actuaciones	7,50
Resultados	8,16
<b>CALIFICACIÓN EE</b>	<b>MEJORABLE</b>



## Evaluación en Prevención de Riesgos Laborales

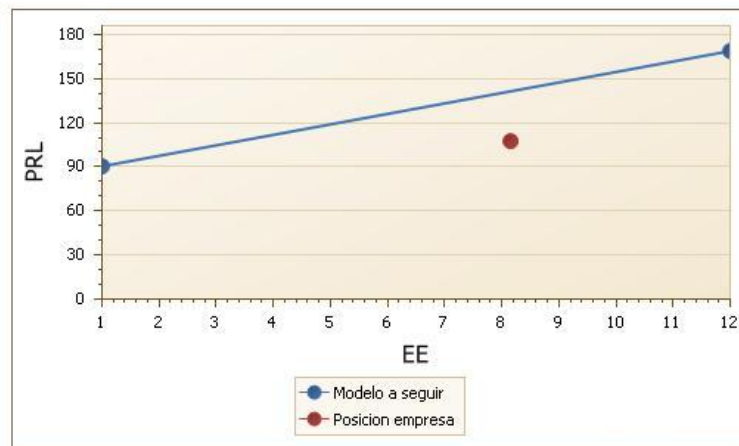
	<i>Puntuación</i>
Total	108
<b>CALIFICACIÓN PRL</b>	<b>MEJORABLE</b>



## Posición respecto a la línea de referencia

La línea representada en la figura corresponde al ajuste por mínimos cuadrados de las puntuaciones obtenidas para las empresas que colaboraron en la primera fase del proyecto y que se toman como referencia.

- La situación más deseable es que el punto obtenido esté:
- Próximo a la recta
  - Cuanto más a la derecha mejor



## **7.- BIBLIOGRAFIA**

Arenas Sainz, B., Bestratén Belloví, M  
Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo,  
INSHT, NTP 745

Bestratén Belloví, M., Benita Hortelano, M.R.  
Nivel de "salud y calidad de la empresa: el modelo de auditoría EFQM  
actualizado  
INSHT, NTP 556

Bestratén Belloví, M., Carboneras Checa, M.A.  
Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad  
y medio ambiente  
INSHT, NTP 576

Bestratén Belloví, M., Pasamontes Martín, M.  
Bases de la acción preventiva en PYME  
INSHT, NTP 676

Bestratén Belloví, M., et al.  
Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en la pequeña y mediana  
empresa.  
INSHT

Núñez Aldaz, I., Pujol Senovilla, L.  
Acción preventiva y generación de activos intangibles. Criterios de  
valoración  
INSHT, NTP 751

Pujol Senovilla, L., Maroto Gómez, V.  
Indicadores para la valoración de intangibles en prevención  
INSHT, NTP 640

### **Enlaces de interés**

Agencia Europea para la Seguridad y la salud en el trabajo  
<http://osha.europa.eu/fop/spain/es/>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo  
<http://www.insht.es>

Observatorio estatal de Condiciones de Trabajo  
<http://www.oect.es/portal/site/Observatorio>

## ANEXO 1

### CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

## 1.1 LIDERAZGO O AUTORIDAD RECONOCIDA

*Se entiende por liderazgo la forma en que los mandos se implican para el cumplimiento de las expectativas de los diferentes grupos de interés para la empresa (trabajadores, proveedores, etc.), en coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, reconociendo los logros y asegurando la correcta implantación del sistema. Para conocer el grado de implicación de la dirección, presentamos el siguiente cuestionario.*

¿Están todos los empleados familiarizados y han comprendido y aceptado los conceptos del trabajo bien hecho?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se recompensa el trabajo de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora, apoyándolos y reconociendo tanto su participación como sus logros?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Están los directivos y mandos de la organización implicados en organizaciones externas relacionadas con la calidad o la promoción de la misma?

0	1	2	3
---	---	---	---

Ante una sugerencia o demanda de los trabajadores de mejora, ¿se suele dar una respuesta adecuada y se toman las medidas pertinentes?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--



## 1.2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

*Se trata de evaluar la manera en que la empresa implanta su misión y visión mediante diferentes estrategias, centrándose en los grupos de interés, y apoyándose en planes, objetivos, metas y procesos relevantes.*

¿La política de su empresa está basada en información derivada del conocimiento, estudio y medida de los indicadores de rendimiento de las actividades realizadas, en especial las relacionadas con la innovación y el aprendizaje?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿La política y los objetivos planteados por la empresa son objetivos medibles?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se dan a conocer los principios de la organización fuera de la misma, a suministradores, clientes, etc.?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa y los asume como propios?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

### 1.3 GESTIÓN DEL PERSONAL

*Se trata de valorar cómo responde la empresa ante su principal activo: las personas. Así se analiza cómo se desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como colectivo, de su política y estrategia, y del eficaz desarrollo profesional.*

¿La formación que se realiza es teórica y práctica, adecuada y suficiente, asegurándose de que los recursos destinados son los necesarios?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se realiza un seguimiento por parte de los mandos directivos sobre la efectividad del adiestramiento?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se incentiva la comunicación de dudas y sugerencias de los empleados?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Son recompensadas las sugerencias e iniciativas tomadas por los empleados?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.4 GESTIÓN DE RECURSOS

*Se valorará la planificación y gestión que realiza la empresa con sus alianzas externas y sus recursos internos (tecnológicos, financieros y de conocimiento), en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos.*

¿Se recogen datos sobre salud, seguridad y medio ambiente, utilizándose las informaciones recogidas para mejorar de forma continua su eficacia?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se busca optimizar los inventarios de aprovisionamiento, reduciendo stocks y acortando tiempos de permanencia?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se dedican recursos (I + D) a la innovación y desarrollo de nuevos productos y mejoras en los procesos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se integra la introducción de nuevas tecnologías con la planificación de recursos humanos y sus competencias?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.5 GESTIÓN DE PROCESOS

*Las empresas actúan de manera más efectiva cuando se basan en los procesos clave y acciones que añaden valor a los mismos y al producto, y en las funciones departamentales, que deben actuar en un marco de cooperación. Conforme a esto, pretendemos conocer el grado de implicación de la empresa en esta gestión de procesos.*

¿Se aprovecha la información de los clientes y proveedores en el diseño de nuevos productos y servicios?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se favorece la cooperación interdepartamental, evitándose barreras o limitaciones en la comunicación para resolver problemas?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se sigue la trayectoria completa de los productos, desde su diseño, controlándose en todo momento si las acciones correctoras implantadas en los procesos producen los resultados esperados?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se procura implicar a los trabajadores en el desarrollo de los nuevos productos, servicios y mejora de procesos, mediante su participación y aportación de ideas?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.6 RESULTADOS EN EL PERSONAL

*La satisfacción de las personas, clave para el éxito de la empresa, está en función de una implicación con los objetivos empresariales, un clima de confianza, una comunicación fluida y una clara preocupación por la seguridad y la salud en el trabajo. El siguiente cuestionario permite valorar el grado de satisfacción personal.*

¿Se considera satisfactorio el índice de incidencia en accidentes en la empresa, de acuerdo con la actividad del sector, en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se trabaja con buena organización y planificación, lo que genera un bajo nivel de estrés que facilita el cumplimiento de los objetivos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se incluyen programas sociales y servicios especiales para los trabajadores (guarderías, préstamos para viviendas, centros de salud, etc.) valorados por las personas de la organización?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Promueve la organización la rotación de los empleados en diferentes áreas, siempre teniendo presente la opinión de los mismos, en vistas al enriquecimiento personal y organizativo?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.7 RESULTADOS EN EL CLIENTE

*La satisfacción de las necesidades de los clientes, procurando asegurar expectativas, es un sector clave del éxito. Para ello hay que conocer, a través de seguimientos, la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. En el siguiente cuestionario se presentan algunas pautas generales para la valoración de este factor clave.*

¿Está implantado un servicio de atención al cliente para la resolución de dudas, sugerencias, comentarios o reclamaciones?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se emplean indicadores para la obtención de datos sobre los nuevos clientes que capta la empresa?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Conoce todo el personal las claves de la política de la empresa en relación con la atención y satisfacción del cliente?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se gestionan de forma adecuada las quejas tanto formales como informales de los clientes?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Dado que la empresa está inmersa en un contexto geográfico y social, con este cuestionario se trata de valorar el grado de responsabilidad social y de atención al medio, para garantizar el propio desarrollo y el de la comunidad.*

¿Se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, de ámbito social, cultural o económico?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se ha reducido porcentualmente el consumo de energía en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se ha incrementado de forma porcentual el ahorro de materias primas y el uso racional del agua, en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se puede considerar que el porcentaje de mujeres trabajadoras, con o sin cargos de responsabilidad, está equilibrado con respecto al de hombres?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 1.9 RESULTADOS EMPRESARIALES

*Finalmente, en este cuestionario se trata de evaluar cuatro aspectos fundamentales para los resultados empresariales a través de su evolución en los tres últimos años.*

¿Se puede considerar que los resultados de crecimiento económico son acordes al crecimiento del sector, en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se ha conseguido incrementar la cuota de mercado en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se ha producido un aumento en la productividad de la empresa en los últimos tres años?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se ha incrementado el porcentaje de reinversión de la empresa en los últimos tres años?

0	1	3	4
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--



## ANEXO 2

### CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

## 2.1 POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN PREVENTIVA

*El primer punto a tener en cuenta, en toda planificación preventiva, es la definición de la política empresarial en materia de prevención de riesgos. Dicha política consiste en una declaración de principios y compromisos, con la finalidad de promover y mejorar las condiciones de seguridad y salud en la empresa.*

*Como segundo punto, se encuentran las estructuras y la organización de la prevención de la empresa, entre las diferentes modalidades preventivas posibles, siempre ajustándose como mínimo a lo establecido en el Reglamento de los Servicios de Prevención, y considerando la opinión de los trabajadores. La política preventiva, por tanto, es una consecuencia de una cultura de empresa en la que se procuran unas condiciones de trabajo adecuadas, y donde las personas son consideradas como principal valor de la empresa. En el siguiente cuestionario de autoevaluación, se plantean una serie de cuestiones que permiten conocer la gestión de la prevención y la política que son llevadas a cabo en la empresa.*

¿La dirección muestra interés por la prevención a través de actuaciones concretas y frecuentes?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Todos los miembros de los órganos preventivos disponen de la información y formación necesarias y son consultados en todo lo relativo al Sistema?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se dispone de una persona designada para ejercer funciones preventivas y de coordinación que actúe como nexo de unión entre el Servicio de prevención ajeno (si lo hubiese) y la empresa?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se integra la prevención en las reuniones habituales de trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

*La evaluación de riesgos es la actividad establecida en la Ley para detectar los riesgos existentes y actuar sobre ellos, para eliminarlos o minimizarlos, caso de no ser posible su total extinción. Es responsabilidad de la empresa, aunque debe consultarse con los trabajadores sobre el método empleado para realizarla, que debe ser adecuado y ajustarse a los riesgos existentes. Debe ser realizada por personal con la formación legalmente requerida. El siguiente cuestionario va encaminado a verificar el cumplimiento de estos requisitos, y de otros, previstos en la reglamentación, como son:*

- *Realización de revisiones de la evaluación de riesgos cuando existen cambios en las condiciones de trabajo, daños en la salud de los trabajadores, revisiones periódicas ante determinados riesgos, etc.*
- *Reflejo de todas los puestos de trabajo y actividades de la empresa en la evaluación, así como de riesgos específicos y riesgos relativos a instalaciones, equipos, entorno de trabajo, etc.*
- *Existencia de registro documental de la evaluación.*
- *Comunicación de los resultados a todos los miembros de la empresa.*

¿La dirección ha consultado a los trabajadores o a sus representantes sobre la metodología para llevar a cabo la evaluación?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿La evaluación tiene en cuenta las posibles situaciones de emergencia y riesgo grave e inminente que sean razonablemente previsibles?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Todos los miembros de la empresa conocen los resultados de la evaluación?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se procura que los mandos intermedios y responsables de los procesos analicen los riesgos que puedan generarse en las tareas a realizar antes de su inicio?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.3 MEDIDAS PARA ELIMINAR / DISMINUIR RIESGOS

### 2.3.1 Medidas de prevención. Protección colectiva e individual

*Una vez llevada a cabo la evaluación de riesgos, y en función de los resultados obtenidos, debe planificarse la acción preventiva para implantar las medidas pertinentes. Dicha planificación, que analizaremos en este cuestionario, debe estar integrada en todas las actividades de la empresa, implicar a todos los niveles y programarse en el tiempo en función de los riesgos detectados y del número de trabajadores afectados.*

*Para la selección de las medidas preventivas deben aplicarse los principios de acción preventiva establecidos en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, aplicación que pretende verificarse mediante el siguiente cuestionario. Según dichos principios, los equipos de protección individual nunca deben ser prioritarios frente a otras medidas, como las colectivas, y debe realizarse un análisis para escoger los más idóneos que dispongan de la certificación correspondiente, con marcado CE. Complementariamente, deben también observarse la normalización, mediante la cual se pretende regular los comportamientos de los trabajadores, y la señalización.*

¿Se aplican prioritariamente medidas de prevención intrínseca para evitar y minimizar riesgos, y las medidas de protección colectiva prevalecen sobre las medidas de protección individual?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se han detectado las tareas críticas en las que son necesarias autorizaciones de trabajo y éstas se aplican regularmente?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Mantienen los trabajadores su puesto de trabajo ordenado y limpio, y disponen de los medios adecuados para ello?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Están directamente implicados los mandos intermedios en velar para que el entorno físico de sus ámbitos de trabajo esté ordenado y limpio y los trabajadores actúen con coherencia?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

### 2.3.2 Información, formación y participación de los trabajadores

*La información, formación y participación en materia de Prevención de Riesgos Laborales constituye un derecho fundamental de los trabajadores, de ahí que sea importante verificar su correcta gestión, contenido y comunicación. En lo referente a la información, es responsabilidad de la empresa, y los trabajadores han de ser informados directamente o a través de representantes, de los riesgos a los que están expuestos, y sobre las medidas de protección y prevención. En cuanto a la formación, se deberá garantizar que todo el personal de la misma reciba una formación suficiente y adecuada a su puesto de trabajo o tarea en materia preventiva, dentro de su jornada laboral. Finalmente, es también deber de la empresa la consulta a los trabajadores para facilitar su participación en las cuestiones que afectan a la seguridad y salud en el trabajo. Con este cuestionario se pretende estimar el grado de conocimiento de los trabajadores en materia de riesgos y de su protección y prevención.*

¿El empresario consulta regularmente a los trabajadores o sus representantes, facilitando su participación en el desarrollo de los elementos fundamentales de su sistema preventivo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Reciben los trabajadores información periódica sobre aspectos de su especial interés en materia preventiva, relacionados con su puesto de trabajo y sobre los riesgos específicos del mismo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Existe un plan formativo en prevención de riesgos laborales?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿La formación es continuada a fin de asegurar las plenas competencias de los trabajadores en sus cometidos, efectuándose un seguimiento para verificar que los trabajadores realizan sus tareas correctamente?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.4 ACTIVIDADES PARA EL CONTROL DE RIESGOS

### 2.4.1 Revisiones periódicas

*Las revisiones periódicas son una herramienta indispensable para prevenir los riesgos derivados de deterioros o desviaciones de lo previsto, tanto en aspectos materiales como en las actuaciones en los lugares de trabajo. Se pueden llevar a cabo de manera informal, por los mandos y trabajadores, al mismo tiempo que llevan a cabo la actividad propia de su puesto de trabajo. Además es imprescindible que las revisiones del trabajo formen parte del sistema de gestión de los puestos de trabajo. Para ello han de ser debidamente programadas, organizadas y evaluadas. Para elaborar y aplicar correctamente el procedimiento de revisiones periódicas se debe tener en cuenta:*

- *Planificación: elección de personas que lleven a cabo las revisiones, recopilación de informaciones sobre los aspectos a observar, cuestionarios de chequeos, etc.*
- *Ejecución: realización de las revisiones, con registro de datos en las hojas correspondientes para su posterior estudio, etc.*
- *Control: seguimiento de las medidas correctoras, controlando su aplicación y eficacia.*

*Para poder conocer el grado de cumplimiento en la realización de estas revisiones, se presenta el siguiente cuestionario:*

¿Las instalaciones, máquinas y equipos que están sujetos a reglamentos específicos, se someten a las revisiones periódicas establecidas?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Existe un procedimiento para la realización de las revisiones?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se recoge documentalmente el resultado de las revisiones periódicas?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Las revisiones son percibidas por los trabajadores como un mecanismo positivo de control de la calidad de su trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.4.2 Control de riesgos higiénicos

Los riesgos higiénicos son aquéllos derivados de la exposición a agentes químicos, físicos y biológicos potencialmente generadores de enfermedades, patologías o lesiones. Su evaluación se suele basar en la realización de mediciones ambientales, las cuales deben ser llevadas a cabo por personal con formación superior en Prevención de Riesgos Laborales. Para la evaluación se tendrán en cuenta las lesiones y enfermedades que hayan ocurrido en el pasado, la bibliografía existente de los riesgos higiénicos específicos de la actividad, la legislación vigente y la utilización de procedimientos de evaluación adecuados. Su realización debe transcurrir por las siguientes etapas:

- Identificación de actividad de la empresa, fuentes de generación y emisión de los contaminantes, métodos de trabajo, trabajadores expuestos, tiempo diario de exposición, medidas de protección existentes.
- Realización de las mediciones pertinentes.
- Comparación de resultados con los valores límite de exposición.
- En caso de superación de los valores límite, adopción de medidas de prevención y de métodos de vigilancia.

Los resultados de los estudios ambientales deben contrastarse con los resultados de la vigilancia de la salud. A continuación se muestran pautas generales sobre dichos riesgos:

¿Se han establecido las medidas protectoras precisas en función de la evaluación de riesgos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se cumplen las instrucciones de trabajo establecidas en tareas críticas con exposición a riesgos higiénicos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Todo el personal está formado e informado sobre los riesgos higiénicos a los que está expuesto?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Todos los productos químicos de la empresa disponen de sus correspondientes fichas y etiquetas de seguridad?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

### 2.4.3 Control de riesgos ergonómicos y psicosociales

*Determinados factores de carácter tecnológico, económico y de organización del trabajo afectan al comportamiento y al bienestar de las personas en su lugar de trabajo. Mediante la asunción de aspectos ergonómicos en el trabajo se pretende evitar las posibles lesiones y enfermedades y minimizar la fatiga que éste pueda comportar, ya sea por la posición, los desplazamientos, las posturas o los esfuerzos. También se debe considerar la carga mental relacionada con las exigencias cognitivas y sensoriales. Hay que tener en cuenta las posibles alteraciones derivadas de los factores de riesgo psicosocial. Una organización con carencias en la autonomía, trabajos rutinarios, incoherencias entre el contenido del trabajo y las capacidades personales y/o inadecuadas relaciones horizontales y verticales pueden ser causa de múltiples alteraciones psicológicas y físicas que, además, pueden incidir en el incremento de la accidentabilidad.*

*En el siguiente cuestionario de autoevaluación se dan unas pautas muy generales sobre cómo se debe realizar el control de los riesgos ergonómicos y psicosociales.*

¿Se han contemplado los aspectos ergonómicos y psicosociales de los puestos de trabajo en la evaluación de riesgos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Existen canales de comunicación fluidos dentro de la empresa?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿En la empresa se muestra interés en mantener unas condiciones ambientales confortables de trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

En la vigilancia de la salud, ¿se tiene en cuenta la relación que tienen los riesgos ergonómicos y psicosociales en la salud de las personas?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--



#### 2.4.4 Vigilancia de la salud

*La vigilancia de la salud es una de las actuaciones básicas para comprobar cómo afectan las condiciones de trabajo y los riesgos del mismo a la salud de las personas. Implica la identificación de problemas, la planificación de la acción preventiva y la evaluación y control de la eficacia de las medidas tomadas.*

*El empresario debe garantizar la vigilancia de la salud de todos los trabajadores que, voluntariamente, quieran someterse a ella, y debe ser realizada únicamente por aquellos servicios de prevención que dispongan de profesionales sanitarios con la titulación adecuada. La vigilancia de la salud no tiene sentido como instrumento aislado de prevención y debe integrarse en el plan de prevención de la empresa, de manera que debe basarse en la evaluación inicial de riesgos y en las sucesivas evaluaciones periódicas.*

*Con el siguiente cuestionario se pretende conocer el desarrollo de la vigilancia de la salud en el centro de trabajo.*

¿El empresario garantiza a los trabajadores un servicio de vigilancia de la salud en función de los riesgos inherentes a su trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Está establecido un procedimiento de revisión de la evaluación de riesgos cuando se detecten daños en la salud de los trabajadores?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se garantiza la protección de grupos especialmente sensibles como pueden ser mujeres embarazadas y menores frente a riesgos específicos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Los trabajadores o sus representantes son consultados sobre el desarrollo y organización del programa de vigilancia de la salud?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.5 ACTUACIONES FRENTE A CAMBIOS PREVISIBLES

### 2.5.1 Modificaciones y adquisiciones

*El objetivo que se persigue es garantizar que las sustancias, los equipos y las instalaciones que se adquieren, diseñan, modifican o instalan en la empresa sean seguros y que el trabajo se realice correctamente. Para ello, es necesario que el solicitante del nuevo equipo y la persona designada en la empresa para la realización de las compras conozcan los requisitos de seguridad exigibles, asegurándose de que se cumple con la normativa legal existente, escogiendo aquellos equipos que mejor se adapten al trabajo, según criterios ergonómicos.*

*Del mismo modo, la instalación y modificación de nuevas adquisiciones deberá realizarse bajo consideraciones de seguridad, tanto de legislación aplicable, como de normativa interna. Algunas de estas consideraciones se verifican con el siguiente cuestionario, que evalúa la aplicación de las disposiciones más significativas a tener en cuenta.*

¿Existe un procedimiento de actuación para que la adquisición de equipos se realice correctamente?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se revisa la evaluación de riesgos antes de introducir cambios de equipos o sustancias o modificaciones de los lugares de trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Los cambios y modificaciones sustanciales de instalaciones, equipos y lugares de trabajo se realizan contando con la opinión del personal involucrado en los mismos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se analizan las repercusiones de seguridad y salud laboral en las adquisiciones y modificaciones, y son tenidas en cuenta para las acciones formativas?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.5.2 Contratación de personal. Cambio de puesto de trabajo

*El nuevo concepto de empresa está encaminado a una redefinición de los activos más valiosos de la misma, desde los tangibles tradicionales, tales como bienes patrimoniales, maquinaria, productos, depósitos bancarios, etc., hasta los intangibles, constituidos por los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas a disposición de la estructura de la organización en la búsqueda de la excelencia empresarial. De ahí la importancia que tiene que el proceso de selección de personal garantice que el perfil profesional y las capacidades de las personas sean acordes con la política de la empresa y con las condiciones del puesto de trabajo.*

*Algunas de las pautas a tener en cuenta para una correcta gestión en la contratación de personal y / o cambio de puesto de trabajo se evalúan en el siguiente cuestionario de autoevaluación.*

¿El sistema retributivo de las personas de nueva contratación se considera justo según el trabajo a realizar, sus conocimientos y experiencia y además en comparación con el resto de trabajadores?

0	1	2	3
---	---	---	---

En la contratación, ¿se contempla la identificación de los valores personales con los de la organización, asumiendo el respeto de los principios éticos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se evita la utilización indebida de la contratación temporal para cubrir tareas o puestos de trabajo no ocasionales?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Están identificados y evaluados los riesgos asociados a los distintos puestos de trabajo, así como las capacidades de las personas que deben ocuparlos?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

### 2.5.3 Coordinación interempresarial. Contratación de trabajos

*En los últimos años se está produciendo una utilización de sistemas contractuales de descentralización productiva en los que una empresa contrata obras y servicios a otras empresas o a trabajadores autónomos. Fruto de la relación establecida entre la empresa que contrata y la que es contratada son los términos de empresa "principal" y "contrata", respectivamente. Con el término "subcontrata" se designan los niveles inferiores en la cadena de descentralización productiva. Se hace por ello necesaria una coordinación interempresarial que debe estar cuidadosamente planificada para evitar posibles fallos derivados de una inadecuada o escasa comunicación, coordinación que debe darse a todos los niveles y, por supuesto, también a nivel de prevención y salud laboral. Por ello, a través de este cuestionario, se pretende conocer el grado de coordinación existente.*

¿Los trabajadores autónomos reciben el mismo nivel de protección que los fijos en plantilla?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿La empresa principal establece cláusulas de salvaguarda en los contratos?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Existe un procedimiento de contratación de empresas para los trabajos a realizar con atención a los aspectos relativos a la seguridad y salud laboral?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Tanto la empresa principal como la contratista disponen de un responsable de seguridad y salud laboral?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.6 ACTUACIONES FRENTE A SUCESOS PREVISIBLES

### 2.6.1 Emergencias. Riesgo grave e inminente. Primeros auxilios

*Todo empresario está obligado a velar por la seguridad y salud de sus trabajadores, lo que le obliga a contemplar y prever las posibles situaciones de emergencia, que pudieran darse en la empresa, y a adoptar las medidas necesarias. Debe, por ello, disponer de un plan de emergencia que tenga en cuenta el tamaño, la actividad y las características propias de la empresa, así como la posible presencia de personas ajenas a la misma. Junto con el plan de emergencia, debe también existir en la empresa personal específico designado para la puesta a punto de las medidas establecidas en él y para comprobar y hacer el seguimiento de su correcto funcionamiento.*

*A través de este cuestionario se valorará el compromiso de la dirección a la hora de velar por la seguridad y salud de sus empleados.*

¿Se han adoptado las medidas pertinentes para que los trabajadores sepan actuar debidamente ante riesgos graves e inminentes?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Existe un procedimiento de primeros auxilios y asistencia médica o especializada ante accidentes o situaciones de crisis?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se lleva un registro de accidentes y de curas practicadas?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se realizan periódicamente, como mínimo una vez al año, simulacros de emergencias?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.6.2 Investigación de accidentes y otros daños para la salud

*La investigación de accidentes es una de las actividades preventivas más rentables en lo que concierne a la forma de encontrar soluciones. Está establecida como obligatoria en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, para todos aquellos accidentes que hayan generado daños para la salud de los trabajadores, o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud, aparezcan indicios de medidas preventivas insuficientes. No obstante, es recomendable investigar el mayor número de accidentes, con o sin daño, que tengan lugar, pues son lecciones que deben ser aprovechadas como fuente de conocimientos.*

*Es conveniente también realizar la investigación de accidentes lo más inmediatamente posible, aplicando procedimientos de actuaciones para desarrollar correctamente la actividad, buscando las causas que han generado el accidente, acordando medidas correctoras y cumplimentando el formulario de investigación establecido. Es importante también mantener actualizado el registro de siniestralidad y, cómo no, hacer estimación de los costes originados por los accidentes para valorar su importancia. Algunas de estas consideraciones se verifican con el siguiente cuestionario, que evalúa la aplicación de esta herramienta preventiva.*

Tras cada accidente de trabajo con lesión acontecido, ¿se revisa la evaluación de riesgos en el puesto de trabajo afectado?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se aplica un formulario para realizar una investigación y se rellena correctamente por el personal asignado?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se efectúa un seguimiento de la aplicación de las medidas correctoras y de su eficacia?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se concretan las medidas correctoras pertinentes y se establecen sus prioridades?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

## 2.7 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA PREVENTIVO

*El sistema de prevención de riesgos laborales, como cualquier otro sistema de gestión, debe estar debidamente documentado; es esencial, para la calidad y seguridad de los procesos, productos y servicios.*

*La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece de forma genérica la documentación mínima que cualquier empresa debe elaborar y mantener a disposición de la autoridad laboral. Pero, además, existen otros documentos como manuales y procedimientos de las actividades preventivas, instrucciones de trabajo y registros que, aunque no estén recogidos detalladamente en la Ley, constituyen bases documentales sobre las que sustentar la política preventiva y sus objetivos, así como las distintas actuaciones a implantar.*

*El siguiente cuestionario verifica las directrices generales de la empresa para la elaboración, el control, la revisión, la distribución y el archivo de los documentos relacionados con la seguridad y salud laboral.*

¿Los controles periódicos de las condiciones de trabajo y la actividad de los trabajadores están recogidos documentalmente?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Están recogidas documentalmente las principales medidas de prevención y protección a aplicar en los puestos de trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Los mandos intermedios y trabajadores implicados participan en la elaboración de las instrucciones de trabajo?

0	1	2	3
---	---	---	---

¿Se han identificado las tareas críticas y se han elaborado instrucciones de trabajo para que puedan desarrollarse con las debidas garantías de seguridad?

0	1	2	3
---	---	---	---

<b>Puntuación</b>	
-------------------	--

ANEXO 3

INDICADORES NUMÉRICOS



### Cuadro 3.1 DATOS NECESARIOS PARA CALCULAR LOS INDICADORES

Año: .....

1	Nº trabajadores empresa <sup>(1)</sup>	
2	Nº trabajadores sin mando	
3	Nº trabajadores temporales	
4	Jornadas trabajadas	
5	Total horas trabajadas	
6	Jornadas perdidas <sup>(2)</sup>	
7	Jornadas perdidas por accidente	
8	Horas dedicadas a formación <sup>(3)</sup>	
9	Horas dedicadas a formación en PRL	
10	Trabajadores sin mando formados <sup>(3)</sup>	
11	Salario mínimo interprofesional (anual)	
12	Salario medio del personal sin mando (anual)	
13	Facturación total	
14	Facturación en exportación	
15	Beneficios netos	
16	Inversiones en I+D+i	
17	Inversiones totales en PRL	
18	Inversión en medidas materiales de PRL	
19	Coste del Servicio de Prevención Ajeno	
20	Trabajadores expuestos a riesgos importantes <sup>(4)</sup>	
21	Nº de accidentes con baja (en el centro de trabajo)	
22	Nº clientes nuevos (en este año)	
23	Nº total de clientes	
24	Nº de reclamaciones y/o devoluciones	
25	Nº de ideas aplicadas, aportadas por los trabajadores <sup>(5)</sup>	

(<sup>1</sup>) Si la empresa dispone de diferentes centros de trabajo, se tratará cada uno por separado. Por tanto este campo se refiere al nº de trabajadores propios, con contrato fijo, del centro correspondiente.

(<sup>2</sup>) Incluye todas las jornadas no trabajadas excepto vacaciones y permisos reglamentarios.

(<sup>3</sup>) Formación en cualquier aspecto, a cargo de la empresa.

(<sup>4</sup>) "Importante" en el sentido de riesgos que obtienen esta calificación en la evaluación correspondiente.

(<sup>5</sup>) Se refiere a ideas que mejoran los procesos o las condiciones de trabajo.

**Cuadro 3.2 INDICADORES DE EXCELENCIA EMPRESARIAL (EE)<sup>(1)</sup>**

<b>Indicador</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año -1</b>	<b>Año -2</b>	<b>Año -3</b>
<b>Retribución</b>				
<b>Temporalidad</b>				
<b>Formación</b>				
<b>Trabajadores formados</b>				
<b>Mandos</b>				
<b>Participación</b>				
<b>I+D+i</b>				
<b>Exportación</b>				
<b>Renovación de clientes</b>				
<b>Reclamaciones</b>				

(1) En la página siguiente se expone la forma de calcular estos índices.

## FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE LOS ÍNDICADORES DE EE (1)

$$\text{Retribución} = \frac{\text{Salario medio del personal sin mando}}{\text{Salario mínimo interprofesional}} \times 100$$

$$\text{Temporalidad} = \frac{\text{Nº trabajadores temporales}}{\text{Nº trabajadores empresa}} \times 100$$

$$\text{Formación} = \frac{\text{Horas dedicadas a formación}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1000$$

$$\text{Trabajadores formados} = \frac{\text{Trabajadores sin mando formados}}{\text{Nº trabajadores empresa}} \times 100$$

$$\text{Mandos} = \frac{\text{Nº trabajadores con mando (2)}}{\text{Nº trabajadores empresa}} \times 100$$

$$\text{Participación} = \frac{\text{Nº ideas aplicadas}}{\text{Nº trabajadores empresa}} \times 1000$$

$$\text{I+D+i} = \frac{\text{Inversiones en I+D+i}}{\text{Beneficios netos}} \times 1000$$

$$\text{Exportación} = \frac{\text{Facturación en exportación}}{\text{Facturación total}} \times 100$$

$$\text{Renovación de clientes} = \frac{\text{Nº clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$\text{Reclamaciones} = \frac{\text{Nº reclamaciones y/o devoluciones}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

**(1) Atención:** Téngase en cuenta que los factores que multiplican a las fracciones anteriores pueden ser 100 o 1000

(2) Diferencia entre los datos 1 y 2 del cuadro 3.1

**Cuadro 3.3 INDICADORES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
(<sup>1</sup>)**

<b>Indicador</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año -1</b>	<b>Año -2</b>	<b>Año -3</b>
Recursos en PRL				
Formación en PRL				
Medidas materiales en PRL				
Servicio de Prevención Ajeno				
Absentismo				
Índice de frecuencia				
Índice de gravedad				
Trabajadores expuestos				

- (1) En la página siguiente se expone la forma de calcular estos índices.

## FORMULAS PARA EL CÁLCULO DE LOS ÍNDICADORES DE PRL (1)

$$\text{Recursos en PRL} = \frac{\text{Inversión total en PRL}}{\text{Beneficios netos}} \times 10\,000$$

$$\text{Formación en PRL} = \frac{\text{Horas dedicadas a formación en PRL}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1000$$

$$\text{Medidas materiales de PRL} = \frac{\text{Inversión en medidas materiales de PRL}}{\text{Total beneficios netos}} \times 10\,000$$

$$\text{Servicio de Prevención Ajeno} = \frac{\text{Coste del SPA}}{\text{Beneficios netos}} \times 1000$$

$$\text{Absentismo} = \frac{\text{Jornadas perdidas}}{\text{Total jornadas trabajadas}} \times 100$$

$$\text{Índice de frecuencia} = \frac{\text{Nº accidentes con baja}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1\,000\,000$$

$$\text{Índice de gravedad} = \frac{\text{Jornadas perdidas}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1000$$

$$\text{Trabajadores expuestos} = \frac{\text{Trabajadores expuestos a riesgos importantes}^{(2)}}{\text{Nº trabajadores empresa}} \times 100$$

**(1) Atención:** Téngase en cuenta que los factores que multiplican a las fracciones anteriores son diferentes.

(2) El calificativo "importantes" se refiere a los riesgos así clasificados de acuerdo con los criterios del INSHT y definidos en la publicación "Evaluación de Riesgos Laborales" como aquellos en que *"No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados."*

ANEXO 4

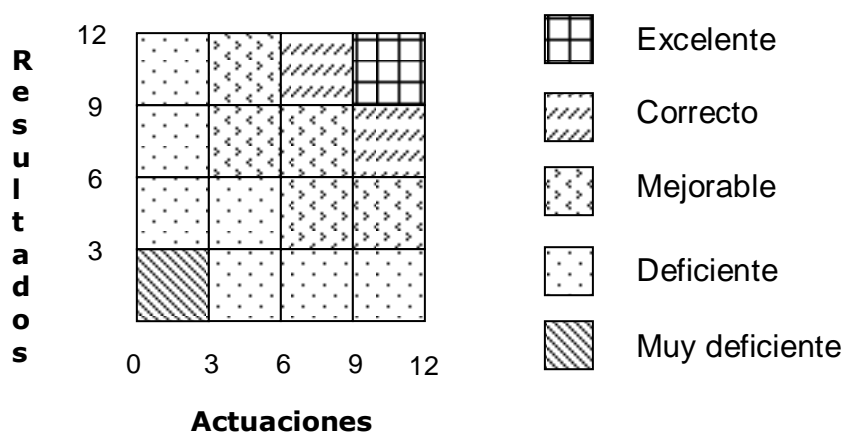
RESULTADOS

## EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

**Tabla 4.1 Resumen de las puntuaciones obtenidas**

Cuestionario	Puntuación		Factor EFQM	Puntuación corregida
<b>Actuaciones</b>				
Liderazgo o autoridad reconocida		x	0.20	
Política y estrategia		x	0.16	
Gestión del personal		x	0.18	
Gestión de recursos		x	0.18	
Gestión de procesos		x	0.28	
<b>Total Actuaciones</b>				
<b>Resultados</b>				
En el personal		x	0.18	
En el cliente		x	0.40	
En la sociedad		x	0.12	
Empresariales		x	0.30	
<b>Total resultados</b>				

**Figura 4.1 Criterio de evaluación y resultado**



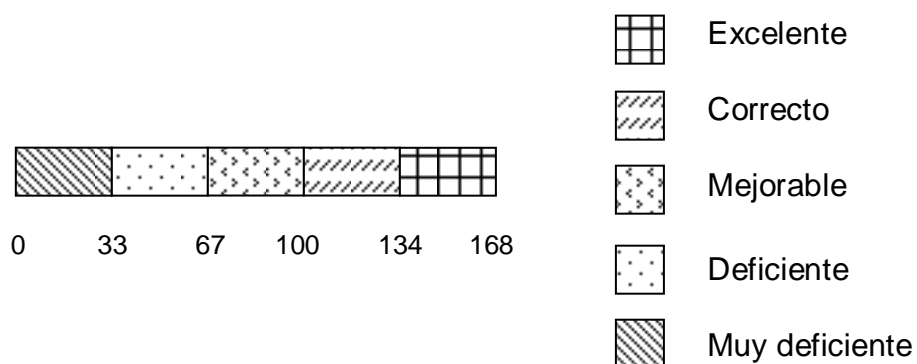
**CALIFICACIÓN:**

## EVALUACIÓN DE LA PRL

**Tabla 4.2 Resumen de las puntuaciones obtenidas**

Cuestionario	Puntuación
Política y organización preventiva	
Evaluación de riesgos	
Medidas de prevención. Protección colectiva e individual	
Información, formación y participación de los trabajadores	
Revisiones periódicas	
Control de riesgos higiénicos	
Control de riesgos ergonómicos y psicosociales	
Vigilancia de la salud	
Modificaciones y adquisiciones	
Contratación de personal. Cambio de puesto de trabajo	
Coordinación interempresarial. Contratación de trabajos	
Emergencias. Riesgo grave e inminente. Primeros auxilios	
Investigación de accidentes y otros daños para la salud	
Documentación del sistema preventivo	
<b>Total</b>	

**Figura 4.2 Criterio de evaluación y resultado**



**CALIFICACIÓN:**



## RESULTADOS EN EXCELENCIA Y PREVENCIÓN.

La línea representada en la figura 4.3 corresponde al ajuste por mínimos cuadrados de las puntuaciones obtenidas para las empresas que colaboraron en la primera fase del proyecto y que tomamos como referencia.

Represente en el gráfico un punto con las siguientes coordenadas:

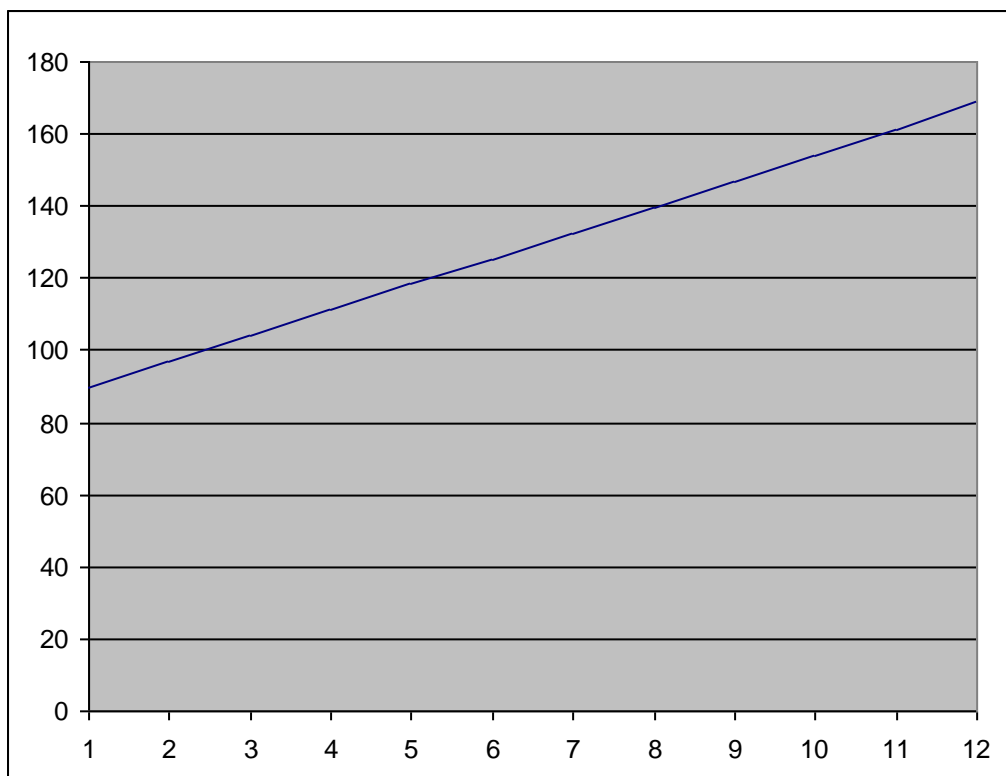
Eje x. Puntuación corregida correspondiente a "Total Resultados" del cuadro "Evaluación de la Excelencia Empresarial".

Eje y. Puntuación correspondiente al "Total" del cuadro "Evaluación de la PRL".

La situación más deseable es que el punto así obtenido esté:

- Próximo a la recta
- Cuanto más a la derecha mejor

**Figura 4.3 Posición respecto a la línea de referencia**



## ANEXO 5

### RECOPIACIÓN DE RESULTADOS PARA SU POSIBLE REMISIÓN AL CNCT - BARCELONA

#### NOTA IMPORTANTE:

La información recogida en el siguiente formulario tiene carácter confidencial y solo podrá ser utilizada para este estudio de investigación. Los datos del apartado 5.1.1 son para poder remitir a cada empresa su diagnóstico de situación respecto a las otras empresas participantes, siendo todas ellas anónimas y siempre que su número permita llegar a resultados estadísticamente significativos. En ningún momento se harán públicos datos que puedan ser relacionados con las empresas participantes, salvo que existiera autorización expresa y por escrito.

Si el número de empresas participantes en diferentes actividades es significativo, se realizarán análisis sectoriales.

Si desea colaborar en dicho estudio, lo cual le agradecemos de antemano, remita los cuadros de las páginas 48 y 49 debidamente cumplimentados a:

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo  
Departamento de Condiciones de Trabajo  
C/ Dulcet 2-10  
08034 Barcelona

## 5.1 Identificación

### 5.1.1

Razón Social	
Domicilio	
Código Postal	
Localidad	
Responsable del Cuestionario	
Correo electrónico	
Teléfono	

### 5.1.2

Actividad de la empresa (CNAE)	
Nº trabajadores	

## 5.2 Resultados cuestionarios excelencia

<b>Cuestionario</b>	<b>Puntuación corregida</b>
<b>Actuaciones</b>	
Liderazgo o autoridad reconocida	
Política y estrategia	
Gestión del personal	
Gestión de recursos	
Gestión de procesos	
<b>Total Actuaciones</b>	
<b>Resultados</b>	
En el personal	
En el cliente	
En la sociedad	
Empresariales	
<b>Total resultados</b>	

### 5.3 Resultados cuestionarios PRL

Cuestionario	Puntuación
Política y organización preventiva	
Evaluación de riesgos	
Medidas de prevención. Protección colectiva e individual	
Información, formación y participación de los trabajadores	
Revisiones periódicas	
Control de riesgos higiénicos	
Control de riesgos ergonómicos y psicosociales	
Vigilancia de la salud	
Modificaciones y adquisiciones	
Contratación de personal. Cambio de puesto de trabajo	
Coordinación interempresarial. Contratación de trabajos	
Emergencias. Riesgo grave e inminente. Primeros auxilios	
Investigación de accidentes y otros daños para la salud	
Documentación del sistema preventivo	

### 5.4 Indicadores

	Indicador	Valor	Tendencia ( <sup>1</sup> )	
<b>E.E.</b>	Retribución			
	Temporalidad			
	Formación			
	Trabajadores formados			
	Mandos			
	Participación			
	I+D+i			
	Exportación			
	Renovación de clientes			
	Reclamaciones			
	<b>PRL</b>	Recursos en PRL		
		Formación en PRL		
Medidas materiales en PRL				
Servicio Prevención Ajeno				
Absentismo				
Índice de frecuencia				
Índice de gravedad				
	Trabajadores expuestos			

(<sup>1</sup>) **A**, Aumenta    **D**, Disminuye    **M**, Se Mantiene