

SGP-UNIMAT

**GUÍA PARA PROMOVER
LA IMPLANTACIÓN
DE SISTEMAS DE
GESTIÓN PREVENTIVA
EN LAS EMPRESAS**

**Manual para el personal técnico
del Servicio de Prevención**

UNIÓN DE MUTUAS

Este manual es el resultado de un acuerdo de colaboración entre Unión de Mutuas y el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). El proyecto ha contado además con el apoyo de Zurich Prevención y de la Universidad de Valencia.

Grupo
de trabajo: Pere Boix. ISTAS (Coordinador)
Francisco Hernández. Zurich Prevención
José Terol. Unión de Mutuas
Emilio Gómez. Unión de Mutuas
Ana M. García. Universitat de València

Castelló de la Plana, 2002

Presentación

El problema clave con que nos enfrentamos diariamente los profesionales de la prevención es el de tener que convencer a terceros para que cambien sus formas de actuar y de organizarse.

Nuestros conocimientos técnicos nos sirven para investigar los riesgos laborales y para ofrecer soluciones alternativas, pero dichas soluciones tienen que ser aplicadas por otros que son quienes toman las decisiones en la empresa. Esos otros son empresarios, directivos, mandos intermedios, delegados de prevención, trabajadores, a quienes hay que convencer de la necesidad de hacer las cosas de otro modo.

La tarea de sensibilizar y promover cambios en las actitudes y comportamientos de quienes son protagonistas en el proceso de trabajo forma parte integrante de la actividad profesional del prevencionista y para llevarla a cabo se requieren competencias y habilidades específicas, no siempre presentes en los programas curriculares.

El enfoque de este manual es justamente tratar de servir de ayuda y de orientación a los técnicos del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas para abordar actividades de este tipo.

En la experiencia de la mayoría de los profesionales de la prevención figura la conclusión de que en este campo la eficacia es proporcional al grado de implicación de todos los estamentos de la empresa y al grado de integración de la salud y la seguridad en la gestión empresarial.

Es por ello que los sistemas de gestión integrada de la prevención se han convertido en la piedra de toque para obtener buenos resultados en prevención y, lo que es más importante, para conseguir que dichos resultados no sean flor de un día sino que se mantengan en el tiempo y mejoren de manera continua.

Convencer, pues, a las empresas de la importancia de integrar la seguridad y la salud entre sus objetivos y asesorarlas para que implanten sistemas de gestión de la prevención, es la clave del éxito.

Este Manual pretende ser una herramienta para promover la implantación de sistemas de gestión preventiva en las empresas que conciertan el Servicio de Prevención con Unión de Mutuas.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE: SGP-UNIMAT

1. SGP-UNIMAT: Un Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales promovido por Unión de Mutuas.

- 1.1. Principios Generales y Normativos
- 1.2. Criterios de Gestión de la Prevención
- 1.3. Indicadores de Resultados
- 1.4. Rol del Servicio de Prevención

2. SGP-UNIMAT: Procedimientos para su implantación en la empresa.

- 2.1. *Modus operandi* del SGP-UNIMAT
- 2.2. Liderazgo y participación
- 2.3. El diagnóstico de la situación
- 2.4. Definición de la política preventiva
- 2.5. Organización preventiva en la empresa
- 2.6. Eliminación y control de los riesgos
- 2.7. Evaluación de la actuación preventiva y del sistema SGP-UNIMAT

3. Argumentos para convencer y formas de eliminar barreras

- 3.1. Convenciendo al empresario...
- 3.2. Remover obstáculos, reorientar...

SEGUNDA PARTE: Criterios e instrumentos operativos

1. Criterios de gestión de la prevención: cuestionarios Q-CG

- Cuestionario Q-CG
- Versión “primer contacto”
- Versión “microempresas”

2. Indicadores de resultados preventivos: propuesta de aplicación progresiva

- Niveles de disponibilidad de los indicadores
- Consideraciones para la elaboración y evaluación de los indicadores

3. Aproximación económica a la prevención de riesgos laborales

¿Es la rentabilidad económica un motivo de sensibilización preventiva para los empresarios?

¿Es realmente rentable económicamente la prevención?

El planteamiento económico puede volverse en contra de la prevención

¿Cómo abordar la cuestión de una aproximación económica a la prevención de riesgos laborales?

4. Guía para el diagnóstico inicial de necesidades preventivas en la empresa

Fase 1: recogida de información básica

Fase 2: análisis y propuesta

Fase 3: presentación

Fase 4: inicio de actividades concertadas

Fase 5: diagnóstico definitivo y plan de prevención

Cuestionario "Clima preventivo"

Diagrama de flujo del proceso productivo: ejemplo

Identificación de tareas y operaciones: ejemplo

Identificación preliminar de riesgos: mapa de riesgos

Identificación inicial de riesgos: percepción de riesgos por los trabajadores

5. Evaluación de riesgos, priorización y acción preventiva: criterios y orientaciones

La lógica de la evaluación de riesgos

La lógica de la priorización

Guía para la evaluación de riesgos y la priorización de acciones preventivas:

1. Organizar la evaluación de riesgos
2. Recopilar la información
3. Valorar el nivel de riesgo
4. Elaborar propuestas de intervención preventiva
5. Presentar las conclusiones
6. Asesorar y apoyar en la toma de decisiones
7. Transformar las decisiones en planes de actuación

Nivel de riesgo y pautas de intervención preventiva: ejemplos

6. Implantación de SGP-UNIMAT: proceso operativo

7. Herramientas y técnicas de apoyo para la gestión de la prevención

PRIMERA PARTE: SGP-UNIMAT

**1. SGP-UNIMAT:
Un Sistema
de Gestión
para la Prevención
de Riesgos Laborales
promovido por
Unión de Mutuas**

1.1 PRINCIPIOS GENERALES Y NORMATIVOS

La propuesta de Unión de Mutuas en materia de Sistemas de Gestión Preventiva tiene tres referentes fundamentales:

- a) el principio de prevención integrada que recoge la legislación española que debe ser la lente a través de la cual enfocar todo el resto de prescripciones normativas;
- b) las Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (ILO-OSH 2001), aprobadas por la OIT en 2001, máxima expresión del consenso internacional sobre los criterios de organización de la prevención en las empresas;
- c) el modelo EFQM de calidad como sistema europeo de referencia y marco idóneo de integración de la prevención en la gestión empresarial.

De acuerdo con ello, los principios básicos que sustentan lo que en adelante denominaremos SGP-UNIMAT (Sistema de Gestión Preventiva promovido por Unión de Mutuas) son los siguientes:

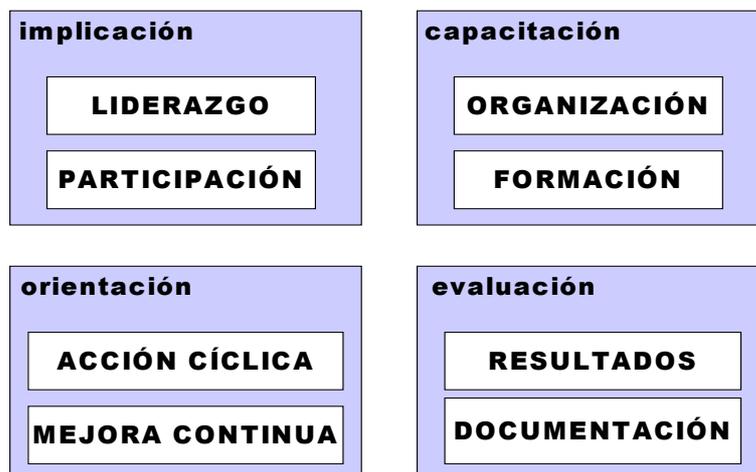
- el **liderazgo empresarial** y la **implicación de los trabajadores** son dos condiciones esenciales para una prevención eficaz sin las cuales o no se puede implantar el sistema (en el caso de que la dirección no asuma la iniciativa y lidere los cambios) o se ven muy mermadas las posibilidades de éxito (si los trabajadores no se sienten implicados);
- no hay un modelo único o prefabricado de sistema de gestión preventiva sino que hay que adecuar los procedimientos a la realidad concreta de cada empresa, por lo que siempre se debe partir de un **diagnóstico de necesidades** en materia de prevención;
- los **procesos internos de organización y participación** son los que crean cultura preventiva en el seno de la empresa y capacitan a los agentes internos de la misma para enfrentar los problemas de salud y seguridad por lo que se consideran más importantes que la realización de actividades concertadas con recursos externos a la empresa;
- todos los estamentos de la empresa deben recibir una **formación adecuada a las funciones** que tienen que asumir en el sistema de gestión de la prevención, por lo que una vez asignadas éstas se debe llevar a cabo un diagnóstico de necesidades formativas para el diseño de programas de capacitación específicos a todos los niveles;
- la gestión de la prevención no es un sistema lineal con un principio y un fin sino más bien una **secuencia cíclica** en la que de forma permanente se procede a identificar problemas, evaluarlos, buscar soluciones, implementarlas y comprobar su idoneidad;

- la **mejora continua** de las condiciones de trabajo es una condición de eficiencia que permite progresar en la solución de los problemas mediante aproximaciones sucesivas y definir nuevas prioridades a medida que se van consiguiendo objetivos para, de este modo, ir alcanzando cada vez mejores niveles de protección de la salud de los trabajadores;
- la calidad y la eficacia de un sistema de gestión preventiva no se mide en términos de actividades o servicios sino por la evolución favorable de los **indicadores de resultados** en materia de salud y seguridad, de tal manera que si éstos no son positivos se debe cuestionar la idoneidad de los procedimientos desarrollados y la del propio sistema;
- un sistema coherente de gestión preventiva debe ser capaz de generar las informaciones necesarias para la evaluación de su propia eficacia por lo que debe incorporar un **subsistema de documentación** para el registro de dichas informaciones.

Estos principios pueden ser agrupados en cuatro grandes áreas o condiciones que caracterizan el SGP-UNIMAT:

- a) implicación de todos los estamentos de la empresa
- b) capacitación interna para la gestión preventiva
- c) orientación a la acción permanente de mejora de la prevención
- d) evaluación de la eficacia preventiva del sistema

PRINCIPIOS SGP-UNIMAT



Como no podía ser de otro modo, una de las condiciones básicas que rigen el modelo SGP-UNIMAT es el cumplimiento estricto de las prescripciones normativas. Es más, el modelo SGP-UNIMAT debe poder justificarse ante los

empresarios como la forma más eficiente de cumplir con sus obligaciones además de garantizar los mejores resultados en materia de salud y seguridad.

Desde este punto de vista debemos hacer una lectura coherente del proceso preventivo definido en nuestra legislación, tantas veces malinterpretado y abocado por ello a una burocratización sin sentido.

En primer lugar conviene caracterizar el *enfoque preventivo* que se desprende de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y del Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP) y que se explicita en los siguientes calificativos:

- **prevención integral:** se propugna una prevención de todos los posibles daños derivados de las condiciones de trabajo y no sólo de los relacionados con la seguridad¹;
- **prevención integrada:** la prevención debe integrarse de forma coherente en el conjunto de actividades y decisiones de la empresa y en todos los niveles de la misma²;
- **prevención en origen:** la prioridad preventiva siempre debe estar dirigida al origen del riesgo con el objetivo de conseguir unas condiciones de trabajo seguras y saludables³;
- **prevención continua:** la prevención se orienta a la protección eficaz de la salud de los trabajadores por lo que se requiere una atención permanente tanto a los resultados de las intervenciones como al avance del conocimiento para mejorar de forma continua las condiciones de trabajo⁴.

Con este enfoque nuestra normativa propone un modelo de intervención preventiva en la empresa según una *secuencia de actuaciones* que se podría esquematizar como sigue:

1. Realización de un **examen o diagnóstico inicial de la situación** como requerimiento normativo inicial para el "*conocimiento de las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo*"⁵ con el fin de identificar situaciones de riesgo y evitarlas en la medida de lo posible.
2. Definición e implantación de un **proyecto preventivo de empresa** o marco político-organizativo de la prevención mediante la asignación de competencias y de responsabilidades, la definición de procedimientos de actuación y la provisión de recursos (es lo que en el Reglamento de los

¹ LPRL art. 4

² RSP art. 1

³ LPRL art. 15

⁴ LPRL art. 14

⁵ Esta actividad es diferente en principio a la de evaluación de riesgos y no siempre debe abocar necesariamente a ella. El objetivo primario de este "*conocimiento de las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo*" es propiamente el de "*identificar y evitar los riesgos*" reservándose como segunda alternativa la de "*evaluar los que no puedan evitarse*" (art. 2.2 RSP)

Servicios de Prevención se denomina “*implantación de un plan de prevención de riesgos*”⁶).

3. Puesta en marcha de **procedimientos de acción preventiva** bien para eliminar los riesgos identificados o, en los casos en que ello no es posible, para evaluarlos y controlarlos⁷ mediante la consiguiente planificación de actuaciones específicas⁸ y la adecuación de la estructura organizativa prevista inicialmente⁹.
4. Implementación de un sistema que permita el **control y seguimiento** de los resultados de la intervención preventiva¹⁰ para verificar la efectiva disminución de la exposición a riesgos y las mejoras en el estado de salud de los trabajadores¹¹ o, en caso contrario, para ajustar y corregir los planes de actuación¹².
5. Todas estas actividades deben ser objeto de una **acción permanente**¹³ de mejora de los niveles de protección mediante la revisión tanto de la intervención sobre los riesgos¹⁴ como de la adecuación del propio sistema preventivo¹⁵.

⁶ En dicho “plan” debe incluirse “*la estructura organizativa, la definición de funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción*” (art. 2.1 RSP), por lo que no debe confundirse con la “**planificación de la actividad preventiva**” (art. 2.3 y Secc.2ª-Cap.II RSP) para la corrección a posteriori de los riesgos que no se han podido eliminar y que, por tanto, han tenido que ser evaluados.

⁷ RSP arts. 2.2, 3.1 y 8

⁸ LPRL art 16.2; RSP arts. 8 y 9

⁹ RSP art. 9.1

¹⁰ RSP arts. 9.3

¹¹ RSP art. 3.1.b

¹² RSP art. 6.1

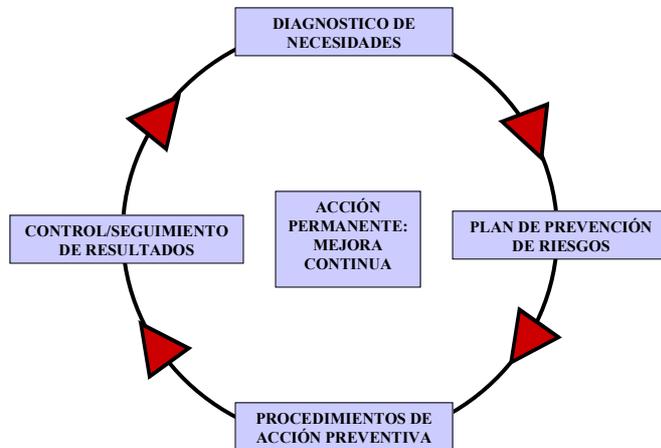
¹³ LPRL art. 14.2

¹⁴ LPRL art. 16.3; RSP art. 6.1

¹⁵ RSP art. 29.2

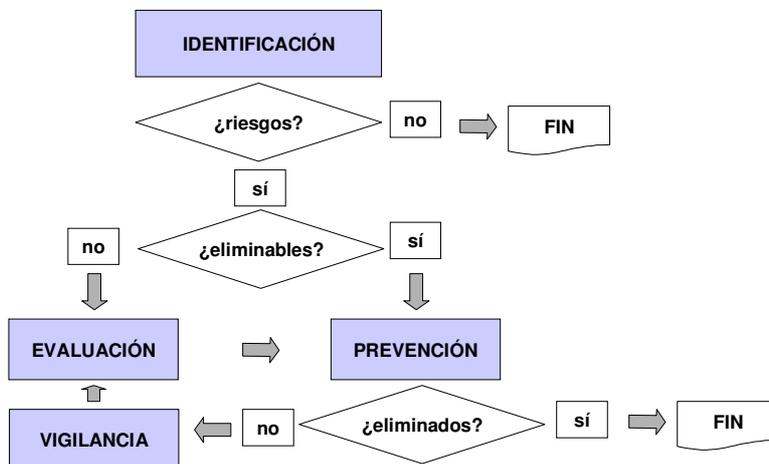
LA PREVENCIÓN EN LA LPRL

Modelo de gestión preventiva



LA PREVENCIÓN EN LA LPRL

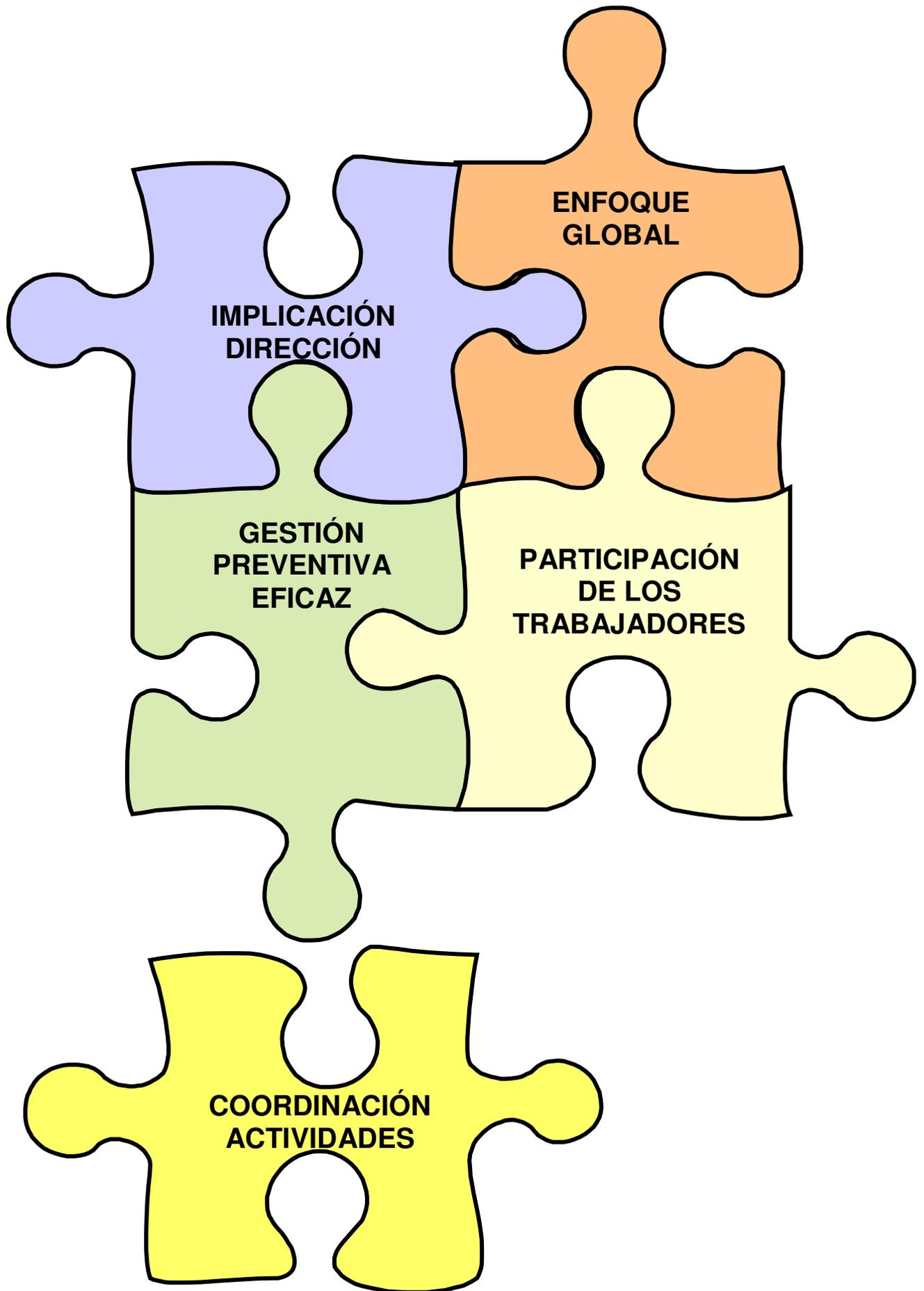
Gestión preventiva del riesgo



1.2 CRITERIOS DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN

El modelo SGP-UNIMAT descansa en cuatro criterios básicos de gestión de la prevención a los que se deberá añadir un quinto criterio en los casos de coincidencia de distintas empresas en un mismo espacio y/o proceso productivo:

1. **IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN LA POLÍTICA PREVENTIVA:** es lo que en el modelo EFQM se define como liderazgo empresarial que desde la alta dirección debe extenderse a todo el conjunto de la estructura jerárquica de la empresa con el fin de promover e impulsar los cambios necesarios.
2. **ENFOQUE GLOBAL DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA:** orientación a la mejora del conjunto de las condiciones de trabajo con el fin de conseguir buenos resultados en términos de salud y seguridad de los trabajadores.
3. **PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO PREVENTIVO:** integración los trabajadores en todas las fases de la acción preventiva con el fin de garantizar la aceptabilidad y la efectiva implementación de los planes preventivos y su progresiva adaptación mediante procesos de mejora continua.
4. **GESTIÓN EFICAZ DE LAS ACTIVIDADES PREVENTIVAS:** realización de las distintas actividades relacionadas con el proceso preventivo de la manera más coherente con los objetivos y capacidades de la empresa tanto en lo propiamente preventivo como en lo relativo a la gestión de recursos de todo tipo.
5. **COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PREVENTIVAS:** este criterio es aplicable en casos de coincidencia de diversas empresas en un mismo espacio laboral y persigue la coordinación de los distintos sistemas de gestión preventiva.



Estos cinco criterios del SGP-UNIMAT pueden tener distintas concreciones en función de las características de cada empresa (sector, tamaño, posición en el mercado, cultura empresarial, riesgos presentes, población expuesta, etc.) y será función del técnico de Unión de Mutuas que actúe como asesor en cada caso encontrar la forma más idónea de ajustarlos a la realidad.

No obstante, a modo de orientación general, se ofrece una propuesta básica de aplicación mediante la definición del nivel óptimo para una serie de sub-criterios específicos que desarrollan y concretan cada uno de los que hemos denominado criterios básicos*:

1. Implicación de la dirección de la empresa en la política preventiva

- 1.1. Definición de una política preventiva mediante la participación de todos los estamentos de la empresa (*)
- 1.2. Asignación de responsabilidades por escrito a toda la cadena de mandos
- 1.3. Implicación efectiva de la cadena de mandos en los objetivos de prevención
- 1.4. Asunción por miembros relevantes de la dirección de la interlocución en materia de prevención(*)
- 1.5. Provisión de los recursos adecuados para la consecución de los objetivos preventivos
- 1.6. Evaluación sistemática de los resultados preventivos (*)
- 1.7. Políticas de reconocimiento de los esfuerzos y logros en prevención
- 1.8. Armonización de los objetivos de productividad con las políticas de prevención

2. Enfoque global de la prevención de riesgos en la empresa

- 2.1. Objetivo explícito de evitar cualquier daño a la salud derivado del trabajo
- 2.2. Atención a los factores de riesgo en seguridad, higiene, ergonómicos y psicosociales (*)
- 2.3. Mejora continua de las condiciones de trabajo (*)
- 2.4. Integración de la vigilancia de la salud como forma de evaluar la eficacia preventiva
- 2.5. Implantación de normas o procedimientos de trabajo coherentes con los objetivos de prevención (*)

3. Participación efectiva de los trabajadores en el proceso preventivo

- 3.1. Interlocución con los trabajadores para las cuestiones relacionadas con la prevención
- 3.2. Procedimientos de consulta coherentes con la voluntad explícita de llegar a acuerdos (*)

* En el ámbito de la pequeña empresa se puede simplificar el planteamiento tomando en consideración únicamente los sub-criterios marcados con un asterisco.

- 3.3. Reconocimiento de la capacidad de iniciativa y de propuesta de los trabajadores en materia de prevención
- 3.4. Funcionamiento regular y ordenado de los cauces de consulta
- 3.5. Capacitación preventiva de los representantes o interlocutores por parte de los trabajadores (*)
- 3.6. Caudes de comunicación bidireccionales (*)

4. Gestión eficaz de las actividades preventivas

- 4.1. Modelo de organización preventiva adaptado al diagnóstico previo de necesidades (*)
- 4.2. Evaluación de los riesgos con implicación de la dirección y los trabajadores (*)
- 4.3. Planificación preventiva con objetivos medibles y previsión de indicadores de eficacia (*)
- 4.4. Efectiva ejecución de los programas de acción preventiva respetando las previsiones (*)
- 4.5. Vigilancia de la salud de los trabajadores con objetivos definidos y retroalimentación de la identificación y evaluación de riesgos (*)
- 4.6. Programas de formación basados en un diagnóstico de necesidades formativas y con evaluación sistemática de resultados (*)
- 4.7. Sistemas de registro que permiten el acceso, la recuperación y la utilización de los datos archivados (*)
- 4.8. Programas sistemáticos de mejora continua del propio sistema de gestión de la prevención

5. Coordinación de actividades preventivas

- 5.1. Integración de requisitos en materia de prevención en la política de contrata y verificación del cumplimiento
- 5.2. Actividades específicas de coordinación en materia de prevención entre la empresa titular y las contrata y subcontratas (*)
- 5.3. Evaluación de riesgos e intervenciones preventivas teniendo en cuenta tanto los riesgos propios de cada empresa como los riesgos comunes
- 5.4. Intercambio de información preventiva entre las empresas y difusión e dicha información entre los trabajadores respectivos (*)
- 5.5. Actividades e coordinación en materia de prevención entre los trabajadores o sus representantes de las distintas empresas

Todo este conjunto de criterios y sub-criterios han sido introducidos en un cuestionario que puede ser utilizado en sus distintas versiones como herramienta de evaluación del grado de aplicación de los mismos en una empresa (ver 2ª Parte de esta Guía)).

1.3 INDICADORES DE RESULTADOS

La eficacia de un Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales no se mide en términos de actividades sino mediante los correspondientes indicadores de resultados. No se puede hablar de calidad o de adecuación de la política de prevención, de la planificación preventiva o de la implementación de las actividades para el control de riesgos si estos procesos no aumentan la probabilidad de los resultados deseados en términos de protección efectiva de la salud de los trabajadores. En caso contrario deben modificarse los procesos y actividades para que los resultados se adecuen a los objetivos deseados.

Los objetivos estratégicos de un sistema de gestión preventiva son por definición objetivos en salud. Según la Organización Mundial de la Salud (WHO, 1985), los objetivos en salud pueden referirse a: reducir la mortalidad, reducir enfermedades y accidentes, potenciar las oportunidades para una vida social, económica y mental plena, y garantizar la equidad en salud. Estos principios tienen fácil traducción a los objetivos en salud deseables en la empresa: reducir los accidentes y enfermedades laborales y potenciar la salud y el bienestar de todos los trabajadores. Así pues, los principales indicadores de resultados deben referirse a *indicadores de salud* y especialmente a la reducción de accidentes y enfermedades.

Sin embargo, por la propia naturaleza de los riesgos laborales, no siempre puede esperarse que la actividad preventiva tenga un reflejo inmediato en estos indicadores de salud. Los largos periodos de latencia de muchas enfermedades del trabajo hacen que se sigan detectando daños a la salud como resultado de antiguas exposiciones a riesgos actualmente controlados o incluso efectivamente eliminados. Esta es la razón que justifica la inclusión de *indicadores de exposición* para poder valorar mejor en el corto plazo los resultados de la acción preventiva.

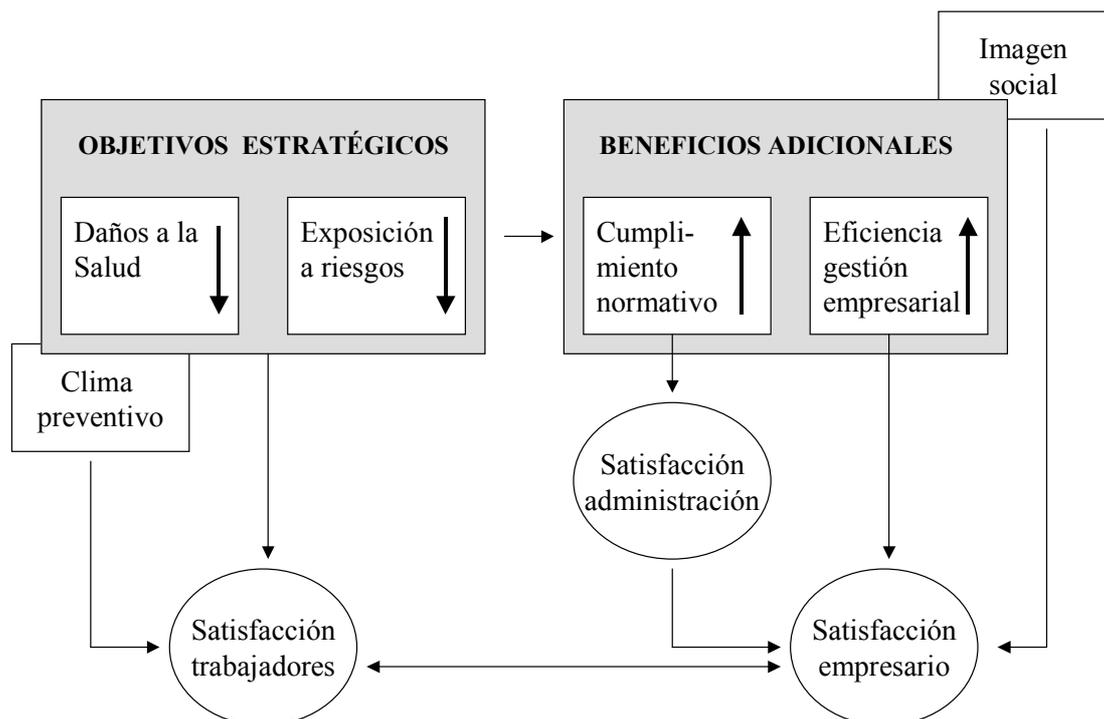
Además, deben considerarse también los *indicadores de satisfacción de los trabajadores* ya que son ellos los verdaderos destinatarios de la prevención.

La gestión de la prevención tiene, pues, unos objetivos estratégicos en el ámbito de la salud y seguridad: disminución de daños a la salud, reducción de la población expuesta a riesgos y aumento del bienestar de los trabajadores en el trabajo. Estos constituyen los indicadores esenciales de resultados y su tendencia evolutiva es la que permitirá valorar la eficacia del sistema de gestión de la prevención.

Una gestión coherente de los objetivos estratégicos señalados puede producir unos beneficios adicionales para la empresa que aun no constituyendo propiamente resultados preventivos deben considerarse como elementos de motivación para el empresario. Entre ellos, y en primer lugar, está el *cumplimiento de la normativa* como garantía para el empresario de ausencia de conflictos con la administración o de sanciones por infracción. También hay que tener en cuenta los beneficios en términos de *eficiencia empresarial* tanto en términos de inversión adecuada de recursos preventivos como en mejora del

clima laboral, de la productividad o de la calidad e, incluso, ocasionalmente en términos de rentabilidad económica. No es desdeñable en este sentido la mejora de *imagen social* que la empresa puede conseguir debido a su gestión y sus resultados en materia de salud y seguridad.

Valorar también los resultados en este campo, aun no siendo un elemento determinante a la hora de emitir un juicio sobre la eficacia preventiva, puede ayudar al empresario a visualizar las ventajas de la gestión de la prevención.



En coherencia con todo este planteamiento, la aplicación de los criterios de gestión preventiva del modelo SGP-UNIMAT debe influir favorablemente sobre los indicadores de resultados y éstos, a su vez, deben variar en función de aquellos. Es decir, la eficacia del SGP-UNIMAT debe manifestarse en tendencias favorables de los indicadores de resultados a partir de la situación basal de los mismos antes de la implantación del sistema.

Distinguimos dos tipos de indicadores

- Indicadores de resultados preventivos
- Indicadores socio-económicos

Indicadores de resultados preventivos

En el modelo SGP-UNIMAT se definen tres categorías de indicadores de resultados preventivos:

- Indicadores de prevalencia de la exposición
- Indicadores de salud de los trabajadores
- Indicadores de percepción de clima preventivo

Estos indicadores se consideran esenciales y deben poder evaluarse en todos los casos. El propio sistema debe ser capaz de proveer la información necesaria para el cálculo de los mismos si bien esto puede ser el resultado de un proceso gradual (ver anexos al presente capítulo).

En estas tres categorías de indicadores se incluyen los siguientes:

1) Indicadores de prevalencia de la exposición:

- a. proporción de trabajadores expuestos a riesgos por encima del valor límite (VLA)
- b. proporción de trabajadores expuestos a riesgos por encima del nivel de acción (50% VLA)
- c. proporción de trabajadores con índices biológicos de exposición (BEI)
- d. proporción de trabajadores expuestos a factores potenciales de accidente (FPA)
- e. proporción de trabajadores expuestos a riesgo >75% de lesión osteomuscular (Ergo-IBV)
- f. proporción de trabajadores expuestos a riesgo >25% de lesión osteomuscular (Ergo-IBV)
- g. proporción de trabajadores expuestos a cinco o más dimensiones de riesgo psicosocial (Istas-20¹⁶)
- h. proporción de trabajadores expuestos a alguna dimensión de riesgo psicosocial (Istas-20)
- i. nº y volumen de sustancias tóxicas utilizadas

2) Indicadores de salud de los trabajadores

- a. incidencia de accidentes mortales
- b. incidencia de accidentes graves
- c. incidencia de accidentes con baja
- d. incidencia de accidentes sin baja
- e. incidencia de enfermedades profesionales
- f. índice de duración de las bajas laborales
- g. prevalencia de alteraciones de salud de probable origen laboral

¹⁶ Istas-20 es la versión española del cuestionario nórdico CPQ para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Los indicadores de resultados que se proponen están lógicamente condicionados a la adopción por parte del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas de este instrumento de evaluación.

- h. prevalencia de incapacidades
- i. proporción de trabajadores con SF-36 < percentil 25%¹⁷
- j. proporción de trabajadores con SF-36 < percentil 5%

3) Indicadores de satisfacción o de percepción de clima preventivo

- a. valor medio del clima preventivo percibido en la empresa
- b. proporción de trabajadores con percepción de clima preventivo inadecuado en la empresa
- c. valor medio del clima preventivo percibido en el propio puesto de trabajo
- d. proporción de trabajadores con percepción de clima preventivo inadecuada en el propio puesto de trabajo

Estas tres categorías de indicadores están relacionadas entre sí, de manera que una tendencia favorable en los indicadores de exposición afectará positivamente a los indicadores de salud y ambos, a su vez, deben afectar positivamente a los indicadores de satisfacción o de percepción de clima preventivo.

Indicadores socio - económicos.

Corresponden a las siguientes categorías:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de cumplimiento normativo
- Indicadores de imagen social

No son propiamente indicadores de resultados de la actuación preventiva como los anteriores, por lo que su objetivo no es evaluar los resultados concretos alcanzados con las acciones preventivas desarrolladas en la empresa sino que son mucho más genéricos. Estos indicadores deben ser considerados más como aspectos a tener en cuenta a la hora de hacer una valoración global de cómo se está llevando a cabo en la empresa la gestión preventiva. A la vez, todos ellos pueden servir de motivación o aliciente al empresario para la implantación del sistema de gestión.

A título de orientación se pueden proponer los siguientes indicadores o criterios de valoración socio-económica:

1. Indicadores de eficiencia

- a. Tasas de permanencia de los empleados en la empresa.
- b. Niveles de capacitación y competencia del personal
- c. Mejora e innovación en equipamiento y tecnología
- d. Niveles de satisfacción de los trabajadores en el trabajo.

¹⁷ El SF-36 es un Cuestionario de Salud basado en la autopercepción validado internacionalmente y para el que se cuenta en España con valores de referencia poblacionales. El indicador que se propone está condicionado a la adopción por parte del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas de este instrumento.

- e. Tasas de absentismo, días perdidos.
- f. Actuación de los proveedores con relación a la seguridad y salud
- g. Quejas de clientes en relación con la calidad y/o seguridad del producto
- h. Inversiones en prevención (mejoras, tecnología, equipos de protección, formación, servicio de prevención, etc.)
- i. Costes de la no-prevención (pérdidas, costes directos e indirectos, horas improductivas, sanciones, etc.)
- j. Relación entre costes e indicadores de resultados

2. Indicadores de cumplimiento normativo

- a. Número de quejas de los trabajadores o de los Delegados de Prevención.
- b. Número de denuncias ante la Inspección de Trabajo
- c. Número de actas de infracción de la Inspección de Trabajo
- d. Número y tipo de incidencias de no-conformidad con relación a las normas vigentes.

3. Indicadores de imagen social

- a. Clasificación de la organización en estudios internos y externos.
- b. Difusión a otras empresas de la propia experiencia
- c. Relación con las autoridades e instituciones relevantes
- d. Publicaciones
- e. Medios de comunicación
- f. Felicitaciones y premios.

Los indicadores de resultados socio-económicos no son estrictamente necesarios para la evaluación de la eficacia preventiva del sistema de gestión por lo que su utilización estará condicionada al interés del empresario y a la disponibilidad de información para el cálculo de los mismos. No obstante, deberían ser tenidos en cuenta como criterios de valoración en todos los casos e incluir una referencia al menos cualitativa a estos aspectos en el informe anual de actuaciones y resultados.

1.4 ROL DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN

Uno de los principios filosóficos en los que se basa la gestión de la prevención es el de que el asesoramiento técnico es un *pre-requisito* de las decisiones empresariales¹⁸. Tal y como sucede en otros ámbitos especializados de la gestión empresarial, la toma de decisiones en prevención requiere conocimientos técnicos que exceden con frecuencia las capacidades de quienes intervienen en la gestión de la actividad productiva de las empresas. Para ello, nuestra legislación propone a las empresas que se doten de Servicios de Prevención.

El artículo 31.2 del Reglamento de los Servicios de Prevención enmarca la actividad de dichos servicios en el ámbito del *asesoramiento y asistencia* “al empresario, a los trabajadores y a sus representantes y a los órganos de representación especializados”. En el punto siguiente del mismo artículo (31.3) se insiste de nuevo en que los servicios de prevención deberán “proporcionar a la empresa el asesoramiento y apoyo que precise”.

Ambas formulaciones utilizan un doble concepto (asesoramiento/asistencia, asesoramiento/apoyo) que lógicamente deben definir una doble función del Servicio de Prevención:

- a) **asesoramiento** o aporte de conocimientos técnicos en forma de evaluación de riesgos o recomendaciones preventivas y
- b) **asistencia** o apoyo para la acción preventiva mediante la motivación, capacitación y facilitación de la gestión de la prevención.

Toda la actividad de un Servicio de Prevención debe encuadrarse en una de estas dos funciones que son las que le dan sentido. No existen, por tanto, actividades propias del Servicio de Prevención al margen de esta función general de aportar bases y fundamentos para la toma de decisiones en el seno de la empresa, sino que siempre sus actividades van dirigidas a asesorar y apoyar “a los empresarios, a los trabajadores y a sus representantes y a los órganos de representación especializados” (art. 31.2).

Habitualmente se consideran solamente las actividades de asesoramiento técnico como la auténtica (y única) razón de ser de los Servicios de Prevención. Esta visión restrictiva favorece la desvinculación del técnico de los resultados en materia de prevención¹⁹ y no facilita en absoluto la transferencia del asesoramiento a la práctica por no tener en cuenta que los técnicos pueden jugar un papel decisivo en la promoción de los sistemas de gestión preventiva en la empresa.

¹⁸ Frick K, Wren J Reviewing occupational health and safety management-multiple roots, diverse perspectives and ambiguous outcomes. En: Frick K. Systematic Occupational Health and safety Management. Oxford 2000: Elsevier Science Ltd.

¹⁹ Boix P, Garcia AM, Llorens C, Torada R. Percepciones y experiencia: la prevención de los riesgos laborales desde la óptica de los trabajadores. Madrid: ISTAS, 2001

SERVICIOS DE PREVENCIÓN

Funciones y marco de actuación

RSP art. 31.2

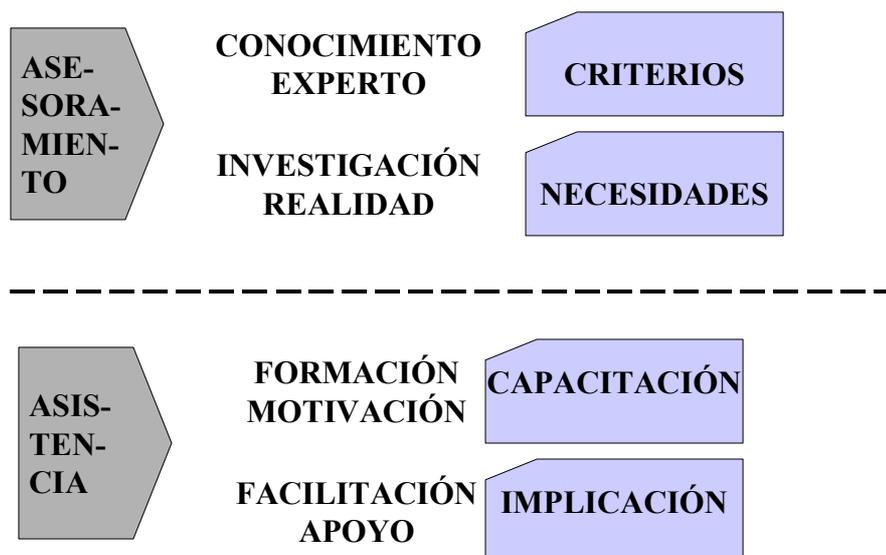
ASESORAMIENTO + ASISTENCIA

- **a empresarios**
- **a trabajadores**
- **a representantes de los trabajadores**
- **a los órganos de representación especializados**

Para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores

Deberíamos considerar, pues, las aportaciones del Servicio de Prevención, al proceso de toma de decisiones preventivas en la empresa en los dos ámbitos señalados:

- a) asesoramiento en el ámbito de conocimiento científico-técnico
 - incorporación del conocimiento experto sobre los criterios de salud y seguridad (*¿qué son unas condiciones de trabajo seguras y saludables?*);
 - detección de necesidades preventivas a partir de la investigación de las condiciones de trabajo y de sus efectos sobre la salud de los trabajadores (*¿en qué medida son seguras y saludables unas condiciones de trabajo concretas?*);
- b) asistencia en el ámbito de la aplicación práctica
 - sensibilización y capacitación para una gestión preventiva eficaz y eficiente (*¿cómo se puede mejorar la gestión de la seguridad y la salud en unas determinadas condiciones de trabajo?*);
 - facilitación y apoyo en los procesos de implantación y desarrollo de la gestión preventiva (*¿cómo se pueden resolver en concreto los problemas de seguridad y salud en la empresa?*).



Teniendo en cuenta las consideraciones realizadas en el apartado anterior sobre los sistemas de gestión de prevención, el apoyo que un Servicio de Prevención debería estar en condiciones de ofrecer a las empresas (es decir: empresarios, Delegados de Prevención, trabajadores, Comités de Seguridad y Salud) se concretaría en:

- datos: evaluación de riesgos y de la eficacia de las intervenciones
- recomendaciones: información sobre soluciones preventivas
- formación: capacidades para la gestión de la prevención
- motivación: valores preventivos
- asistencia: ayuda para la implantación de la prevención
- facilitación: apoyo al diálogo social en prevención

Así pues, el personal técnico del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas deberá estar capacitado para asumir estos dos tipos de competencias: el asesoramiento técnico-preventivo propiamente dicho y la promoción de la implantación del SGP-UNIMAT en la empresa

La consideración del técnico de prevención como promotor de sistemas de gestión preventiva puede considerarse una novedad en el quehacer de los servicios de prevención y es lo que define el sentido de la presente guía. El perfil que se requiere para llevar a cabo esta función de dinamización externa es lo que denominamos *facilitador*. Se trata de algo más que un simple formador, es alguien que ayuda a gestionar el cambio, conocedor del tema, buen conductor de equipos, dinámico, entusiasmado con los proyectos, motivador, comunicativo y práctico.

Los técnicos del servicio de Prevención de Unión de Mutuas deben incorporar a su curriculum, mediante una adecuada formación, un perfil profesional con las

capacidades y habilidades adecuadas para desarrollar con profesionalidad y eficacia este nuevo papel.

PERFIL DEL FACILITADOR

Flexible:	Para adaptar el proceso y su contenido a las necesidades de la audiencia
Amable:	Superar siempre las expectativas de los clientes internos
Comunicativo:	Escuchar y transmitir activamente y de forma comprensiva el mensaje a la audiencia. No sólo es responsable de enviar mensajes, sino también de negociar los significados.
Implicado:	Personas capaces de promover sus ideas dentro de la organización, que están fuertemente implicadas y con un destacable espíritu inspirador y pionero.
Líder:	Persona con motivación, energía y fuerza para actuar como ejemplo para sus compañeros, colegas y colaboradores. El liderazgo consiste en crear oportunidades para otros.
Intrépido:	Capaz de traspasar algunas barreras internas. Persistente, persuasivo y capaz de asumir riesgos con el fin de desafiar los modelos mentales de los participantes.
Tolerante:	Acepta opiniones diferentes, así como distintos ritmos de aprendizaje y diferentes niveles intelectuales.
Analítico:	Capaz de analizar problemas y proponer un método que facilite la obtención de la solución óptima para el grupo.
Trabajador:	Saber rendir adecuadamente trabajando solo, pero disfrutando a la vez del trabajo en equipo con sus compañeros.
Original:	Revolucionario en los procesos. Creativo e imaginativo con el fin de mantener viva la llama de la innovación.
Resultados:	Comprende la organización. Sabe que tiene un impacto claro sobre la organización y utiliza los “canales adecuados” para alcanzar los objetivos

2. SGP-UNIMAT: Procedimientos para su implantación en la empresa

Esta situación no se corresponde con buena parte de las empresas en las que ya se ha llevado a cabo una determinada actividad preventiva y, por tanto, el objetivo se sitúa en reorientar o mejorar el tipo de gestión de la prevención desarrollada.

En cualquier caso los técnicos-consultores del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas siempre deberán tener en cuenta una serie de puntos clave que analizamos a continuación con el fin de orientar las actuaciones que pueden realizarse en relación con cada uno de ellos y las herramientas de que disponen.

2.2 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

El éxito en la implantación del modelo SGP-UNIMAT tiene como condiciones fundamentales el liderazgo del empresario, o alta dirección de la empresa, y a la vez la participación de los trabajadores que debe ser, no sólo facilitada, sino impulsada y promovida por aquélla. Ambos aspectos, liderazgo y participación, deben garantizarse desde el primer momento y es tarea del técnico-consultor de Unión de Mutuas promover que esto sea así.

Los altos cargos de la empresa deben tomar la decisión estratégica de integrar la prevención en sus sistemas de gestión como un área más de los mismos. En muchas ocasiones el empresario o los gestores de las empresas no son conscientes de cómo una mala gestión en prevención puede afectar a la buena marcha de sus negocios. El técnico del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas debe insistir ante los empresarios sobre las áreas, consideradas estratégicas por ellos, que se pueden ver afectadas por una deficiente gestión preventiva. Debe motivar al empresario a gestionar coherentemente la prevención desde un punto de vista estratégico y no sólo por el miedo a la inspección o a las sanciones por parte de la Administración.

El empresario, o la alta dirección, son la clave para la implantación de un sistema de gestión preventiva eficaz. Si no contamos con su apoyo, las soluciones a las que lleguemos serán mejores o peores, pero siempre parciales, y difícilmente podremos hablar de un sistema realmente integrado en la gestión de la empresa.

Debemos tener también en cuenta que los empresarios no están acostumbrados a implantar sistemas de gestión en prevención. Es más, no los conocen. El primer paso será, por tanto, explicar al empresario o a la alta dirección qué es el modelo SGP-UNIMAT y obtener su conformidad para empezar a implantarlo.

Junto al liderazgo empresarial, la participación de los trabajadores es el otro componente esencial del SGP-UNIMAT. Además de constituir un derecho de los trabajadores, su participación activa es una condición necesaria para que el empresario pueda resolver los problemas que se plantean en su empresa en relación con las condiciones de trabajo y la salud de las personas que

componen la organización. Los empresarios deben reconocer y valorar la capacidad de proponer soluciones que tienen los trabajadores, deben aprender a escucharlos, y responder a las iniciativas que puedan plantear tanto en los procesos de toma de decisiones como en la implantación de medidas o actuaciones y la evaluación de las mismas.

Como en otras muchas áreas de la empresa en las que el factor humano está presente, es mucho más fácil desarrollar acciones e implementar soluciones cuando existe un consenso entre las partes afectadas y todas ellas han participado en la definición de la solución.

El técnico–consultor del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas debe conseguir que poco a poco esta cultura de consenso y participación vaya calando hasta que llegue a formar parte de la propia cultura de la empresa.

Para ello dispone como opción metodológica del modelo PAC (Promoción para la Acción y el Cambio), descrito en uno de los anexos de esta guía. Se trata de una sencilla técnica de motivación y participación, válida para cualquier miembro de la organización, y que se podrá aplicar tanto en los procesos de toma de decisiones como en los de realización de actuaciones preventivas en la empresa.

En el capítulo 3 de esta guía se ofrecen también elementos para convencer y motivar al empresario sobre los principios de la gestión preventiva.

2.3 EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Antes de proponer cualquier actuación preventiva, antes incluso de concretar el modelo SGP-UNIMAT para una determinada empresa, debemos conocer la realidad del riesgo en la empresa y también sus expectativas de cara a la prevención. Esto es importante ya que en función de estas características estarán los esfuerzos que tendremos que hacer en nuestro trabajo en la empresa para ayudarle a implantar nuestro sistema. Si no analizamos primero su situación, difícilmente podremos detectar sus necesidades.

Ésta es, por tanto, una fase de detección de necesidades preventivas y de interacción con el empresario para tratar de convencerlo de la idoneidad del modelo SGP-UNIMAT como herramienta para la solución o cobertura de esas necesidades.

El primer paso es convencer al empresario de que necesitamos diagnosticar la realidad de su empresa en materia de prevención de riesgos laborales como paso previo para definir las actividades que deberemos desarrollar en la misma como Servicio de Prevención y para la valoración económica de las mismas. Para esto se requiere una especial coordinación con el departamento comercial.

Este análisis previo de la empresa nos debe permitir encuadrarla de forma orientativa en una de las tres tipologías que definimos a continuación y que servirá de base tanto para una previsión de los requerimientos que tendremos en tanto que Servicio de Prevención como para la propuesta de organización a realizar a la empresa en orden a una gestión preventiva eficaz.

	Tipología de empresas		
Capacidad de gestión autónoma de la prevención por parte de la empresa	Escasa	Con algunas limitaciones	Buena
Requerimientos de asistencia y apoyo por parte del SP-UNIMAT	Gran implicación en toda la actividad preventiva	Capacitación, herramientas, tutoría	Apoyo especializado en procedimientos y actuaciones
Tamaño habitual de la empresa	Microempresa	PYME	Mediana/Gran Empresa

A pesar de que el tamaño de la empresa es un factor importante, no es determinante por lo que nos encontraremos con casos en que medianas grandes empresas estén dentro del primer tipo o viceversa. Lo que sí debemos tener claro, y explicar al empresario, es que debemos movernos hacia el tercer tipo de empresas, es decir aquellas que integran la prevención en sus sistemas de gestión, y por lo tanto son más autónomas a la hora de realizar actuaciones.

Es importante en esta fase convertir las expectativas de la empresa en demandas coherentes de prevención. Esto se consigue comparando con el empresario los requerimientos iniciales que nos hace, con las necesidades detectadas, y mostrándole cómo encajan éstas en las distintas fases del SGP-UNIMAT.

Operativamente proponemos realizar el diagnóstico de necesidades de una manera gradual teniendo en cuenta la necesidad de ir conformando en paralelo el acuerdo comercial entre la empresa en cuestión y Unión de Mutuas para la concertación del Servicio de Prevención. Así, inicialmente se trataría de realizar un *pre-diagnóstico* que pudiera servir de base a una propuesta concreta de concertación del Servicio de Prevención suficientemente orientada a las necesidades de la empresa y, una vez acordada ésta, completar el *diagnóstico* propiamente dicho con una identificación inicial de los riesgos que nos permitirá orientar la definición de la política preventiva de la empresa y la organización inicial del sistema de gestión. Esto es lo que hemos denominado el *proyecto preventivo de empresa*.

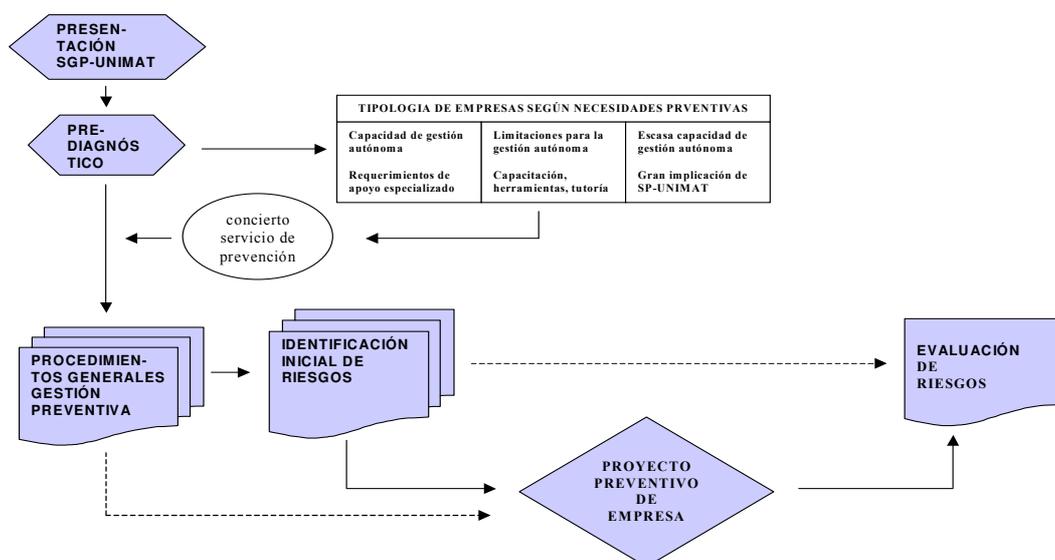
El *pre-diagnóstico* comprenderá generalmente los siguientes aspectos:

- una valoración inicial del estado de la gestión preventiva en la empresa y de las actividades preventivas desarrolladas;
- una identificación preliminar de los riesgos a partir del conocimiento del proceso productivo, de la información facilitada por la empresa y de una visita de observación general de las condiciones de trabajo (mapa de riesgos);
- una recopilación de los datos de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales de los últimos años;
- una recopilación de la normativa de prevención aplicable en la empresa

Con esta información el técnico estará en condiciones de elaborar una propuesta de Plan de Acción para la empresa sobre la que descansaría el acuerdo de concertación del Servicio de Prevención, tras el cual se podrían empezar a implantar en la empresa toda una serie de procedimientos generales de gestión preventiva y, al mismo tiempo, llevar a cabo la identificación inicial de riesgos para proponer su eliminación o en su caso la evaluación correspondiente para su control.

El proceso de implantación de procedimientos generales de gestión y de identificación inicial de riesgos debe servir de marco para la definición progresiva del proyecto preventivo de empresa, es decir, la formulación de la política de prevención, la asignación de funciones y responsabilidades, la configuración de cauces de comunicación y participación, así como la capacitación de cada cual según sus competencias y atribuciones en el sistema de gestión preventiva.

Diagnóstico de necesidades



Operativamente la realización de esta actividad puede llevarse a cabo según esta secuencia:

- a) acuerdo con la empresa para la realización del pre-diagnóstico (conveniente, el conocimiento por parte de los representantes de los trabajadores);
- b) recopilación de información e informe pre-diagnóstico;
- c) calificación de la empresa en función de sus necesidades preventivas (tipología);
- d) propuesta de concierto económico adaptada a la tipología de empresas;
- e) presentación del informe pre-diagnóstico y de la propuesta;
- f) aceptación previa consulta con los representantes de los trabajadores²⁰;
- g) implantación de los procedimientos generales para la gestión de la prevención;
- h) identificación inicial de riesgos;
- i) proceso de consulta y recogida de las percepciones de los trabajadores;
- j) diagnóstico definitivo y propuesta de sistema de gestión preventiva (política y organización preventiva)²¹

²⁰ “los representantes de los trabajadores deberán ser consultados con carácter previo a la adopción de la decisión de concertar la actividad preventiva con uno o varios servicios de prevención ajenos” (art. 16.2 RSP)

²¹ De acuerdo con la orientación del art. 2.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención que define el “plan de prevención de riesgos”

2.4 DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA PREVENTIVA

La política de prevención es un documento que recoge el compromiso de la dirección y por extensión, de toda la organización en cuanto a la política que quiere seguir en materia preventiva. Debe fijar las directrices y estrategias a seguir en esta materia así como los objetivos y metas a lograr, y debe ser emitida por el máximo representante de la empresa y difundida a todos los niveles.

Las buenas políticas de prevención reconocen que:

- las personas son el activo más importante de la empresa,
- todos los incidentes, accidentes y enfermedades laborales pueden evitarse
- los accidentes son causados por ausencia de un sistema de control adecuado y efectivo,
- la seguridad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, pero parte de la dirección,
- la cooperación de todos los niveles de la organización logra el control efectivo de los riesgos laborales
- la conservación de recursos humanos y materiales es un medio importante para reducir costes.

Este es un buen momento para que la dirección de la empresa empiece a demostrar su liderazgo. Debemos conseguir desde el principio la implicación de los miembros de la dirección, y para ello debemos guiarles no tanto en la redacción y transmisión de un documento de política preventiva sino, lo que es más importante, en llevar a cabo un proceso de definición de lo que significa la prevención para la empresa con implicación en el mismo de todos los miembros de la organización.

La eficacia en la formulación de una política preventiva puede verse reducida si desde el principio no están representados todos los interesados en ella, es decir toda la organización. En su redacción pueden intervenir, y debemos intentar que así sea, tanto el empresario o la alta dirección, como los mandos intermedios y trabajadores. Es, pues, una muy buena oportunidad para empezar a aplicar la metodología PAC (Promoción para la Acción y el Cambio).

La política de prevención debe ser firmada por el máximo representante de la empresa, y serán las personas que intervengan en su redacción los encargados de su difusión. No obstante es recomendable una presentación formal de la misma a toda la empresa por parte de la alta dirección. El texto de la política preventiva deberá estar visible para todos los miembros de la organización, por lo que es igualmente recomendable colocar una copia en lugar visible en las distintas estancias de la empresa.

Es importante destacar que no debe haber un modelo de redacción previa. Dado que cada empresa tendrá unos objetivos y unas estrategias, aunque sean genéricas en esta materia, nuestra función es guiar al equipo de trabajo

que se forme hacia una redacción propia explicando, eso sí, los principios fundamentales.

Debemos hacer entender al empresario que la política preventiva no es un mero documento para cumplir el expediente. Es una manifestación del liderazgo empresarial y un compromiso público de la dirección por el cumplimiento de lo que ese documento refleja. El propio sistema evaluará finalmente si esto es así.

La definición de una política de prevención ha sido vista como un proceso solamente aplicable a las grandes empresas y se ha venido considerando superfluo en aquellas otras en las que por su tamaño la difusión de los valores de la empresa se puede hacer de "viva voz". Frente a esto hay que insistir en dos ideas básicas: una es que más importante que el documento es el proceso de diálogo y participación para fijar los grandes objetivos en materia de prevención y las líneas maestras sobre cómo alcanzarlos, la otra es que el documento no tiene por qué ser un texto complicado ni extenso sino que simplemente debe plasmar los compromisos adquiridos como resultado del proceso anterior.

Una vez elaborado el documento conviene hacer formalmente su presentación al conjunto de la empresa para darle el valor y la importancia que tiene. Una reunión o asamblea general en la que el máximo responsable de la empresa explique su contenido y aliente a conseguir los objetivos en materia de salud y seguridad es una buena forma de hacerlo en la que, además, se visualiza el compromiso de la dirección.

2.5 ORGANIZACIÓN PREVENTIVA EN LA EMPRESA

La organización preventiva, es decir, los recursos humanos y materiales necesarios para la implantación del sistema, depende de los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

En este punto debemos ayudar a la empresa a decidir las actuaciones que se realizarán con recursos propios y qué otras realizaremos desde el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas. En el primer caso se definirán las tareas concretas a realizar y se determinarán las personas responsables de las mismas. Debemos asegurarnos que la responsabilidad asignada a las personas implicadas vengán acompañadas de la autoridad suficiente que les permita ejecutar o hacer que se ejecuten dichas tareas. Si no es así, y los integrantes de la organización lo perciben de ese modo, nos encontraremos con que muy pocos de ellos querrán asumir responsabilidades y las tareas quedarán sin ejecutar.

En términos legales podemos distinguir dos tipos de organización preventiva, una formal y otra informal. La primera se refiere a las figuras que prevé la normativa, integrando además la segunda la estructura real que junto con la primera permiten el correcto funcionamiento del sistema.

Podemos referir la **organización formal** a las modalidades de organización de recursos que permite la norma en función del tamaño y nivel de riesgo de la empresa, y formación de las personas implicadas (Capítulo III del R.D. 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención).

En este sentido, y en función de la tipología de empresa, guiaremos a las empresas hacia un *modelo mixto*, en el que compartan actividad preventiva tanto el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas como la propia empresa. Es importante en este punto insistir ante el empresario sobre sus responsabilidades en materia preventiva y en la imposibilidad de trasladar la misma al Servicio de Prevención. Además, el empresario debe ser consciente de la eficacia que supone la presencia de personal propio, aunque sea a tiempo parcial, dedicado a la actividad o al control preventivo. Esto será mucho más fácil de conseguir en la mediana-gran empresa. Para las pequeñas empresas propondremos, al menos, la existencia de un trabajador designado que sirva de interlocutor válido entre el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas y la dirección de la empresa.

Podemos definir a grandes rasgos tres formas distintas de organización en el marco de este “modelo mixto” según la tipología de empresas:

- a) Empresas con Servicio de Prevención propio o con un buen equipo técnico que lo que requieren de nosotros es básicamente un apoyo especializado tanto en el nivel técnico (mediciones ambientales, vigilancia de la salud, soluciones preventivas, etc.) como en el nivel de gestión (formación de formadores, técnicas de apoyo, etc.);
- b) Empresas con ciertos recursos preventivos propios o con capacidad de formarlos, en las que nos plantearemos un doble objetivo: implantar los procedimientos para la realización de la actividad preventiva y, al mismo tiempo, aumentar la capacidad de gestión autónoma de la propia empresa mediante programas de formación y tutorización de la gestión;
- c) Empresas con muchas limitaciones para gestionar la prevención y cuyas actividades preventivas deberán ser realizadas en buena medida por nuestro Servicio de Prevención pero en las que, sin embargo, hay que conseguir al menos un interlocutor con capacidad de hacer el seguimiento en el día a día y de promover la implicación de los distintos miembros de la organización.

Dentro de la organización formal debemos incluir también a los *representantes de los trabajadores*, normalmente grandes aliados a la hora de proponer mejoras y soluciones y de difundir las consignas pertinentes entre los trabajadores para la implantación del sistema. Debemos asegurarnos que en la empresa se han nombrado de forma correcta los Delegados de Prevención y se ha constituido, si ha lugar, el Comité de Seguridad y Salud (Capítulo V de la Ley 31/1995 de Riesgos Laborales). Si es así, deberemos conocer su reglamento de funcionamiento interno y si no existe prestar nuestro asesoramiento para su redacción.

El *Comité de Seguridad y Salud* como “órgano de representación especializado” es uno de los destinatarios naturales del asesoramiento y asistencia del Servicio de Prevención (art. 31.2 LPRL) y es el marco perfecto para aplicar técnicas de participación y búsqueda de soluciones incluidas en un modelo como La metodología PAC (Promoción para la Acción y el Cambio). El Comité de Seguridad y Salud constituye, por otra parte, el espacio privilegiado para que el Servicio de Prevención pueda llevar a cabo con la máxima eficiencia sus funciones para el conjunto de destinatarios de la empresa : empresarios, trabajadores y representantes de los mismos.

La **organización informal** la podemos considerar como aquella que, complementando a la organización formal, permite que los canales de comunicación y actuación sean lo suficientemente fluidos para que la implantación del modelo SGP-UNIMAT tenga éxito. Para la mediana-gran empresa, se organizará en función de sus necesidades y de la estructura actual, sobre todo teniendo en cuenta que muchas pueden tener o estar en fase de implantación de otros sistemas de gestión como calidad o medio ambiente. Se puede aprovechar esta estructura para organizar los recursos necesarios en prevención de riesgos laborales.

Es importante tener en cuenta el perfil de las personas que se eligen para crear esta organización informal. No necesariamente tienen que ser los “jefes” de área, sección o departamento, los “encargados” o responsables de prevención. Dependerá de la actividad a realizar. Esto lo debemos consensuar con el empresario o la alta dirección, de manera que se busquen personas que no “entorpezcan” la buena marcha del sistema. Además estas personas deberán prestar su consentimiento y estar dispuestas a asumir sus funciones en materia preventiva. La organización informal no puede ser impuesta. En función del plan preventivo que se presente a la empresa se diseñará con ella esta organización informal, recogiendo las funciones de las personas que la integran. Debemos asegurarnos también que las personas elegidas tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que se les asigne. En este sentido, y para mediana-gran empresa, a las que Unión de Mutuas permita el acceso a la herramienta ZURVAL, los técnicos del Servicio de Prevención tendrán que formar en su uso a las personas mencionadas.

Las funciones y responsabilidades de las personas que constituyan la organización preventiva en la empresa, tanto formal como informal, deberán estar recogidas por escrito, indicando la forma de realizarlas. Estas funciones y responsabilidades se definirán teniendo en cuenta las relaciones de estas personas tanto dentro de la empresa (en su departamento, y con el resto de departamentos o áreas), como con el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas.

En realidad todos los trabajadores de la empresa deben formar parte de la organización informal, si bien es cierto que no todos ellos sino sólo los “impulsores” de la implantación del Sistema de Gestión son quienes tienen unas responsabilidades mayores y los que tendrán relación directa con el Servicio de Prevención. Si queremos implicar desde el principio a todos los trabajadores, es necesario que se les indique cuál es su participación en la

actividad preventiva de la empresa y sus responsabilidades en esta materia, aunque se limiten a lo recogido en los arts.18 y 29 de la Ley de Prevención.

Por último, debemos ayudar a la empresa en su forma de comunicar la estructura preventiva creada a toda la organización. Las herramientas de que disponemos para registrar la organización preventiva de la empresa es *ZURVAL*, a través del gestor documental (para comunicaciones y “recibís”) y de la base de datos de trabajadores para el control de funciones y formación.

Como propuesta general, la siguiente lista de procedimientos puede resultar útil para ir conformando la organización preventiva en la mayoría de empresas:

1. Procedimiento de definición de la política preventiva
2. Procedimiento de asignación de funciones y responsabilidades
3. Procedimiento de participación de los trabajadores
4. Procedimiento de comunicación de informaciones
5. Procedimiento de formación y capacitación
6. Procedimiento de coordinación empresa - SPA
7. Procedimiento general de intervención preventiva
8. Procedimiento de evaluación periódica de resultados
9. Procedimiento de investigación de accidentes e incidentes
10. Procedimiento de acogida de trabajadores.
11. Procedimiento de coordinación de actividades empresariales
12. Procedimiento de planificación de actuación ante emergencias
13. Procedimiento de elaboración de normas e instrucciones de trabajo
14. Procedimiento de control de la documentación

La definición de la política y la estructura preventiva constituyen lo que podemos denominar el **proyecto preventivo de empresa** que enmarcará estratégicamente toda la actividad preventiva a desarrollar. Dicha estrategia o proyecto preventivo de empresa no se define de una sola vez ni es independiente de las necesidades preventivas de la empresa, sino que su formulación forma parte del proceso de diagnóstico que incluye la identificación y evaluación inicial de los riesgos.

2.6 ELIMINACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

El conocimiento obtenido sobre las condiciones de trabajo y la estructura organizativa implantada en la empresa permite abordar una intervención preventiva encaminada a eliminar aquellas situaciones que suponen un riesgo

para la salud y seguridad. Se abordan así distintos cambios en las condiciones de trabajo algunos de los cuales dependerán solamente de una decisión (p.e. cubrir un hueco) mientras que otros deberán ser planificados (p.e. sustitución de tóxicos).

Las situaciones en las que el riesgo no se haya podido eliminar deberán someterse a una evaluación con el fin de proponer medidas de control. Es esencial que en dicha evaluación se involucren de alguna manera los recursos propios de la empresa, no sólo los específicamente dedicados a prevención sino también la estructura jerárquica de las distintas áreas o secciones, así como los representantes de los trabajadores (según el art. 3.2 RSP los procedimientos de evaluación deben ser objeto de consulta preceptiva con los trabajadores o sus representantes).

La evaluación de riesgos debe responder, pues, a un plan específico acordado con la empresa y consultado con los delegados de prevención, con objetivos y procedimientos explícitos. El lugar idóneo para presentar y aprobar dicho plan de evaluación de riesgos es el Comité de Seguridad y Salud donde exista.

El alcance de la evaluación no tiene por qué abarcar a todos los puestos de trabajo y a todas las actividades que se realicen en los mismos, sino solamente a aquellas situaciones que lo requieran por no haberse podido eliminar los riesgos. No obstante, debemos tener en cuenta especialmente determinadas actividades que en muchas ocasiones se suelen omitir en las evaluaciones y planes preventivos:

- Puestos de trabajo de carácter “horizontal”, es decir, que afectan a otros puestos. Por ejemplo servicios de limpieza, mantenimiento o vigilancia.
- Operaciones especialmente peligrosas de carácter ocasional o periódico asociadas a determinados puestos de trabajo, como carga y descarga, limpieza y mantenimiento,...
- Áreas de uso ocasional. Es decir zonas o instalaciones de la empresa en condiciones inadecuadas en las que no hay puestos de trabajo fijos.
- Instalaciones generales de la empresa, como calefacción, electricidad, almacenamiento, elevación, lucha contra incendios, etc., que deben pasar las revisiones reglamentarias correspondientes.
- Equipos de trabajo y maquinaria. En los considerados “nuevos”, es decir sujetos a marcado CE, se debe comprobar ese marcado y la Declaración de Conformidad y el Manual de Instrucciones. En los considerados “viejos”, es decir los no sujetos al marcado CE se les debe pasar el check list de adaptación al RD 1215/97.
- Medidas de emergencia. Se pueden recoger, si la importancia y el tamaño de la empresa, así lo indican en un documento aparte. Cuando no sea así, se incluirán en la propia evaluación.

La evaluación de los riesgos se realizará en forma multidisciplinar integrando en una valoración conjunta de las condiciones de trabajo los distintos factores relacionados con la seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la ergonomía y la psicología.

Los indicadores de salud deben formar parte de esta evaluación toda vez que pueden evidenciar riesgos desconocidos o insuficientemente controlados. También deberá existir una coordinación con el servicio médico para el traspaso correspondiente de información sobre los riesgos en cada puesto de trabajo, de manera que la vigilancia de la salud realmente sea la adecuada y específica al puesto de trabajo y a los riesgos que soporta cada trabajador. Una vez realizada la evaluación se informará al servicio médico de los riesgos. Si se hace por secciones, la información se pasará cuando se complete la sección. Debemos tener en cuenta que esto debe venir recogido en la programación de actuaciones que se derive del diagnóstico y como anexo al concierto de prevención con la empresa.

Se realizarán tanto la evaluación general de los puestos de trabajo como las complementarias de riesgos específicos incorporando para cada una de ellas el correspondiente plan de medidas correctoras.

La evaluación de riesgos es un proceso que “cuelga” inicialmente del diagnóstico inicial en el que se identifican todos los riesgos presentes en la empresa, se promueve su eliminación mediante una determinada organización de la prevención evaluándose aquellos otros que no pudieron ser eliminados.

Por tanto es una de las actuaciones de continuidad a partir del diagnóstico para la que debería seguirse un procedimiento operativo similar:

- a) acuerdo con la empresa, previa consulta con los trabajadores, sobre qué riesgos evaluar y con qué procedimientos;
- b) mediciones y recogida de información sobre la magnitud de los riesgos;
- c) definición de actuaciones para cada uno de los riesgos evaluados en función de los niveles de riesgo;
- d) priorización según criterios de intensidad, gravedad y población expuesta;
- e) consulta con los trabajadores sobre criterios operativos para los riesgos priorizados;
- f) recomendación de acciones de mejora continua sobre los riesgos no considerados prioritarios.

La adaptación de la herramienta ZURVAL, incorporando la metodología PAC mediante procesos de participación, permite llevar a cabo el procedimiento señalado, incorporando básicamente dos elementos:

- métodos para la asignación de niveles de riesgo con sus correspondientes propuestas globales de actuación;
- métodos para la priorización tanto “cuantitativos” (intensidad, gravedad, población expuesta) como “cualitativos” (técnicas de consenso).

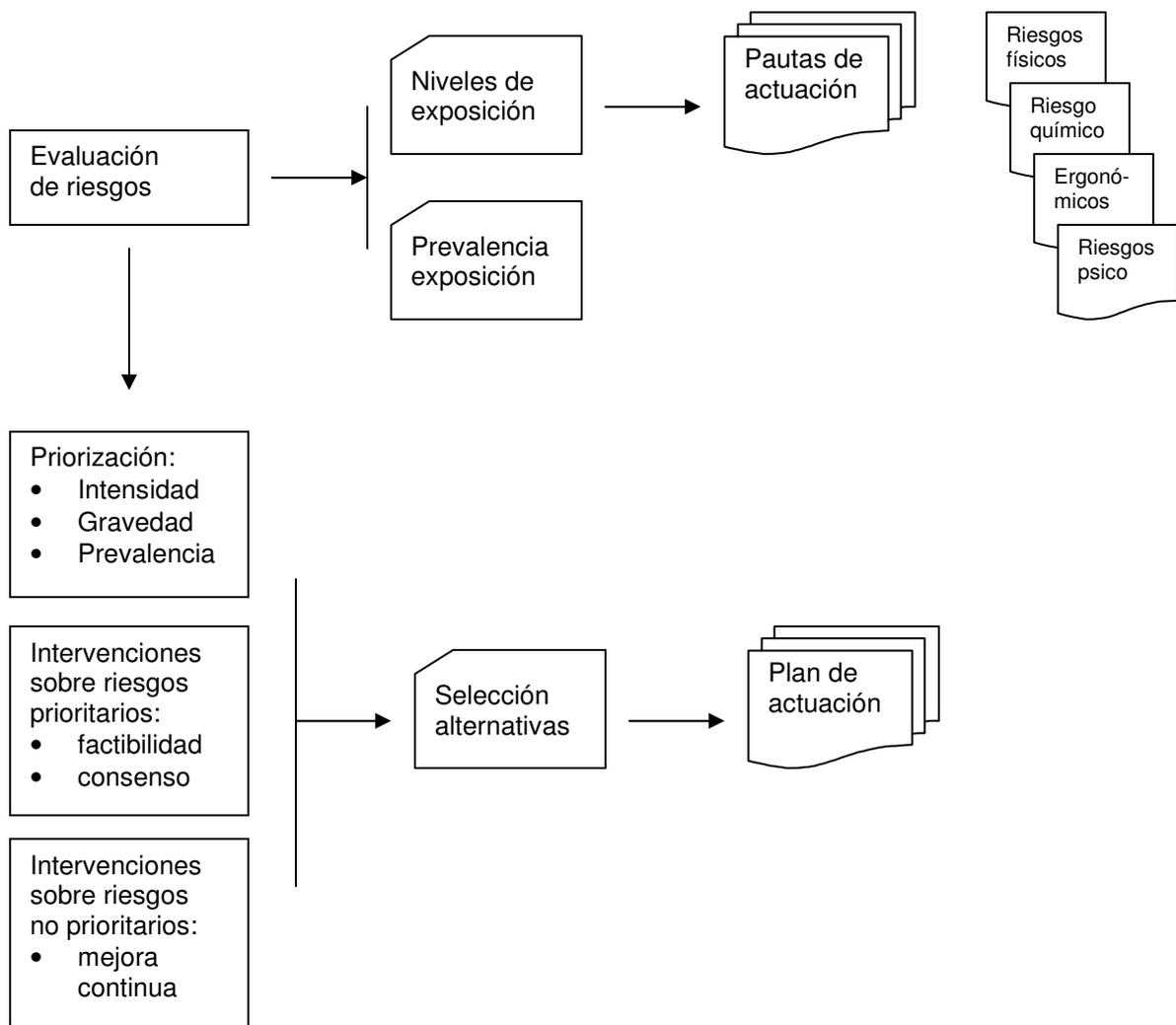
El sistema de evaluación y priorización debe ser coherente con los dos principios siguientes que son claves para el funcionamiento del sistema de gestión:

- la mejora continua, evitando calificaciones de riesgos que induzcan a la inactividad o a la no intervención (tipo “riesgo trivial” sin más);
- la implicación de los agentes en la solución de los problemas y por tanto el debate sobre los respectivos juicios de valor que están en la base de toda priorización.

De acuerdo con ello, cada riesgo evaluado deberá ser susceptible de ser cotejado con una plantilla de correspondencias entre el nivel de riesgo medido y las pautas de actuaciones de mejora (aunque sólo sean en el ámbito de vigilancia individual de posibles efectos precoces, por ejemplo).

Del mismo modo la priorización y las acciones a emprender no deben considerarse un terreno exclusivamente técnico –si bien su asesoramiento es imprescindible- sino objeto de consulta y participación. De nuevo el Comité de Seguridad y Salud aparece como el lugar idóneo para este tipo de decisiones.

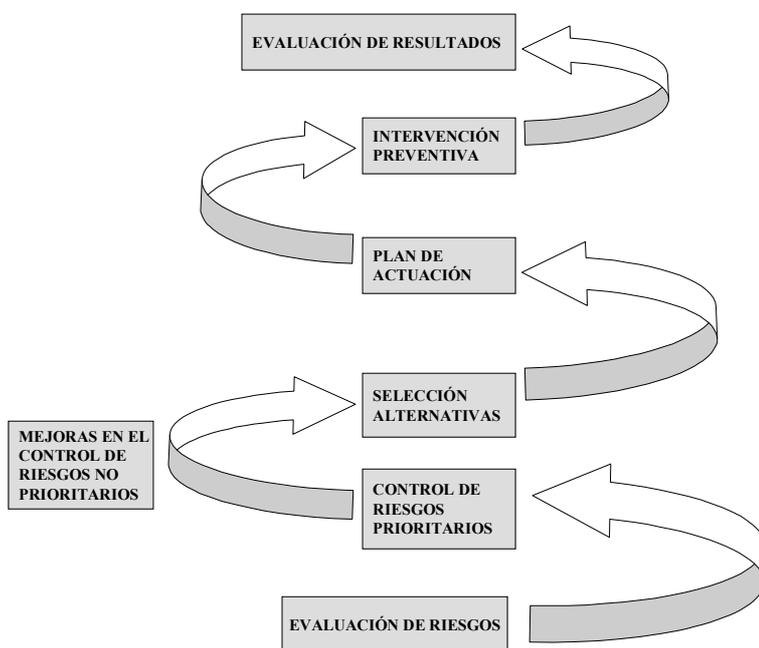
El punto 4 de la Segunda Parte de esta guía, recoge los criterios para una correcta priorización de actuaciones preventivas en función de la evaluación de riesgos. Lo más importante a destacar, es que la priorización de las actuaciones preventivas es una decisión de la empresa que debe ser “consensuada” con los trabajadores. Para la toma de esta decisión el Servicio de Prevención debe ser capaz de ofrecer a la empresa una evaluación del riesgo que contemple los criterios de magnitud (severidad y probabilidad) y de población expuesta. Además se debería tener en cuenta el criterio de prevenibilidad o la disponibilidad de medios en la empresa para acometer determinadas actuaciones que, aunque no aparezcan como urgentes, pueden eliminar riesgos que afecten a un elevado número de trabajadores.



Reglamentariamente la evaluación inicial de riesgos debe estar sometida a dos tipos de revisiones:

- revisiones parciales ocasionales: se realizarán cuando la modificación de una condición de trabajo pueda suponer un cambio en la situación del riesgo, o cuando se ponga de manifiesto que la evaluación inicial no ha sido correcta (mediante los datos recogidos de los controles ambientales, de la investigación de accidentes o en la vigilancia de la salud)
- revisiones periódicas: en función de cada uno de los riesgos, según se haya acordado con la empresa y teniendo en cuenta los condicionantes legales.

Una interpretación coherente de estas previsiones normativas desde el punto de vista de la gestión nos llevaría a considerar la evaluación e riesgos no como un proceso lineal, con principio y fin, sino como un proceso dinámico de sucesivos ciclos que nos permiten analizar los problemas, promover cambios y verificar si dichos cambios solucionan o no los problemas.



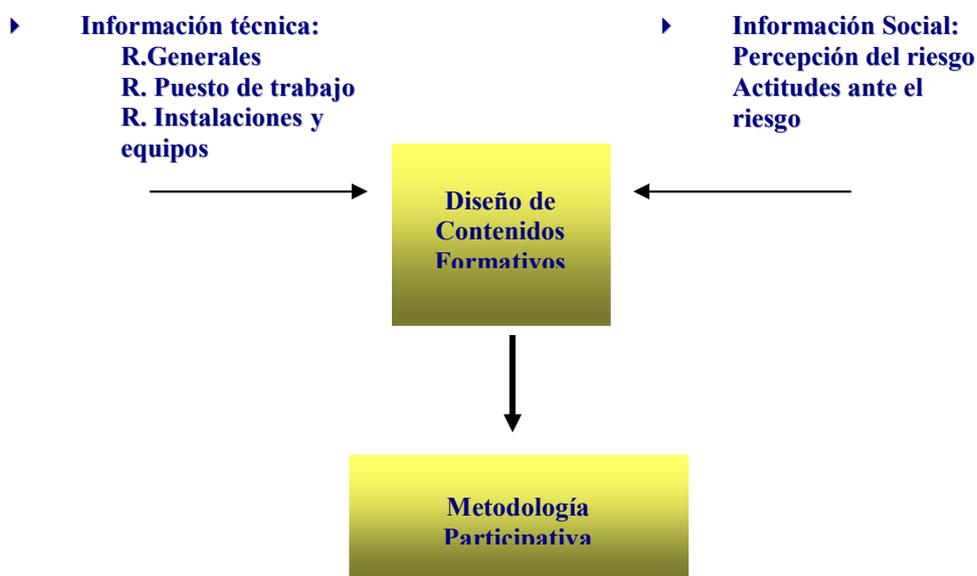
La necesidad de impartir formación de los trabajadores surge en muchas ocasiones como medida para implantar las acciones de prevención tras la evaluación de riesgos.

Se plantean dos problemas esenciales en la formación:

1. La adecuación a las necesidades del trabajador. Los contenidos deben estar ajustados a las necesidades de conocimiento por parte de los trabajadores, tanto de los riesgos que soportan, como de las medidas que se pueden adoptar y los cambios en sus formas de trabajo que pueden realizar para paliarlos o eliminarlos.
2. El bajo nivel de transferencia de lo aprendido en las acciones formativas a la realidad del puesto de trabajo. Esto se produce porque en muchas ocasiones no se conoce la realidad de la percepción del riesgo que tienen los trabajadores y se les forma desde un punto de vista exclusivamente técnico.

El trabajador que participe en el diseño de los contenidos formativos los asumirá mucho mejor como suyos y la acción formativa tiene muchas más probabilidades de éxito. Las técnicas PAC (Promoción para la Acción y el Cambio) pueden ser una vez más de utilidad en este sentido.

El siguiente esquema describe un modelo participativo en formación para los trabajadores.



En una gran mayoría de nuestras empresas podemos encontrar relaciones laborales con otras empresas, cuyos trabajadores entran en centros de nuestros clientes, o viceversa. Podemos también compartir centros de trabajo que no sean nuestros o tener relaciones con ETT's. En algunos sectores de actividad específicos como la construcción, por ejemplo, se hace más patente el problema de la coordinación de actividades en materia de seguridad y salud laboral. Es importante que conozcamos la casuística que se genera en la empresa para poder trasladar al empresario en su caso concreto, así como indicarle los procedimientos que debe seguir en estas relaciones interempresariales y los registros que se generan en esta actividad. Nos remitimos a la herramienta de Coordinación de Actividades, cuyo manual de instrucciones figura como anexo.

2.7 EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA Y DEL SISTEMA SGP-UNIMAT

El sistema debe ser evaluado para poder determinar, dentro de la sistemática de mejora continua que describe el propio modelo SGP-UNIMAT, las correcciones necesarias en nuestra actuación. En este sentido, podemos hacer una distinción entre la "evaluación legal" y la "evaluación interna" del sistema.

La primera viene definida fundamentalmente por la necesidad de *auditoría* externa a las empresas que cuenten con un Servicio de Prevención propio o, al

menos, en la parte de actuación preventiva que asuman. En este aspecto debemos asesorar a la empresa sobre cuándo deben ser auditadas y ayudarles en lo que podamos colaborar con ellas en esta materia.

La evaluación interna la debemos centrar en el análisis de los resultados que está proporcionando el propio sistema de gestión. En este caso los *criterios de gestión* (cuestionario Q-CG) y los *indicadores de resultados* definidos en este documento nos darán una idea de cómo se están desarrollando las cosas en la empresa.

Para ello es importante que en la medida de lo posible determinemos de antemano con la empresa los niveles de dichos indicadores, al menos de aquellos en los que podamos disponer de datos, de manera que podamos fijar objetivos de mejora durante un período determinado. Esto nos servirán en muchos casos para detectar causas específicas de la evolución de la empresa respecto a esos indicadores, así como para valorar nuestra labor como técnicos – asesores de la misma.

En cualquier caso, es muy importante que todas las actuaciones de implantación del SGP-UNIMAT en la empresa queden correctamente registradas. La “Guía de gestión” incorpora un gestor documental para que se controle y se tenga a disposición toda la documentación generada.

3. ARGUMENTOS PARA CONVENCER Y FORMAS DE ELIMINAR BARRERAS

En este apartado se recogen diversas preguntas o dificultades que se nos plantean como técnicos-asesores de nuestras empresas a la hora de implantar el modelo SGP-UNIMAT.

Se trata de homogeneizar en lo posible las respuestas y las actuaciones de todos los técnicos del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas ante la falta de comprensión sobre las potencialidades del sistema de gestión de la prevención que proponemos o ante las resistencias a su implantación. Es decir, proponemos una herramienta de marketing y de comunicación cuyo objetivo es “vender” el SGP-UNIMAT

Este argumentario no es una lista cerrada. Es sólo un conjunto de orientaciones iniciales que se irán nutriendo con las aportaciones que los propios técnicos o comerciales del equipo de Unión de Mutuas puedan hacer sobre la base de su propia experiencia. Para ello se establecerá un canal de comunicación que permita recoger e integrar dichas aportaciones con el fin de completar y mejorar esta herramienta.

3.1 CONVENCRIENDO AL EMPRESARIO...

Lo primero siempre debe ser conocer las expectativas previas del empresario al iniciar su relación con el Servicio de Prevención. Debemos empezar por preguntarnos qué es lo que quiere de nosotros el empresario. Pero también debemos tratar de averiguar el por qué quiere lo que quiere, es decir, cuáles son sus motivaciones, por qué camino ha llegado hasta nosotros. No es lo mismo que la empresa esté en puertas de una inspección o que haya sido incluida en el Plan de Actuación Preferente de empresas con mayor siniestralidad, que quiera integrar un sistema de gestión preventiva porque está inmersa en una certificación de calidad o que haya tenido conflictos con los trabajadores por cuestiones de salud y seguridad.

Nuestra primera tarea es tratar de responder a esta motivación fijando unos objetivos preventivos iniciales. Sin embargo también debemos procurar desde el primer momento evitar falsas expectativas sobre nuestro servicio así como ampliar el campo de interés del empresario hacia una prevención integral. Es decir, se trata de atender las demandas del empresario pero no de una forma pasiva sino intentando que dichas demandas sean cada vez más coherentes con los principios que sustentan nuestra oferta preventiva: el SGP-UNIMAT.

Para ello, muchas veces, deberemos convencer al empresario de que sus expectativas no son totalmente correctas. Proponemos algunos ejemplos

... el empresario cree que el Servicio de Prevención de la Mutua es la solución a todos sus problemas de prevención

Esta es una expectativa claramente exagerada. Sin embargo, rebatir esta idea frontalmente desde el primer momento puede ser una estrategia equivocada que ahuyente al potencial cliente. Es mejor empezar por clarificar en positivo nuestra “cartera de servicios” especificando claramente los cuatro elementos que aporta el Servicio de Prevención a la organización de la prevención en la empresa:

- a. *investigación de necesidades*: qué cosas deberían cambiar en la empresa para conseguir eliminar o controlar los riesgos laborales;
- b. *criterios de prevención*: cómo se puede organizar el trabajo de forma que garantice la salud y la seguridad de los trabajadores;
- c. *facilitación para gestión*: cómo llevar a cabo los cambios necesarios para conseguir los mejores resultados de una forma eficiente;
- d. *formación*: capacitación de directivos y trabajadores para la implementación de los cambios y para el mantenimiento

A partir de aquí, conviene explicar bien el sentido del art. 31 de la LPRL: el técnico del SP no es el responsable de la prevención sino que su función es aportar conocimientos e informaciones (*asesoramiento*) para que la empresa tome las decisiones adecuadas, además de ayudar y capacitar (*asistencia*) a las personas que deben tomar o participar en dichas decisiones. Debemos aclarar que el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas no funciona como una “gestoría de la prevención” sino que se parece más a una “consultoría en prevención”: ayudamos al empresario a tomar decisiones eficaces y eficientes con el fin de mejorar las condiciones de trabajo para evitar daños a la salud de los trabajadores.

... el empresario no sabe muy bien lo que quiere

En muchas ocasiones nos encontramos con la paradoja que quien va a contratar nuestros servicios no sabe exactamente qué contrata. Esto tiene que ver con lo que solemos denominar escasa cultura preventiva. En estos casos hay que procurar hacer pedagogía: informar y explicar al empresario sus obligaciones legales y, sobre todo, el sentido y la orientación de la LPRL especialmente en cuanto al objetivo que persigue (protección de la salud de los trabajadores) y a los medios que propone (integración de la prevención en la gestión). A partir de esta labor informativa se tratará de empezar a motivar al empresario sobre la necesidad de la prevención y de hacerle tomar conciencia del papel que debe jugar. Llegados a este punto le podemos proponer un pre-diagnóstico con el fin de concretar sus necesidades preventivas. No siempre hay que esperar a que el empresario esté totalmente convencido para empezar a trabajar. Basta con haber conseguido un nivel de confianza mínimo que nos permita continuar nuestra labor pedagógica al mismo tiempo que vamos avanzando en la implantación del SGP-UNIMAT. También podemos plantear que el propio empresario o alguno de los directivos acuda a uno de nuestros cursos de formación.

... lo que quiere el empresario es que le *arreglemos los papeles*

Esta situación es distinta a la anterior: no es que no se sepa muy bien lo que se quiere sino que lo que se quiere no es exactamente prevención. Aquí el problema no es tanto de información sino de motivación por lo que, además de advertir al empresario que la inspección ya no quiere sólo papeles sino que cada vez se fija más en cómo las empresas gestionan la prevención²², hay que procurar explicar muy bien las *ventajas* de la prevención para la empresa. Los argumentos que podemos manejar van desde la ética (la salud como derecho básico de las personas) a la eficiencia (los accidentes son un síntoma de mala gestión, la falta de prevención genera costes) pasando por la competitividad (la prevención mejora la imagen de la empresa y es un indicador de calidad) y la productividad (los riesgos laborales son fuente de conflictos, originan absentismo, un buen clima preventivo mejora la satisfacción de los trabajadores). Si no hay un mínimo de acuerdo en estas cuestiones nos va a ser imposible implantar el SGP-UNIMAT por lo que hay que conseguir convencer al empresario de que debe hacer prevención. Con todo, se debe insistir en que lo que él quiere también está garantizado, es decir, que nuestro sistema asegura que toda la actividad preventiva quedará justificada documentalmente a plena satisfacción de la Inspección de Trabajo.

... el empresario lo que no quiere es *complicarse la vida*

De entrada hay que decir claramente que esto no es posible: la vida ya la tiene complicada. Hay una serie de obligaciones que el empresario debe cumplir por imperativo legal. Lo que nosotros lo ofrecemos es una forma racional, eficaz y eficiente de cumplir dichas obligaciones: el SGP-UNIMAT. Hay que explicar al empresario los criterios del SGP-UNIMAT insistiendo en que se trata de un sistema que promueve la gestión integrada de la prevención que propugna la ley y que es perfectamente compatible con otros sistemas de gestión de calidad o de medio ambiente. La experiencia de la UE ha llevado a rechazar por ineficaz el llamado modelo *side-car* (responsabilizar de toda la prevención a un departamento especializado al margen de la conducción de la empresa). También se ha demostrado el fracaso de aquellas actividades preventivas desarrolladas por entidades externas a la empresa sin ninguna implicación de quienes trabajan en el interior de la misma. Por todo ello no vemos posible llevar a cabo una prevención eficaz y de calidad sin implicación de la dirección de la empresa y, a partir de ahí, de toda la cadena de mandos y de los propios trabajadores. De ahí que uno de los pilares básicos de nuestra propuesta de SGP-UNIMAT sea justamente la implicación de la dirección en la política preventiva, lo cual por otra parte es uno de los aspectos determinantes de la percepción de un buen clima preventivo por parte de los trabajadores. Conviene insistir en que esta forma de gestionar la prevención basada en la implicación de todos los estamentos de la empresa, puede favorecer a la marcha general de la misma y no solo en los aspectos de salud y seguridad.

²² Ver Anexo: "Documento de integración para la implantación y desarrollo de la PRL en la empresa" presentado por la Dirección General de la Inspección de Trabajo

... y qué gano yo con todo esto?

La prevención no es un negocio sino que forma parte de las “reglas del juego” de nuestras sociedades modernas. Lo que se pretende con la prevención no son beneficios económicos sino resultados en términos de salud: menos accidentes de trabajo y menos enfermedades laborales. Para conseguirlo nosotros proponemos el SGP-UNIMAT mediante el que tratamos de hacer que su inversión en prevención obtenga los mejores resultados posibles en salud y seguridad. Este es el principal objetivo. Además de esto, el SGP-UNIMAT garantiza el cumplimiento estricto de las obligaciones legales ante la inspección de trabajo y promueve un clima de satisfacción de los trabajadores. Por último, mediante el SGP-UNIMAT se puede llegar a mejorar el rendimiento económico de la empresa: eliminación de costes por accidentes, mejora de la productividad, disminución del absentismo, etc. El punto 3 de la Segunda Parte de esta guía puede ayudar a argumentar en este sentido.

... pero si aquí *no tenemos problemas*

Quien plantea así las cosas suele tener muy pocos conocimientos en prevención. Hay que hacerle ver la amplitud del campo de la salud y seguridad que va más allá del accidente de trabajo así como la importancia de la mejora continua de las condiciones de trabajo, insistiendo en que todo esto forma parte del sistema de prevención previsto en nuestra legislación. La idea de la espiral nos puede ayudar a hacernos entender. Siempre hay aspectos que se pueden (y se deben) mejorar tal y como contempla el art. 14.2 de LPRL: “el empresario desarrollará una acción permanente para perfeccionar los niveles de protección existentes”. Hay que plantear en todo caso el pre-diagnóstico como una forma de averiguar si es o no cierto que no se tienen problemas en materia de salud y seguridad. Nuestro SGP-UNIMAT se basa en un enfoque global de la prevención y en la mejora continua de las condiciones de trabajo.

... lo quiero *todo ya mismo*

Lo primero en estos casos es averiguar el por qué de las prisas del empresario. Tal vez tenga un motivo perentorio (una inspección, un requerimiento, un conflicto, etc.) que debemos tener en cuenta y tratar de solucionarle. Ahora bien, una vez hecho esto debemos tratar de hacerle entender lo que implica el concepto de “prevención integrada” que propone la LPRL, que nuestra propuesta para hacerlo efectivo es el SGP-UNIMAT y que su implantación no puede hacerse por motivos obvios de la noche a la mañana. Podemos ofrecernos para trasladar esta explicación a aquellas instancias (inspección, delegados de prevención, etc.) que puedan estar generando una presión de tiempo con el fin de tratar de convencerlas de que la empresa tiene un plan de gestión de la prevención serio y riguroso cuya implantación progresiva requiere un tiempo.

... está bien pero no me maree a los trabajadores

No debemos ocultar en ningún momento que la LPRL y, por tanto, nuestro modelo SGP-UNIMAT se apoyan en la participación de los trabajadores como uno de los elementos clave. Pero además debemos ser capaces de justificar la utilidad de dicha participación para la prevención. En general hay que hacerle ver al empresario que sin la implicación y el convencimiento de los trabajadores seguramente va a fracasar en el intento de evitar accidentes, de prevenir enfermedades y de mejorar las condiciones de trabajo. No hay que olvidar que los trabajadores son al fin y al cabo los destinatarios de la prevención (el *cliente*) y que su satisfacción es uno de los mejores indicadores de calidad en este terreno. Las investigaciones sobre clima preventivo nos permiten afirmar que uno de los factores que influyen en la implicación activa de los trabajadores es la receptividad de la empresa a sus sugerencias en materia de seguridad y salud. Igualmente se ha demostrado que los delegados de prevención suelen ser un factor favorable en la reducción de accidentes o que una de las formas más eficaces en la prevención de lesiones osteo-musculares es desarrollar programas de ergonomía participativa. Hay que resaltar la importancia del Comité de Seguridad y Salud como órgano de consulta permanente y ofrecer nuestro asesoramiento y apoyo a ambas partes en este contexto (si no se constituye dicho Comité se puede realizar el mismo planteamiento respecto a los procedimientos de consulta que se arbitren). Es decir, somos partidarios de la participación, tanto por razones legales como de eficacia preventiva, y estamos dispuestos a facilitarla si somos requeridos por la empresa para ello. Aquí conviene explicar cuáles son las técnicas de facilitación que utilizamos y las ventajas que pueden representar para una gestión participativa de la prevención (ver anexos).

... otros me lo ponen más fácil

Es verdad. Pero de lo que tenemos que hablar es de resultados (eficacia) y del balance inversión-objetivos (eficiencia). Nosotros queremos trabajar seriamente en prevención y no simplemente guardar las formas. Por eso nuestro SGP-UNIMAT se orienta a resultados y sólo consideraremos que funciona de manera adecuada si conseguimos que su empresa tenga tendencias favorables en todos y cada uno de los indicadores de resultados que se incluyen en el propio modelo. En caso contrario revisaremos su implantación y lo modificaremos para adecuarlo a las necesidades de la empresa hasta lograrlo. Lo que pretendemos es: a) que disminuyan los accidentes y las enfermedades por el trabajo; b) que cada vez haya menos trabajadores expuestos a riesgos; c) que aumente la satisfacción de los trabajadores; d) que mejore la imagen social de la empresa; e) que la inversión en prevención sea lo más eficiente posible. Si otros le ofrecen lo mismo con menos esfuerzo, no lo dude, concierte con ellos. Pero fíjese bien en los resultados que le ofrecen. Aquí, conviene tener a mano datos de resultados en las empresas en las que trabajamos con el SGP-UNIMAT (hasta que los tengamos, podemos apoyarnos en el estudio de aproximación inicial que realizamos en las 11 empresas del sector cerámico sobre la correspondencia entre los criterios de gestión y los

resultados). Hay que insistir, además, en que nuestro modelo es totalmente flexible y que procura no complicar la gestión más allá de lo necesario.

... primero los accidentes, lo demás ya veremos

Es una apreciación muy común con apariencia de gradualismo (vamos a ir por partes) aunque en realidad no es sino reduccionismo (finalmente sólo hay preocupación por el accidente). Esto lleva a negar los problemas de salud laboral cuando no hay accidentes pero, además, es un obstáculo para conseguir estabilizar los propios resultados en seguridad. Hay que explicar que los accidentes son el resultado de un fallo global del sistema y que, por tanto, para conseguir evitarlos hay que actuar sobre el conjunto de la organización del trabajo aumentando la seguridad de los equipos, mejorando la comunicación y la formación, implicando a los encargados y a los trabajadores. Insistir en que hay, además, otros factores de riesgo que pueden repercutir en la seguridad como el ruido, el estrés, la temperatura, la falta de ergonomía, algunos tóxicos, etc. No se puede pretender reducir significativamente los accidentes, y mucho menos hacerlo de manera estable, sin abordar la mejora global de las condiciones de trabajo. Por otra parte los accidentes, con ser un problema preocupante, son solamente la quinta parte de todos los daños a la salud que genera el trabajo y que, según la ley, tenemos obligación de evitar.

... no tenemos tiempo de hacer todo eso

Esta es otra forma de gradualismo que lleva a la marginación de la salud y seguridad en beneficio de una gestión empresarial centrada exclusivamente en los resultados económicos. Alguien definió la “cultura preventiva” justamente como “no dejar la prevención para cuando tengamos tiempo”. Es decir, si siempre se deja la prevención para después de las “cosas verdaderamente importantes” tal vez nunca llegue el momento de dedicarse a ella. Hay que plantearse un cambio de mentalidad: la prevención no es una cosa más a hacer sino que forma parte de las condiciones esenciales de la gestión de la empresa. Sin integrar la prevención, una empresa está mal gestionada. Y lo está no sólo porque no respeta la ley sino porque no tiene en cuenta los beneficios de la prevención para los trabajadores y la propia empresa. Por otra parte, hay que insistir en que el tiempo y los recursos a dedicar pueden minimizarse en función de los criterios de eficiencia y flexibilidad que inspiran nuestro modelo de gestión SGP-UNIMAT.

3.2 REMOVER OBSTÁCULOS, REORIENTAR ...

En muchas ocasiones nos encontraremos con que el principal problema no es convencer a un empresario de lo que debe hacer sino explicarle que lo que está haciendo no está del todo bien orientado y que debería hacer las cosas de otro modo. Esto suele ser más difícil, especialmente si el empresario está convencido de que lo está haciendo bien y no ha tenido grandes problemas hasta el momento. Otras veces el problema es de “cansancio” o de falta de motivación para seguir avanzando o para mantener los procedimientos de gestión de la prevención.

En estos casos, no sólo hay que esgrimir argumentos convincentes sino que debemos ser capaces de ponérselo fácil, es decir, facilitar un cambio de orientación gradual con el mínimo trastorno para la gestión. Hay que partir de analizar lo que se está haciendo, remarcar los aspectos positivos e ir señalando las necesidades de mejora o de reorientación.

A continuación se proponen ejemplos de algunas situaciones típicas:

... la empresa no tiene definida una política preventiva

La mayoría de las empresas que llevan a cabo alguna actividad preventiva, lo hacen sin haber definido previamente su política en este terreno. Es más, algunas no creen que valga la pena perder tiempo en definir la política preventiva y consideran esta cuestión como un formalismo más... Hay que explicar la importancia de fijar unos objetivos generales como referentes para que la organización de la prevención tenga sentido y pueda evaluarse. Por otra parte, el momento de definir una política preventiva es una ocasión de oro para empezar a hacer conscientes a los mandos y a los trabajadores del papel activo que deben jugar implicándoles desde el principio en la prevención. Hay que explicar al empresario que definir la política de prevención de la empresa es la forma más razonable de cumplir con la previsión legal de diseñar un “plan de prevención de riesgos” tal y como se define en el art. 2.1 del RSP.

Para llevar a cabo esta definición se pueden desarrollar diversas estrategias y en todas ellas podemos ofrecer nuestro apoyo mediante técnicas de facilitación. Se puede optar por elaborar sólo los principios de la política preventiva dejando para una fase posterior las cuestiones de organización (responsabilidades, procedimientos, actividades y recursos) o aprovechar para llevar a cabo todo el proceso de una vez. También se puede definir la política de prevención durante un programa de formación con lo que se “matan dos pájaros de un tiro” (se cumple con la obligación de formación y se define la política), además de implicar a los asistentes en el proceso y de orientar la formación a la capacitación específica para desempeñar las funciones de cada cual según los objetivos de la empresa. Otra posibilidad es abrir un periodo de consultas más o menos formal entre los mandos intermedios, los delegados de prevención y/o los trabajadores bien para recoger sus propuestas previamente a la definición de la política o bien para solicitar sus opiniones sobre una propuesta previamente elaborada. El proceso de definición de la política

preventiva puede durar un tiempo y simultanearse con el diagnóstico de necesidades u otras actividades iniciales, también puede llevarse a cabo en el marco de una evaluación del sistema en el caso de que durante un tiempo se haya llevado a cabo la actividad preventiva sin política de empresa...

Debemos ser capaces de analizar cada situación y de proponer la forma más fácil y eficiente de realizar esta actividad. No se trata de ofrecer una lista de temas para marcar con una cruz, sino que les indicaremos los puntos clave de toda política preventiva y dejaremos que la desarrollen ellos mismos. Es importante intentar que sirva como ejemplo de participación de la organización, dentro de la filosofía del SGP-UNIMAT, por lo que intentaremos que se establezca una sesión de trabajo en la que estén representados, dirección, mandos y trabajadores para la redacción del documento.

... la empresa no evalúa resultados en prevención

En muy pocas empresas nos encontraremos objetivos preventivos definidos salvo, quizá la reducción del número de accidentes ocurridos en el año. Menos frecuente aún es que se utilicen indicadores de gestión preventiva. En la explicación del SGP-UNIMAT al empresario debemos insistir en la necesidad de establecer objetivos anuales, lo que, además de ser coherente con el art. 9.3 del RSP, es una forma de garantizar la continuidad de nuestra actividad de asesoramiento a la empresa en el futuro (no estaremos hablando sin más de servicios sino de servicios ligados a objetivos). Hay que hacer consciente al empresario de que el único sentido de la prevención son los resultados y que así es como viene recogido en la legislación hasta el punto que cuando se producen daños a la salud se obliga a reconsiderar todo el proceso de evaluación de riesgos y de planificación de la acción preventiva. Además, la actividad preventiva supone inversiones y debemos saber si con ellas se consiguen los resultados previstos

De forma más operativa, fijaremos objetivos con la empresa y utilizaremos los niveles de indicadores más adecuados, de los definidos en el punto 1.B de esta guía, en función del grado de avance preventivo en que se encuentre la empresa y la facilidad para recopilar los datos necesarios para calcularlos. Además fijaremos la periodicidad y calendario de comprobación de datos y avance en los resultados. Ofreceremos nuestro apoyo técnico para elaborar y valorar dichos indicadores.

... no hay procedimientos o los que hay no son adecuados

A veces las empresas hacen cosas en prevención, incluso se esfuerzan por hacerlas bien, pero no desarrollan procedimientos ordenados. Se puede decir que "tocan de oído". Otras veces tienen procedimientos formales pero no son adecuados o no se tienen en cuenta a la hora de la práctica. Conviene en estos casos explicar claramente las ventajas de proceder tanto las actividades preventivas (evaluación, consulta, información, etc.) como la aplicación de criterios preventivos en la realización de las tareas. Podemos utilizar distintos

argumentos, por ejemplo: a) los procedimientos son unas “reglas del juego” claras que permiten que todo el mundo sepa a qué atenerse; b) los procedimientos permiten una actuación ordenada; c) los procedimientos permiten comprobar si las cosas se hacen bien o no y localizar los fallos en caso de malos resultados; d) los procedimientos permiten su adecuación y mejora continuas a las necesidades cambiantes de la empresa...

Siempre, hay que valorar los resultados para validar un procedimiento por lo que el principal argumento para proponer cambios es demostrar que los resultados no son lo buenos que se pretendía. Y como siempre, además de argumentar debemos facilitar: implantar un procedimiento o cambiar los existente requiere experimentación por lo que debemos ayudar a la empresa a diseñar pequeñas pruebas piloto y a partir de ver qué es lo que funciona ir generalizando su uso. No debemos olvidar tampoco la importancia de contar desde el primer momento con la opinión de quienes van a utilizar los procedimientos. También debemos ayudar a la empresa a poner por escrito los procedimientos y a programar su revisión periódica con el fin de verificar su utilidad y vigencia.

... los mandos intermedios no se implican

Es una situación muy común y, al mismo tiempo, es tal vez el mayor handicap para una efectiva integración de la prevención. Los mandos intermedios tienen la sensación de encontrarse entre “dos fuegos” y suelen optar por asegurar a toda costa la productividad aunque sea sacrificando la prevención. Esta es una situación que, en general, requiere una mayor investigación para identificar las posibilidades de motivación e implicación de los encargados y mandos directos. De momento, lo que podemos hacer es explicar la importancia fundamental de este escalón jerárquico para la efectiva integración de los criterios preventivos en el desarrollo de las tareas cotidianas (de hecho, la prevención no es posible sin su implicación activa) y proponer actividades de formación e intercambio de opiniones con ellos. En la medida en que conozcamos sus dificultades podremos proponer alternativas. Tengamos presente, además, que los mandos intermedios deberían ser los “formadores naturales” de los trabajadores mediante planes de formación integrada en prevención.

... los cauces de participación no funcionan

Hay que hacer ver la necesidad de cumplir la legislación en lo referente a la designación de Delegados de Prevención y constitución del Comité de Seguridad y Salud. Igualmente, insistir en la importancia de la participación como condición de eficacia para la prevención. Pero, además, hay que ayudar a la empresa a crear los canales de comunicación interna que garanticen la participación efectiva de los trabajadores en materia preventiva. El mayor problema que nos podemos encontrar es de comunicación de abajo hacia arriba. En muchos casos las opiniones y sugerencias de los trabajadores en materia preventiva no llegan a la dirección o a la persona que toma las decisiones en estos aspectos porque se pierden en la valoración que de ellas

hacen ciertos mandos intermedios con intereses totalmente diferentes. Debemos conocer la organización productiva y proponer un canal que garantice que situaciones como ésta no se produzcan, a la vez que las personas que integren el canal sean lo más objetivas posible. El Comité de Seguridad y Salud es un buen foro para fomentar la comunicación en la empresa y debemos ofrecernos como asesores técnicos permanentes de este comité.

... la empresa no dedica recursos propios a la prevención

Nuestra opción respecto a la organización de la prevención en la empresa es por lo que se ha venido a llamar un “modelo mixto”, es decir, la empresa dedica recursos propios según sus posibilidades y nosotros como Servicio de Prevención complementamos la actividad preventiva. Pero siempre contando con que alguien en el interior de la empresa se encarga al menos del “día a día”. Argumentar esta opción requiere explicar bien las distintas posibilidades que ofrece el Capítulo III del Reglamento de los Servicios de Prevención y guiar al empresario hacia el establecimiento de un modelo mixto, de manera que se impliquen en la realización de actuaciones preventivas junto con el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas.

Además de la correcta organización formal, y en función de los objetivos preventivos establecidos y de las actuaciones que se deriven de ellos, tendremos que buscar en la empresa aquellas personas clave que nos puedan ayudar en la realización de las actividades o nos puedan facilitar la documentación y/o los medios necesarios dentro de la empresa. La elección de estas personas será consensuada con la dirección de la empresa y con los propios interesados, intentando que nadie se sienta obligado a hacer algo que no quiera.

Se establecerá con la empresa el conjunto de interlocutores válidos, pertenecientes a la organización formal o informal, con los que los técnicos del Servicio de Prevención deban tener contacto para programar y realizar las distintas actuaciones preventivas. Es importante buscar, dentro de lo posible, personas con un perfil parecido al del propio técnico y cercano al perfil de facilitador definido en esta guía, para garantizar que las relaciones van a ser fluidas y evitar problemas de comunicación.

Una vez elegidas las personas, definiremos con la empresa sus funciones y responsabilidades. En la organización formal serán las marcadas en la normativa. En la organización informal serán aquellas tareas y funciones concretas que, consensuadas con la empresa, deben realizar estos trabajadores para el correcto funcionamiento del sistema. Es importante destacar que una misma persona de la empresa puede pertenecer a la organización formal y a la organización informal. Esto dependerá de su perfil y su capacidad de actuación. Debemos tener en cuenta también que la organización preventiva no necesariamente debe coincidir con la organización productiva. Un mando no siempre es la persona idónea para formar parte de aquella.

... los trabajadores no se implican

También sucede, a veces, que a pesar de que la dirección de la empresa está a favor de la participación, son los trabajadores los que no quieren implicarse. Lo primero que debemos plantear claramente es que no podemos plegarnos a esta situación dado que *necesitamos* a los trabajadores para conseguir una prevención eficaz. Y de esto tiene que estar convencido también el empresario. Lo que debemos empezar a proponer es una investigación sobre las causas de este “pasotismo” de los trabajadores preguntándonos en primer lugar si perciben o no un buen clima preventivo en la empresa (podemos utilizar para ello los indicadores de satisfacción de los trabajadores del SGP-UNIMAT) y planificando a partir de dicha percepción un programa formativo de acuerdo con los criterios “percep”. Además de ello, debemos tener en cuenta las condiciones de contratación de los trabajadores y de organización del trabajo que puedan actuar como barreras a la participación y hacérselas ver al empresario sugiriéndole mejoras en este sentido.

**SEGUNDA PARTE:
CRITERIOS E
INSTRUMENTOS
OPERATIVOS**

1. Criterios de gestión de la prevención: cuestionarios Q-CG

Hemos denominado **Cuestionarios Q-CG** a los instrumentos para valorar el grado de aplicación en la empresa de los Criterios de Gestión (CG) que configuran el modelo SGP-UNIMAT.

Dichos cuestionarios han sido sometidos a diversas aproximaciones de validación. Han sido contrastados satisfactoriamente con los indicadores de resultados en una muestra reducida de empresas del sector cerámico. Además, han sido objeto de evaluación sobre la base del criterio experto por parte de técnicos del Servicio de Prevención de Unión de Mutuas e igualmente han sido debatidos con representantes de los trabajadores.

El objetivo de los cuestionarios es también el de “cuantificar” el cumplimiento de los criterios asignando puntuaciones en forma de porcentajes, con el fin de establecer comparaciones entre empresas o para estudiar la evolución en el tiempo de una misma organización.

En este apartado se presentan tres versiones del Cuestionario Q-CG:

- una versión *completa* con todos los criterios y subcriterios, así como con las correspondientes ayudas para el cálculo de las puntuaciones;
- una versión de *primer contacto* para los casos en que el conocimiento de la empresa es muy limitado;
- una versión *microempresas* con una adaptación del cuestionario general a PYMEs.

Los Cuestionarios Q-CG deben convertirse en una herramienta básica para que los técnicos del Servicio de Prevención desarrollen su papel de promotores de la gestión preventiva en la empresa. Se utilizarán desde el primer contacto con la empresa para el diagnóstico de necesidades. También serán una herramienta de evaluación del grado de implantación del sistema SGP-UNIMAT.

Su aplicación masiva por parte de los técnicos del Servicio de Prevención servirá además para mejorar estos instrumentos y para adaptarlos a las distintas realidades.

Los cuestionarios Q-CG han sido incorporados a la herramienta informática ZURMAP.

CRITERIOS DE GESTIÓN INTEGRADA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Cuestionario Q-CG

Objetivo: *El presente cuestionario pretende caracterizar la manera en que se gestiona la prevención en las empresas mediante una valoración gradual de los criterios esenciales que debieran formar parte de un Sistema de Gestión Integrada de la Prevención.*

Utilización: *Se propone como herramienta para evaluar el grado de integración de la prevención en la empresa con el fin de promover la implantación de un sistema de gestión coherente o de mejorarlo en determinados aspectos, por lo que puede utilizarse tanto para un diagnóstico inicial de necesidades como para la evaluación de sistemas.*

Estructura del cuestionario: *El instrumento recoge diferentes criterios de gestión preventiva²³ evaluables en cuatro niveles según una escala gradual²⁴ que permite una estimación proporcional de su cumplimiento en cuatro dimensiones (más una adicional en los casos de concurrencia de distintas empresas) consideradas fundamentales para un sistema de gestión:*

- 1. implicación de la dirección en la política preventiva*
- 2. enfoque global de la prevención de riesgos en la empresa*
- 3. participación de los trabajadores*
- 4. gestión eficaz de los procesos y actividades preventivas*
- 5. coordinación de actividades preventivas (si procede)*

**Cumplimen-
tación del
cuestionario:**

1) comprender bien el significado concreto de cada ítem y asignar la respuesta correspondiente con el máximo de objetividad posible sobre la base del propio conocimiento de la realidad, recabando información o solicitando la opinión de los responsables de la empresa y/o de los representantes de los trabajadores²⁵;

2) asignar las puntuaciones individuales a cada uno de los ítems y calcular a continuación la puntuación de las cuatro dimensiones así como el resultado global utilizando para ello las tablas que se adjuntan al cuestionario;

3) recoger las observaciones que se consideren pertinentes bien en relación con eventuales discrepancias entre la propia impresión y las puntuaciones obtenidas o bien añadiendo informaciones relevantes para identificar necesidades de mejora en la gestión preventiva en la empresa.

²³ Se han utilizado como textos de referencia, además de la LPRL, los de OIT (Directrices sobre sistemas de gestión de la salud y seguridad en el trabajo) y OMS (European Policy Criteria and Performance Indicators in Health, Environment and Safety Management in Enterprises)

²⁴ Puntuación de respuestas: 1=0; 2=33%; 3=66%; 4=100%

²⁵ En caso de discordancia, y a falta de criterio propio, se puede asignar una puntuación promedio de las dos diferentes respuestas obtenidas

1. Implicación de la dirección en la política preventiva

1.1 Compromiso preventivo de la dirección

- [1] No hay constancia de su formulación o adopción
- [2] La política de prevención se contiene en un documento escrito
- [3] Política de prevención escrita y difundida en el conjunto de la empresa
- [4] Todos los estamentos de la empresa han participado en la formulación de la política de prevención (+3)*

1.2 Asignación de responsabilidades de prevención a la cadena de mandos

- [1] Sin asignación de responsabilidades
- [2] Asignación de responsabilidades solamente verbal
- [3] Constancia documental de asignación de responsabilidades a los principales directivos
- [4] Constancia documental de asignación de responsabilidades a toda la cadena de mandos

1.3 Implicación de la cadena de mandos en la prevención

- [1] Ausencia generalizada o mayoritaria de implicación
- [2] En general manifiestan interés pero no se refleja en sus actuaciones
- [3] Una parte de los mandos y directivos impulsan políticas de prevención en sus áreas de responsabilidad
- [4] La dirección exige a los mandos y directivos que apliquen políticas de prevención en sus áreas de responsabilidad

1.4 Integración de la gestión preventiva

- [1] La dirección carece totalmente de estrategias de gestión preventiva
- [2] La dirección delega en un servicio externo todas las funciones preventivas
- [3] La dirección delega en personal técnico de la propia empresa las funciones y/o la interlocución en materia de prevención
- [4] Miembros relevantes de la dirección asumen las funciones y/o la interlocución en materia de prevención

1.5 Provisión de recursos adecuados para la prevención

- [1] Sin recursos financieros ni humanos asignados a prevención o muy insuficientes
- [2] Recursos financieros y/o humanos asignados mayoritariamente a "actividades de servicio" (evaluación de riesgos, vigilancia de la salud, etc.)
- [3] Recursos financieros y/o humanos asignados tanto a "actividades de servicio" como a "actividades de intervención" para la mejora de las condiciones de trabajo (cambios en procesos técnicos y/o organizativos)
- [4] Asignación de recursos previa definición de objetivos e identificación de necesidades preventivas (+3)

1.6 Implicación de la dirección en la evaluación de los resultados preventivos

- [1] La dirección se desentiende de los resultados preventivos salvo en situaciones graves
- [2] La dirección recibe esporádicamente informes de resultados en prevención
- [3] La dirección recibe anualmente un informe global sobre los resultados en prevención
- [4] La dirección evalúa sistemáticamente los resultados preventivos de cada departamento y exige responsabilidades a la cadena de mandos (+3)

* Los números entre paréntesis indican que la respuesta en cuestión presupone una condición expresada anteriormente y que corresponde al ítem a que se refiere la numeración

1.7 Reconocimiento de los esfuerzos y logros en prevención

- [1] Ninguna iniciativa de reconocimiento por parte de la dirección
- [2] Reconocimiento verbal esporádico llegado el caso
- [3] Política de reconocimiento sistemático individual a trabajadores y/o a mandos
- [4] Política de reconocimiento sistemático individual y colectivo

1.8 Armonización prevención-productividad

- [1] La política de productividad se fija al margen de los criterios de prevención
- [2] Voluntad de integración prevención-producción pero sin constancia documental
- [3] Constancia documental de la voluntad política de la empresa de hacer compatibles la prevención y la productividad
- [4] La voluntad de integración prevención-productividad se plasma en la práctica (+3)

2. Enfoque global de la prevención de riesgos en la empresa

2.1 Ámbito integral de la prevención

- [1] Sin objetivos de prevención explícitos y documentados
- [2] Objetivos expresados únicamente en términos de reducción de accidentes
- [3] Los objetivos incluyen la prevención de accidentes y enfermedades profesionales
- [4] Objetivo explícito de evitar cualquier daño a la salud derivado del trabajo

2.2 Atención a los diferentes riesgos

- [1] Acciones exclusivamente dirigidas a factores de riesgo de seguridad
- [2] Atención a factores de riesgo higiénico (+1)
- [3] Atención a factores ergonómicos (+2)
- [4] Atención a factores psicosociales (+3)

2.3 Mejora continua de las condiciones de trabajo

- [1] Prevención mayoritariamente basada en medidas de protección personal o en la modificación del comportamiento individual
- [2] Prevención mayoritariamente basada en medidas de protección colectiva o en introducir cambios para mejorar las condiciones de trabajo
- [3] Prioridad efectiva al control del riesgo en origen (+2)
- [4] Los cambios para mejorar las condiciones de trabajo se evalúan sistemáticamente y se van adaptando o mejorando progresivamente (+3)

2.4 Orientación a resultados

- [1] Sin documentación sobre evaluación de la eficacia de las intervenciones preventivas
- [2] Investigación sistemática de accidentes y/o enfermedades profesionales
- [3] Controles periódicos ambientales y/o de las condiciones de trabajo (+2)
- [4] Integración de la vigilancia de la salud en la evaluación de eficacia (+3)

2.5 Buenas prácticas en la realización de las tareas

- [1] No existen normas o procedimientos escritos en materia de salud y seguridad para la realización de tareas que impliquen riesgos
- [2] Existen normas o procedimientos escritos pero son difícilmente aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo
- [3] Las normas o procedimientos escritos son aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo pero nadie controla su aplicación
- [4] Las normas o procedimientos escritos son aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo y los mandos intermedios promueven su cumplimiento

3. Participación de los trabajadores *

3.1 Formas efectivas de participación de los trabajadores

- [1] Sin representación de los trabajadores en materia de prevención
- [2] Existen representantes de los trabajadores en materia de prevención y/o Comité de Seguridad y Salud
- [3] Los representantes de los trabajadores presentan habitualmente propuestas e iniciativas en materia de prevención (+2)
- [4] Los representantes se comunican habitualmente con los trabajadores para tratar cuestiones relacionadas con la prevención (+3)

3.2 Procedimientos coherentes de consulta

- [1] La empresa raramente consulta con los trabajadores o sus representantes cuestiones relacionadas con la prevención
- [2] En general se informa a los trabajadores o sus representantes de decisiones ya tomadas como una mera formalidad o para solicitar su adhesión
- [3] Las decisiones en materia de prevención suelen consultarse previamente con los trabajadores o sus representantes
- [4] En general existe voluntad de llegar a acuerdos con los trabajadores o sus representantes sobre cuestiones preventivas (+3)

3.3 Participación de los trabajadores en la actividad preventiva

- [1] Sin posibilidad práctica de participar en la organización de las actividades preventivas ni de discutir sus resultados
- [2] Posibilidad de debatir sobre los resultados o conclusiones de las actividades preventivas
- [3] Posibilidad de debatir sobre los métodos y procedimientos para llevar a cabo las actividades preventivas (+2)
- [4] Reconocimiento efectivo de la capacidad de investigar autónomamente los problemas y de aportar las propias iniciativas y conclusiones (+3)

3.4 Funcionamiento de los cauces de consulta

- [1] Sin constancia documental de funcionamiento reglado
- [2] Existencia de un reglamento interno o norma de funcionamiento escrita
- [3] Reuniones regulares del Comité de Seguridad y Salud o consultas periódicas (+2)
- [4] Las reuniones se convocan con orden del día y se levanta el acta correspondiente (+3)

3.5 Capacitación de los representantes de los trabajadores (o de los propios trabajadores en caso de inexistencia de representantes)

- [1] Sin formación o muy insuficiente
- [2] Formación básica en prevención de carácter general
- [3] Formación específica sobre los riesgos del sector o de la actividad (+2)
- [4] Actualización regular de la formación (+3)

3.6 Caudes de comunicación en materia de prevención de riesgos

- [1] Sin cauces habituales de comunicación entre dirección y trabajadores
- [2] Caudes de comunicación predominantemente unidireccionales "de arriba abajo"
- [3] Flujos regulares de comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores
- [4] La dirección promueve la emisión de opiniones "de abajo arriba" y las toma en consideración (+3)

* Aconsejable contrastar con la información obtenida de los trabajadores

4. Gestión eficaz de los procesos y actividades preventivas

4.1 Diagnóstico de necesidades

- [1] No se ha realizado un diagnóstico de necesidades preventivas
- [2] Diagnóstico inicial de necesidades encargado a una entidad externa
- [3] Diagnóstico de necesidades sometido a debate entre la dirección y los representantes de los trabajadores
- [4] Organización de la prevención adaptada al diagnóstico de necesidades (+3)

4.2 Evaluación de riesgos

- [1] No se ha realizado o realizada de manera "estándar" o automatizada
- [2] Evaluación de riesgos indiscriminada sin planificación ni objetivos predefinidos
- [3] Evaluación centrada en los riesgos identificados que no han podido eliminarse
- [4] La dirección y/o los trabajadores o sus representantes se implican en el proceso de evaluación de riesgos (+3)

4.3 Planificación de la prevención

- [1] Carencia de un plan de prevención o plan superficial o insuficientemente documentado
- [2] Plan de prevención que incluye programas de acción detallados
- [3] Programas con plazos de ejecución y asignación de responsabilidades (+2)
- [4] Programas con objetivos medibles y previsión de indicadores de eficacia (+3)

4.4 Ejecución de los programas de acción preventiva

- [1] Sin programas preventivos específicos
- [2] Programas preventivos sin ejecutar o con importantes insuficiencias
- [3] Ejecución tardía y/o incompleta de las previsiones de los programas preventivos
- [4] Ejecución sistemática de los programas en contenido y plazos

4.5 Vigilancia de la salud

- [1] Reconocimientos médicos de carácter inespecífico
- [2] Reconocimientos específicos según riesgos aunque sin objetivos predefinidos
- [3] Plan documentado de vigilancia de la salud con objetivos definidos
- [4] Los resultados de las actividades de vigilancia de la salud se utilizan como indicador de eficacia preventiva y retroalimentan la evaluación de riesgos (+3)

4.6 Formación

- [1] La actividad de formación en materia de prevención es escasa o nula
- [2] La actividad formativa se reduce a cursos más o menos generales con escasa o nula definición de objetivos
- [3] La formación se planifica a partir de un diagnóstico de necesidades
- [4] Se aplican sistemáticamente mecanismos de evaluación de la formación (+3)

4.7 Documentación

- [1] Sin archivos de documentación preventiva o muy deficientes
- [2] Archivos de documentación preventiva con dificultades para su recuperación
- [3] Documentación preventiva recuperable pero con dificultades para su análisis y explotación
- [4] Documentación preventiva archivada, accesible, recuperable y utilizable.

4.8 Mejora continua de los procedimientos para la gestión de la prevención

- [1] Los procedimientos establecidos para la gestión de las actividades preventivas no son objeto de revisión
- [2] Sólo ocasionalmente se revisan los procedimientos para la gestión de las actividades preventivas
- [3] Los procedimientos para la gestión de las actividades preventivas son evaluados con cierta frecuencia
- [4] Existen programas sistemáticos de mejora continua de los procedimientos establecidos para la gestión de las actividades preventivas

5. Coordinación de actividades preventivas (solamente en los casos en que proceda)

5.1 Integración de la prevención en la política de contrataciones

- [1] La política de contrataciones no incluye requisitos en materia de prevención
- [2] Constancia documental de los requisitos en materia de prevención que deben cumplir las empresas contratadas o subcontratadas
- [3] Constancia documental del compromiso de cumplimiento de los requisitos en materia de prevención por parte de las empresas contratadas o subcontratadas (+2)
- [4] Verificación periódica desde la empresa titular del cumplimiento de los requisitos en materia de prevención por parte de las empresas contratadas o subcontratadas (+3)

5.2 Coordinación de las políticas preventivas

- [1] Ausencia de actividades de coordinación en materia de prevención
- [2] Actividades de coordinación aisladas o esporádicas
- [3] Designación por la empresa titular de una o más personas con funciones de coordinación en materia de prevención
- [4] La empresa titular promueve actividades sistemáticas de coordinación (+3)

5.3 Evaluación e intervención sobre los riesgos propios y comunes

- [1] Evaluación de riesgos e intervención preventiva inexistente o muy deficiente en la mayoría de empresas
- [2] Evaluación e intervención preventiva centrada en los riesgos propios de cada empresa
- [3] La evaluación e intervención preventiva tiene en cuenta los riesgos propios de cada empresa y algunos riesgos comunes
- [4] En la evaluación e intervención preventiva se abordan sistemáticamente tanto los riesgos propios como los comunes

5.4 Intercambio de información preventiva entre las empresas

- [1] No existe intercambio de información preventiva entre las empresas
- [2] Ocasionalmente las empresas intercambian información preventiva
- [3] Intercambio sistemático de información preventiva entre las empresas
- [4] Las empresas se mantienen recíprocamente informadas en materia de prevención de riesgos y difunden estas informaciones entre sus trabajadores

5.5 Coordinación de la participación de los trabajadores

- [1] La participación de los trabajadores es escasa o nula en la mayoría de empresas
- [2] Escasa o nula coordinación entre los trabajadores o sus representantes en las distintas empresas
- [3] Los representantes de los trabajadores de la empresa titular se preocupan de la prevención en las empresas contratadas (+2)
- [4] Se llevan a cabo reuniones de coordinación entre los trabajadores o representantes de la empresa titular y las empresas contratadas o subcontratadas

5.6 Verificación y seguimiento de la actividad preventiva en las empresas contratadas

- [1] La empresa titular no verifica el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas
- [2] La empresa titular exige justificación documental sobre el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas
- [3] La empresa titular verifica el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas (+2)
- [4] La empresa titular promueve una evaluación coordinada de la actividad preventiva con las empresas contratadas o subcontratadas (+3)

Dimensión: IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA POLÍTICA PREVENTIVA

Puntuación (P1): % $(1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4 + 1.5 + 1.6 + 1.7 + 1.8) / 8$

CRITERIOS	%				Observaciones
(1.1) Compromiso preventivo de la dirección	0	33	66	100	
(1.2) Asignación de responsabilidades de prevención a la cadena de manos	0	33	66	100	
(1.3) Implicación de la cadena de mandos en la prevención	0	33	66	100	
(1.4) Integración de la gestión preventiva	0	33	66	100	
(1.5) Provisión de recursos adecuados para la prevención	0	33	66	100	
(1.6) Implicación de la dirección en la evaluación de resultados preventivos	0	33	66	100	
(1.7) Reconocimiento de los esfuerzos y logros en prevención	0	33	66	100	
(1.8) Armonización prevención-productividad	0	33	66	100	

OBSERVACIONES:

Dimensión: ENFOQUE GLOBAL DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA

Puntuación (P2): % $(2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.5) / 5$

CRITERIOS	%				Observaciones
(2.1) Ámbito integral de la prevención	0	33	66	100	
(2.2) Atención a los diferentes riesgos	0	33	66	100	
(2.3) Mejora continua de las condiciones de trabajo	0	33	66	100	
(2.4) Orientación a resultados	0	33	66	100	
(2.5) Buenas prácticas en la realización de tareas	0	33	66	100	

OBSERVACIONES:

Dimensión: PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Puntuación (P3): % $(3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4 + 3.5 + 3.6) / 6$

CRITERIOS	%				Observaciones
(3.1) Formas efectivas de participación de los trabajadores	0	33	66	100	
(3.2) Procedimientos coherentes de consulta	0	33	66	100	
(3.3) Participación de los trabajadores en la actividad preventiva	0	33	66	100	
(3.4) Funcionamiento de los cauces de consulta	0	33	66	100	
(3.5) Capacitación de los representantes de los trabajadores	0	33	66	100	
(3.6) Caudes de comunicación en materia de prevención de riesgos	0	33	66	100	

OBSERVACIONES:

Dimensión: GESTIÓN EFICAZ DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES PREVENTIVAS

Puntuación (P4): % $(4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8) / 8$

CRITERIOS	%				Observaciones
	0	33	66	100	
(4.1) Diagnóstico de necesidades	0	33	66	100	
(4.2) Evaluación de riesgos	0	33	66	100	
(4.3) Planificación de la prevención	0	33	66	100	
(4.4) Ejecución de programas de acción preventiva	0	33	66	100	
(4.5) Vigilancia de la salud	0	33	66	100	
(4.6) Formación	0	33	66	100	
(4.7) Documentación	0	33	66	100	
(4.8) Mejora continua de los procedimientos para la gestión de la prevención	0	33	66	100	

OBSERVACIONES:

Dimensión: COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PREVENTIVAS

Puntuación (P5): % $(5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5 + 5.6) / 6$

CRITERIOS	%				Observaciones
	0	33	66	100	
(5.1) Integración de la prevención en la política de contrataciones	0	33	66	100	
(5.2) Coordinación de las políticas preventivas	0	33	66	100	
(5.3) Evaluación e intervención sobre riesgos propios y comunes	0	33	66	100	
(5.4) Intercambio de información preventiva entre las empresas	0	33	66	100	
(5.5) Coordinación de la participación de los trabajadores	0	33	66	100	
(5.6) Verificación y seguimiento de la actividad preventiva en las empresas contratadas	0	33	66	100	

OBSERVACIONES:

PUNTUACIÓN GLOBAL %

$(P1 + P2 + P3 + P4) / 4$ ó $(P1 + P2 + P3 + P4 + P5) / 5$

OBSERVACIONES:

EMPRESA SOBRE LA QUE SE APLICA EL CUESTIONARIO:

NOMBRE:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

CNAE:

Nº TRABAJADORES:

PERSONA QUE CUMPLIMENTA EL CUESTIONARIO:

NOMBRE Y APELLIDOS:

Teléfono de contacto:

E-Mail:

FECHA DE CUMPLIMENTACIÓN:

**CRITERIOS DE GESTIÓN INTEGRADA
EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
(Versión "primer contacto")
Cuestionario Q-CG**

Utilización del cuestionario Q-CG para el diagnóstico de necesidades preventivas en empresas de primer contacto

La aplicación del cuestionario Q-CG puede resultar problemática cuando se trate de empresas desconocidas en lo que respecta a su funcionamiento interno para el técnico que debe realizar el diagnóstico de necesidades preventivas. Es el caso de nuevos clientes o de empresas con las que se han tenido pocos contactos anteriores.

En estos casos se puede empezar por un *diagnóstico abreviado* utilizando solamente unos pocos ítems del cuestionario para ir completándolo poco a poco a medida que se van implantando los procedimientos de gestión preventiva o durante la identificación inicial de los riesgos.

El objetivo final deberá ser el de cumplimentar de la forma más completa posible todo el cuestionario pero en un principio podemos realizar un diagnóstico aproximativo a la gestión preventiva en la empresa de la siguiente forma:

CUESTIONES ESENCIALES

- 1.1 Compromiso preventivo de la dirección
- 2.2 Atención a los diferentes riesgos
- 3.2 Procedimientos coherentes de consulta
- 4.3 Planificación de la prevención
5. 2 Coordinación de las políticas preventivas

Cuando la puntuación de alguno de estos subcriterios sea igual a cero hay que presuponer en principio un incumplimiento total del criterio correspondiente. Si la puntuación es distinta a cero, se puede intentar una evaluación un poco más detallada utilizando en cada caso los siguientes subcriterios complementarios:

CUESTIONES COMPLEMENTARIAS

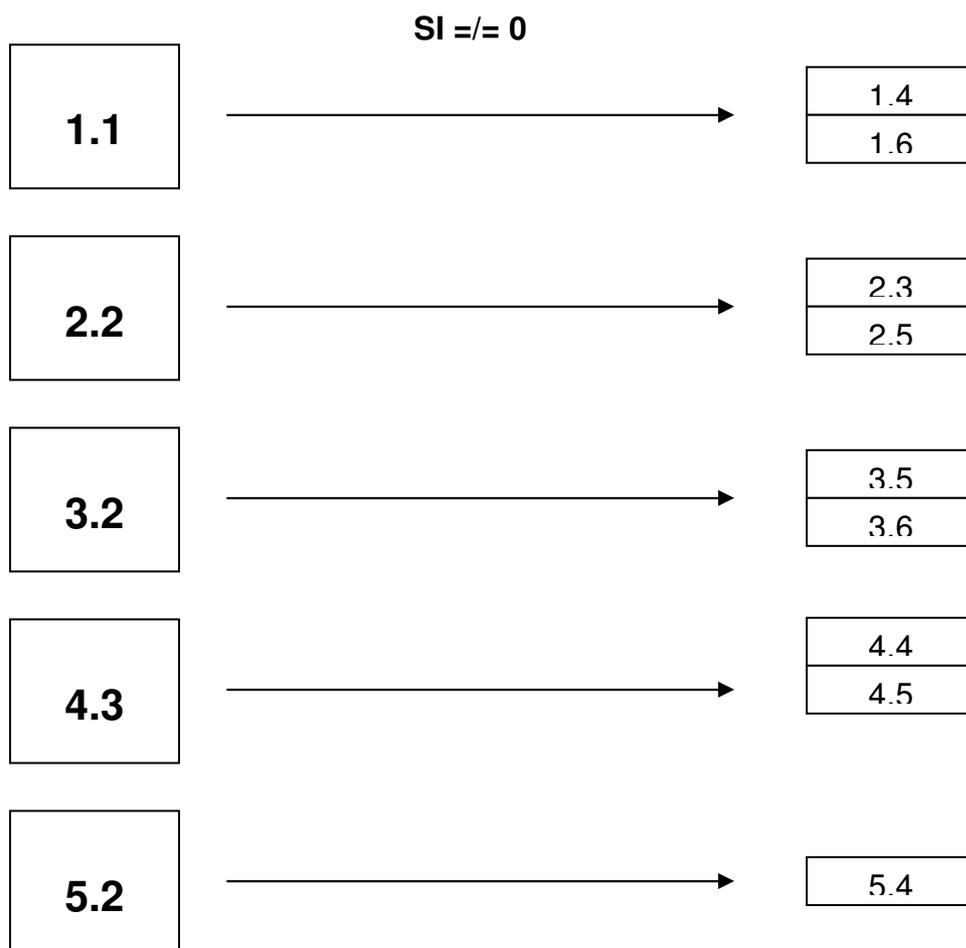
- 1.4 Integración de la gestión preventiva
- 1.6 Implicación de la dirección en la evaluación de resultados

- 2.3 Mejora continua de las condiciones de trabajo
- 2.5 Buenas prácticas en la realización de las tareas

- 3.5 Capacitación de los representantes de los trabajadores
- 3.6 Cauces e comunicación en materia de prevención de riesgos

- 4.4 Ejecución de programas
- 4.5 Vigilancia de la salud

- 5. 4 Intercambio de información preventiva entre las empresas



**CRITERIOS DE GESTIÓN INTEGRADA
EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
(Versión Microempresas)
Cuestionario Q-CG**

1. Implicación de la dirección en la política preventiva

Compromiso preventivo de la dirección

- [1] No hay indicios de su formulación o adopción
- [2] El empresario muestra una preocupación genérica por la prevención
- [3] El empresario se ha fijado objetivos en materia de prevención
- [4] Los objetivos en prevención han sido comentados con los trabajadores (+3) *

Integración de la gestión preventiva

- [1] Ausencia de estrategias de gestión preventiva
- [2] Toda la actividad preventiva es realizada por un servicio de prevención ajeno sin interlocución en el interior de la empresa
- [3] Un trabajador designado asume determinadas funciones y/o la interlocución con el servicio de prevención
- [4] El propio empresario asume o supervisa las funciones y/o la interlocución en materia de prevención

Implicación de la dirección en la evaluación de los resultados preventivos

- [1] En general el empresario se desentiende de los resultados preventivos
- [2] El empresario solamente se preocupa por los resultados en prevención como reacción ante situaciones graves
- [3] El empresario solicita anualmente la memoria del servicio de prevención
- [4] El empresario estudia anualmente la memoria del servicio de prevención y evalúa los resultados preventivos

2. Enfoque global de la prevención de riesgos en la empresa

Atención a los diferentes riesgos

- [1] Acciones exclusivamente dirigidas a factores de riesgo de seguridad
- [2] Atención a factores de riesgo higiénico (+1)
- [3] Atención a factores ergonómicos (+2)
- [4] Atención a factores psicosociales (+3)

Mejora continua de las condiciones de trabajo

- [1] Prevención mayoritariamente basada en medidas de protección personal o en la modificación del comportamiento individual
- [2] Prevención mayoritariamente basada en medidas de protección colectiva o en introducir cambios para mejorar las condiciones de trabajo
- [3] Prioridad efectiva al control del riesgo en origen (+2)
- [4] Los cambios para mejorar las condiciones de trabajo se evalúan sistemáticamente y se van adaptando o mejorando progresivamente (+3)

* Los números entre paréntesis indican que la respuesta en cuestión presupone una condición expresada anteriormente y que corresponde al ítem a que se refiere la numeración

Buenas prácticas en la realización de las tareas

- [1] No existen normas o procedimientos escritos para la realización de tareas que impliquen riesgos
- [2] Existen normas o procedimientos escritos pero son difícilmente aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo
- [3] Las normas o procedimientos escritos son aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo pero nadie controla su aplicación
- [4] Las normas o procedimientos escritos son aplicables en las condiciones habituales de organización del trabajo y se promueve su cumplimiento

3. Participación de los trabajadores ♦

3.1 Procedimientos coherentes de consulta

- [1] El empresario raramente comenta con los trabajadores cuestiones relacionadas con la prevención
- [2] En general solamente se informa a los trabajadores de las decisiones en materia de prevención una vez tomadas
- [3] Las decisiones en materia de prevención suelen consultarse previamente con los trabajadores o sus representantes
- [4] En general existe voluntad de llegar a acuerdos con los trabajadores o sus representantes sobre cuestiones preventivas (+3)

3.2 Capacitación de los representantes de los trabajadores (o de los propios trabajadores en caso de inexistencia de representantes)

- [1] Sin formación o muy insuficiente
- [2] Formación básica en prevención de carácter general
- [3] Formación específica sobre los riesgos del sector o de la actividad (+2)
- [4] Actualización regular de la formación (+3)

3.3 Cauces de comunicación en materia de prevención de riesgos

- [1] Sin cauces habituales de comunicación entre dirección y trabajadores
- [2] Cauces de comunicación predominantemente unidireccionales "de arriba abajo"
- [3] Flujos regulares de comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores
- [4] La dirección promueve la emisión de opiniones "de abajo arriba" y las toma en consideración (+3)

4. Gestión eficaz de los procesos y actividades preventivas

4.1 Diagnóstico de necesidades

- [1] No se ha realizado un diagnóstico de necesidades preventivas
- [2] Diagnóstico inicial de necesidades encargado a una entidad externa
- [3] Diagnóstico de necesidades comentado entre la dirección y los trabajadores
- [4] Organización de la prevención adaptada al diagnóstico de necesidades (+3)

4.2 Evaluación de riesgos

- [1] No se ha realizado o realizada de manera "estándar" o automatizada
- [2] Evaluación de riesgos indiscriminada sin planificación ni objetivos predefinidos
- [3] Evaluación centrada en los riesgos identificados que no han podido eliminarse
- [4] La dirección y los trabajadores han participado en la identificación y/o evaluación de riesgos (+3)

♦ Aconsejable contrastar con la información obtenida de los trabajadores

4.3 Planificación de la prevención

- [1] Carencia de un plan de prevención o plan superficial o insuficientemente documentado
- [2] Plan de prevención que incluye propuestas de actuación específicas para el control o eliminación de los riesgos
- [3] Propuestas de actuación con plazos de ejecución y asignación de responsabilidades (+2)
- [4] El plan contiene objetivos medibles con previsión de indicadores de eficacia (+3)

4.4 Ejecución de las propuestas de acción preventiva

- [1] Propuestas de acción preventiva sin ejecutar o con importantes insuficiencias
- [2] Ejecución tardía e incompleta de las acciones previstas
- [3] Ejecución tardía pero completa de las acciones previstas
- [4] Ejecución sistemática de las propuestas en contenido y plazos

4.5 Vigilancia de la salud

- [1] Ausencia de actividades en materia de vigilancia de la salud
- [2] Actividades de vigilancia de la salud de carácter inespecífico
- [3] Plan específico de vigilancia de la salud
- [4] Los resultados de las actividades de vigilancia de la salud se utilizan como indicador de eficacia preventiva y retroalimentan la evaluación de riesgos (+3)

4.6 Formación

- [1] La actividad de formación en materia de prevención es escasa o nula
- [2] La actividad formativa se reduce a cursos generales
- [3] La formación se planifica a partir de un diagnóstico de necesidades
- [4] Se aplican sistemáticamente mecanismos de evaluación de la formación (+3)

4.7 Documentación

- [1] Sin archivos de documentación preventiva o muy deficientes
- [2] Documentación preventiva incompleta
- [3] Documentación preventiva completa pero deficientemente organizada
- [4] Documentación preventiva completa, archivada, accesible, recuperable y utilizable.

5. Coordinación de actividades preventivas (solamente en los casos que proceda)

5.1 Intercambio de información preventiva entre las empresas

- [1] No existe intercambio de información preventiva entre las empresas
- [2] Ocasionalmente las empresas intercambian información preventiva
- [3] Intercambio sistemático de información preventiva entre las empresas
- [4] Las empresas se mantienen recíprocamente informadas en materia de prevención de riesgos y difunden estas informaciones entre sus trabajadores

5.2 Verificación y seguimiento de la actividad preventiva en las empresas contratadas

- [1] La empresa titular no verifica el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas
- [2] La empresa titular exige justificación documental sobre el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas
- [3] La empresa titular verifica el cumplimiento de las obligaciones preventivas por parte de las empresas contratadas o subcontratadas (+2)
- [4] La empresa titular promueve una evaluación coordinada de la actividad preventiva con las empresas contratadas o subcontratadas (+3)

2. Indicadores de resultados preventivos: propuesta de aplicación progresiva

NIVELES DE DISPONIBILIDAD DE LOS INDICADORES

Los indicadores de resultados preventivos se pueden organizar por niveles con un criterio de disponibilidad en la empresa, de manera que los indicadores de niveles 1 y 2 son los que se consideran más fácilmente disponibles y progresivamente se va ascendiendo hacia indicadores más complejos (niveles 3 y 4), más difíciles de elaborar pero también necesarios para la mejora continua del proceso. En algunos casos, la disponibilidad de determinados indicadores hace innecesaria la utilización de otros como se señalan en los cuadros que siguen.

1. Indicadores de prevalencia de la exposición

Nivel 1

	INDICADOR	OBSERVACIONES
1.1.	% contaminantes físicos>VLA	Indicador innecesario si se dispone de 1.9
1.2.	% contaminantes químicos>VLA	Indicador innecesario si se dispone de 1.10
1.3.	% contaminantes físicos> 50%VLA	Indicador innecesario si se dispone de 1.11
1.4.	% contaminantes químicos> 50%VLA	Indicador innecesario si se dispone de 1.12
1.5.	Nº y volumen de sustancias muy peligrosas utilizadas	Explosivos; extremadamente inflamables; muy tóxicas y tóxicas; categorías 1 y 2 de sustancias carcinogénicas, mutagénicas y tóxicas para la reproducción
1.6.	Nº y volumen de sustancias peligrosas utilizadas	Comburentes; fácilmente inflamables; nocivas; irritantes; sensibilizantes; corrosivas; categoría 3 de sustancias carcinogénicas, mutagénicas y tóxicas para la reproducción; peligrosas para el medio ambiente
1.7.	Nº de puestos de trabajo en que se observan situaciones con riesgo de accidentes graves	Indicador innecesario si se dispone de 1.13
1.8.	Nº de puestos de trabajo en que se observan situaciones con riesgo de accidentes leves	Indicador innecesario si se dispone de 1.14

Herramientas: Evaluaciones de higiene industrial (generales). Inspección de seguridad. Registro de compras de productos. Fichas de seguridad.

Nivel 2

	INDICADOR	OBSERVACIONES
1.9.	% puestos de trabajo con exposición a contaminantes físicos>VLA	Este indicador sustituye a 1.1
1.10.	% puestos de trabajo con exposición a contaminantes químicos>VLA	Este indicador sustituye a 1.2
1.11.	% puestos de trabajo con exposición a contaminantes físicos> 50%VLA	Este indicador sustituye a 1.3
1.12.	% puestos de trabajo con exposición a contaminantes químicos> 50%VLA	Este indicador sustituye a 1.4
1.13.	% puestos de trabajo en que se observan situaciones con riesgo de accidentes graves	Este indicador sustituye a 1.7
1.14.	% puestos de trabajo en que se observan situaciones con riesgo de accidentes leves	Este indicador sustituye a 1.8

Herramientas: Evaluaciones de higiene industrial (por puestos de trabajo). Inspección de seguridad.

Nivel 3

	INDICADOR	OBSERVACIONES
1.15.	% trabajadores expuestos a contaminantes físicos >VLA	Este indicador sustituye a 1.1
1.16.	% trabajadores expuestos a contaminantes químicos >VLA	Este indicador sustituye a 1.2
1.17.	% trabajadores con marcadores biológicos > BEI	
1.18.	% trabajadores expuestos a situaciones con riesgo de accidentes graves	Este indicador sustituye a 1.7
1.19.	Nº factores potenciales de accidente (FPA) identificados	Indicador innecesario si se dispone de 1.24

Herramientas: Evaluaciones de higiene industrial (por tareas). Inspección de seguridad. Vigilancia de la salud de los trabajadores. Investigación de accidentes según el método del Árbol de Causas e identificación de Factores Potenciales de Accidente (FPA).

Nivel 4

	INDICADORES	OBSERVACIONES
1.20.	% trabajadores con riesgo de lesión osteomuscular >75%	
1.21.	% trabajadores con riesgo de lesión osteomuscular >25%	
1.22.	% trabajadores expuestos a alguna dimensión de riesgo psicosocial	
1.23.	% trabajadores expuestos a cinco o más dimensiones de riesgo psicosocial	
1.24.	% de trabajadores expuestos a FPA	Este indicador sustituye a 1.19
1.25.	Nº Incidentes / día	

Herramientas: Método ERGO-IBV. Cuestionario Ista-20. Registro de incidentes. Investigación de accidentes según el método del Árbol de Causas e identificación de Factores Potenciales de Accidente (FPA).

2. Indicadores de salud de los trabajadores

Nivel 1

	INDICADORES	OBSERVACIONES
2.1.	Nº accidentes mortales	Indicador innecesario si se dispone de 2.5
2.2.	Nº accidentes graves	Indicador innecesario si se dispone de 2.6
2.3.	Nº accidentes con baja	Indicador innecesario si se dispone de 2.7
2.4.	Nº enfermedades profesionales	Indicador innecesario si se dispone de 2.8

Herramientas: Sistema oficial de notificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Nivel 2

	INDICADORES	OBSERVACIONES
2.5.	Incidencia accidentes mortales	Este indicador sustituye a 2.1
2.6.	Incidencia accidentes graves	Este indicador sustituye a 2.2
2.7.	Incidencia accidentes con baja	Este indicador sustituye a 2.3
2.8..	Incidencia enfermedades profesionales	Este indicador sustituye a 2.4

Herramientas: Sistema oficial de notificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales + estimación denominadores incidencia.

Nivel 3

	INDICADORES	OBSERVACIONES
2.9.	índice de duración de bajas laborales por AT	
2.10.	índice de duración de bajas laborales por EP	
2.11.	Incidencia accidentes sin baja	
2.12.	% trabajadores con alteraciones de salud probablemente relacionadas con el trabajo	
2.13.	% trabajadores con incapacidad para el trabajo	

Herramientas: Registro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Registro de bajas laborales. Registro de accidentes de trabajo sin baja + estimación denominadores incidencia. Vigilancia de la salud de los trabajadores.

Nivel 4

	INDICADORES	OBSERVACIONES
2.14.	% trabajadores con SF-36 < percentil 25%	(según valores poblacionales por edad y sexo)
2.15.	% trabajadores con SF-36 < percentil 5%	(según valores poblacionales por edad y sexo)

Herramientas: Cuestionario SF-36.

3. Indicadores de satisfacción o de percepción de clima preventivo

(en esta categoría sólo se incluyen indicadores de nivel 4)

Nivel 4

	INDICADORES	OBSERVACIONES
3.1.	Percepción del clima preventivo general en la empresa	(Σ P1 / trabajadores encuestados)
3.2..	% trabajadores con percepción de clima preventivo general inadecuado	(Σ P1 < 5 / trabajadores encuestados)
3.3..	índice compuesto de percepción del clima preventivo	(Σ P2-P11 / trabajadores encuestados)
3.4.	% trabajadores puntuando índice compuesto de percepción de clima preventivo < 50	(Σ P2-P11 < 50 / trabajadores encuestados)
3.5.	Percepción del clima preventivo en el propio puesto de trabajo	(Σ P12 / trabajadores encuestados)
3.6..	% trabajadores con percepción de clima preventivo inadecuado en el propio puesto de trabajo	(Σ P12 < 5 / trabajadores encuestados)

Herramientas: Cuestionario PERCEP (clima preventivo)

CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

La **organización de los indicadores por niveles** no implica su implantación gradual, ni es criterio de la mayor o menor importancia del indicador. El objetivo del sistema debe ser desarrollar todas las herramientas necesarias para disponer de información sobre todos los diferentes tipos y niveles de indicadores. Si existe información disponible sobre indicadores de niveles superiores desde el inicio de la implantación del sistema, deberá utilizarse desde el primer momento. En caso contrario, se deberían ir desarrollando progresivamente los sistemas de información necesarios para completar la relación de indicadores.

La **periodicidad de las evaluaciones** de los indicadores puede ser variable en función de las características de la empresa, aunque se propone realizar al menos una evaluación anual para cada indicador. En cualquier caso, todos los indicadores deberán evaluarse para un periodo determinado de tiempo y dicho periodo deberá figurar claramente en los resultados de la evaluación.

La evaluación de cada indicador se basará en su **tendencia temporal**, pudiendo ser dicha tendencia (de mayor a menor preferencia) favorable, neutra o desfavorable. La tendencia se evalúa a partir de los valores basales de los indicadores (es decir, a partir de su primera evaluación), comparando estos valores con las estimaciones obtenidas en las sucesivas evaluaciones de los indicadores.

En cada empresa se considerarán únicamente los indicadores pertinentes según su **perfil de riesgos** (accidentes, contaminantes químicos, contaminantes físicos, riesgo ergonómico y/o riesgo psicosocial).

En caso de que no se produzca una tendencia favorable en un indicador, se deben revisar los procedimientos del sistema, haciendo un análisis crítico de los mismos en relación con el indicador en cuestión, descartándose eventualmente otros factores ajenos al sistema que puedan haber influido. A partir de este análisis se identificarán las causas potenciales por las que el indicador no ha evolucionado en el sentido esperado. En su caso, se deben identificar los procesos o elementos del sistema que no se han desarrollado correctamente o que se deben replantear para que influyan adecuadamente sobre el indicador.

La interpretación de algunos indicadores debe ser cautelosa. Por ejemplo, el % de contaminantes químicos que superan el VLA puede depender del número de contaminantes químicos que se evalúen. Este efecto deberá tenerse en consideración para evaluar adecuadamente la tendencia de este tipo de indicadores (esta situación afectaría a todos los indicadores sobre exposición a contaminantes y factores potenciales de accidente). Por otra parte, como ya se ha dicho, las posibilidades del sistema de influir sobre algunos indicadores pueden ser limitadas, aunque el efecto de esta influencia debe ser siempre positivo.

3. Aproximación económica a la prevención de riesgos laborales

¿Es la rentabilidad económica un motivo de sensibilización preventiva para los empresarios?

Paul O'Neill, actual Secretario del Tesoro del Gobierno de los EE.UU., en sus tiempos como presidente de la multinacional del aluminio ALCOA dijo a sus responsables financieros: "*si alguna vez calculan ustedes cuánto dinero nos ahorramos gracias a nuestra excelencia en seguridad y salud, considérense despedidos*". En su opinión, la seguridad no era una prioridad de gestión sino un requisito previo: una cuestión de valores humanos. Durante su mandato el índice de frecuencia de accidentes en ALCOA bajó de 1.86 (que ya era el más bajo del sector) a 0.14 por cada 200.000 horas trabajadas²⁶.

En un interesante artículo²⁷ publicado recientemente se analizan las motivaciones en materia de salud y seguridad de los directivos empresariales británicos. Cuantitativamente parece que la imagen de la empresa es el factor con un mayor peso en la motivación empresarial para las políticas preventivas (un 79 % de los empresarios entrevistados citaron la salud y seguridad como una parte importante de la reputación de su corporación y un 86% estaban convencidos de que éste seguiría siendo un elemento de impacto en el futuro) mientras que solamente una minoría (un 29%) apelaron a razones legales. Con puntuaciones intermedias aludieron a la influencia en la productividad (68%), a la calidad del producto (58%) o al mercado y a los beneficios (64%).

Se investigaron también las percepciones de los directivos desde una óptica cualitativa aportándose algunas especificaciones de interés como por ejemplo:

- hay una coincidencia general en que es importante cumplir la legislación en salud y seguridad para mantener la empresa "*limpia*" de problemas (además, en algunos casos, existen valores culturales que impulsan a la empresa a ir más allá del cumplimiento mínimo de la normativa);
- parece que las empresas suelen recorrer un camino de "*maduración*" que va desde el cumplimiento estricto de la ley (presión institucional) al paternalismo (motivos emocionales), para llegar luego a la eficiencia interna (los accidentes actúan contra la maximización de la eficiencia: hay que gestionar la prevención) y finalmente a la competitividad externa (los problemas de salud y seguridad empañan la imagen de la empresa en el mercado: gestión integrada de la prevención);
- la eventual presión de los clientes o grupos de interés sobre la empresa se refiere en el mejor de los casos a las situaciones de "*incumplimiento con consecuencias*" (rechazo de situaciones negativas) pero no parece que tenga ninguna influencia en el "*super-cumplimiento*" ni que la excelencia en gestión de la prevención tenga un reflejo evidente en la reputación de la empresa.

En lo que respecta a costes de la prevención, se obtuvieron las siguientes apreciaciones en la investigación citada:

²⁶ Castejón E. (seguridad_higiene_trabajo@gruposyahoo.com.ar) 2001

²⁷ Smallman C. John G. British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance. Safety Science 38(2001):227-239

- muy raramente los directivos empresariales son capaces de calcular con exactitud el coste de las políticas de seguridad y salud;
- de manera general son capaces de hacerse una idea de los costes mediante estimaciones de gastos en personal, en horas de gestión, en formación y en consultoría, pero no mantienen una contabilidad de forma específica;
- ninguna empresa de las participantes calculaba la rentabilidad de las inversiones o los gastos en salud y seguridad (solamente reconocían su incomodidad si se veían forzados a actuar en prevención de alguna forma que consideraban “inapropiada”);
- el gasto en prevención no suele calcularse en términos monetarios al menos en el nivel de informes de administración de la empresa, sino que se analiza en términos de: a) progresos en alcanzar los objetivos; b) satisfacción por los éxitos y la calidad.

Entre las conclusiones de los autores destaca la consideración de que las políticas de prevención son una manifestación del grado de madurez de las empresas mucho más que una cuestión de cálculo económico que, por otra parte, es considerado de extrema dificultad desde el punto de vista técnico.

Pero, además, no hay que olvidar que existe un objetivo público (en nuestro caso sancionado por la propia Constitución) de minimizar la morbilidad y la mortalidad por causa del trabajo y que éste debe seguir vigente incluso en aquellos casos en que genere conflictos con la racionalidad económica. Lo que aquí entra en juego son motivaciones de justicia social que se concretan en dos grandes principios: las personas no deben ser dañadas en aras al beneficio económico (*no explotación*) y hay que minimizar las diferencias en cuanto a las oportunidades individuales (*equidad*). Es decir, no hay razones aceptables para situar los valores económicos por encima de la salud en el trabajo²⁸.

¿Es siempre rentable económicamente la prevención?

La respuesta que se dio a esta pregunta en una Conferencia Europea sobre los costes y ventajas de la salud y seguridad en el trabajo (La Haya 1997)²⁹ fue que: “*la idea de que introducir mejoras en las condiciones de trabajo en función de la salud y seguridad resulta necesariamente eficaz en función de los costes no es cierta*”³⁰. Además se abundó en la dificultad técnica del cálculo y se señaló que en este terreno “*los costes tienden a ser más patentes y los beneficios subestimados*”. Los participantes en la conferencia se mostraron partidarios de tratar de forma independiente a escala empresarial los beneficios económicos y la salud y seguridad en el trabajo e insistieron en resaltar los valores humanos y sociales más que los económicos para introducir la salud y seguridad en las empresas. En otros foros se ha señalado cómo

²⁸ Dorman P. If safety pays, why don't the employers invest in it? En: Frick K. (editor) Systematic Occupational Health and safety Management. Oxford 2000: Elsevier Science Ltd.

²⁹ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Costes y ventajas de la seguridad y salud en el trabajo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las comunidades Europeas. Luxemburgo, 1998

³⁰ subrayado propio

Sin embargo, frente a estas consideraciones generales, en el mismo documento se señalan algunas situaciones concretas en las que se pueden obtener resultados “*beneficiosos en función de los costes*” por ejemplo:

- inversiones (incluso pequeñas) en empresas con malos indicadores en seguridad
- intervenciones en el campo de la ergonomía
- priorización de los problemas que generan mayores costes en salud y seguridad

También se pusieron de manifiesto las ventajas económicas a medio y largo plazo (se considera que para la obtención de resultados se precisan por lo menos tres años) de las mejoras en las condiciones de trabajo en lo referente a rendimiento en el trabajo y productividad³¹.

Se señalaron distintas limitaciones e, incluso, algunas falacias, en los planeamientos preventivos excesivamente centrados en lo económico:

- dificultad de asignar beneficios económicos al bienestar de los trabajadores
- dificultad de definir indicadores de eficiencia de la inversión preventiva a escala empresarial
- en las grandes empresas con procesos de trabajo suficientemente flexibles el tiempo de producción perdido por accidentes tiene una importancia cada vez menor
- la idea de que los directivos de las empresas actúan siempre de forma racional desde el punto de vista económico resulta cuestionable

Una de las grandes dificultades de la aproximación económica se refiere a la conversión del coste global de la salud para el trabajador en costes económicos para el empresario. Los costes más importante de los accidentes, las enfermedades o las muertes prematuras, son costes humanos para el trabajador, su familia y la comunidad. No existen aproximaciones válidas para medir estos impactos humanos de los accidentes y enfermedades: los valores de salud no se corresponden con los valores económicos. No hay un “coste de la muerte” estándar ni tampoco un “valor de la vida”³². En definitiva, los costes no-económicos no son calculables.

El planteamiento económico puede volverse en contra de la prevención

Desde un punto de vista estrictamente económico, además, pueden existir alternativas perversas cuando se persiguen buenos resultados en salud y seguridad como una forma de controlar los costes³³. Así, para disminuir los costes del absentismo se puede acabar promoviendo políticas de selección, subcontratación o despido de trabajadores. Otras estrategias posibles: disminuir las reivindicaciones en seguridad intimidando a los trabajadores, acelerar la reincorporación de los trabajadores accidentados para reducir las pérdidas de tiempo, alterar los registros de accidentes para disminuir los

³¹ Se citó un estudio sobre 108 empresas suecas en el que se observó que las inversiones en salud y seguridad generaban reducción de bajas por enfermedad y aumentos de productividad.

³² Dorman P. Op. cit.

³³ Dorman P. Op. cit.

indicadores de siniestralidad, externalizar las tareas de riesgo para evitar los costes en prevención...

El interés primario de la empresa es el beneficio económico. No tiene, por tanto, el mismo interés en la seguridad y salud de los trabajadores que las autoridades públicas. Compaginar el interés público y el privado en este terreno sobre la base del beneficio económico equivale a rebajar el interés público al interés empresarial.

La obediencia a la ley, por otra parte, no puede estar subordinada al cálculo de costes y beneficios. Sin esto no habría ninguna normativa eficaz y no sería posible un funcionamiento social civilizado. Otra cuestión es que el no cumplimiento de la ley comporte penalizaciones económicas de tal forma que sea más rentable cumplir la ley que no hacerlo. Sin embargo, el elemento determinante para desanimar a los incumplidores sigue siendo el coste social más que el coste económico.

El cálculo del beneficio económico puede jugar en contra de una verdadera gestión preventiva. Una política de mejora continua de las condiciones de trabajo generalmente debe plantearse en términos estructurales y de organización. Por ejemplo: comités de seguridad y salud, sistemas de información y comunicación, programas de capacitación, implantación de procedimientos, sistemas de participación e implicación de los trabajadores, reglas de comportamiento generales tanto para los mandos como para los trabajadores... En este contexto el cálculo económico resulta ineficaz. Uno puede calcular lo que le cuesta poner resguardos en una máquina pero muy difícilmente puede reducir a costes económicos una estrategia preventiva.

¿Cómo abordar la cuestión de una aproximación económica a la prevención de riesgos laborales?

Después de todo lo dicho lo más lógico parecería apelar al "*diguem no*" de Raimon. Sin embargo, es innegable que la realidad económica forma parte de los factores que condicionan la gestión de la prevención y que no podemos hacer caso omiso de esa realidad. Por tanto, deberíamos tratar de plantear la cuestión con todo rigor e incluso haciendo un esfuerzo por mejorar los mecanismos de cálculo y análisis económico pero sin eludir sus limitaciones.

Como orientación general, no parece lógico hacer descansar la motivación para la gestión empresarial de la prevención en la rentabilidad económica. Tampoco parece que los empresarios sean especialmente receptivos a ello por los datos de que disponemos.

Por el contrario hay estudios³⁴ que avalan que uno de los factores que parecen favorecer el fracaso de los sistemas de gestión preventiva es precisamente que los objetivos por los que se implantan no se corresponden con el ámbito de la salud y seguridad sino que persiguen otro tipo de objetivos empresariales (clima, rentabilidad, productividad, etc.). Objetivos estos últimos que pueden

³⁴ Gallager C. Occupational Health and safety Management systems: System Types and Effectiveness. 2001

formar parte de las expectativas adicionales de los empresarios pero que no deberían ser utilizados como la justificación para la gestión preventiva.

En la práctica podemos encontrarnos con dos tipos de situaciones:

- a) situaciones en las que hay evidencias de que la intervención preventiva comporta beneficios económicos a corto y medio plazo (p.e. intervenciones sobre niveles elevados de siniestralidad o mejoras ergonómicas). En ellas no sólo no deben pasarse por alto los planteamientos económicos sino que hay que insistir en ellos como estímulo para favorecer la intervención.
- b) situaciones en las que no se puede decir que la prevención del riesgo generará beneficios económicos a corto y medio plazo. Aquí hay que elegir entre dos posibles líneas argumentales en función de las características de la situación:
 - insistir en el coste de la no-prevención tanto económico (sanciones, recargos, pérdidas económicas) como no-económico (imagen, conflictos, ética, etc.), es decir argumentar por *vía negativa* o de las consecuencias de no hacer las cosas bien;
 - plantear los beneficios (también económicos) que a la larga puede reportar a la empresa la excelencia preventiva (reducción de absentismo, mejora de productividad, reputación, etc.).

Estos planteamientos deberían incorporarse en el momento del pre-diagnóstico con el fin de desarrollar una labor rigurosa de sensibilización y motivación del empresario desde el inicio.

Se deberían hacer esfuerzos específicamente orientados a mejorar la contabilidad en salud y seguridad y sobre todo a la construcción de indicadores de eficiencia, aspectos sobre los que actualmente no existen propuestas válidas o suficientemente contrastadas.

Por último, y teniendo en cuenta la importancia que según parece conceden a la reputación preventiva los propios empresarios, se podrían proponer fórmulas de reconocimiento de la excelencia en prevención como una de las alternativas a la motivación de tipo coste-beneficio (p.e. red de empresas saludables, premios anuales, etc.)

4. Guía para el diagnóstico inicial de necesidades preventivas en la empresa

El primer paso para abordar el diagnóstico de necesidades es conseguir que la dirección de la empresa esté de acuerdo en su realización. Presentar el modelo SGP-UNIMAT puede ayudar a comprender esta cuestión. Las personas más familiarizadas con la prevención en el seno de la empresa (miembros del Comité de Seguridad y Salud, técnicos de seguridad, trabajadores designados, Delegados de Prevención, etc.) pueden ser un buen apoyo para hacer ver a la dirección la importancia de contar con un buen estudio inicial de necesidades. Una presentación del modelo SGP-UNIMAT en el seno del Comité de Seguridad y Salud o ante un grupo de personas relacionadas con la prevención puede resultar muy eficaz. También es conveniente consultar el argumentario del Capítulo 3 en la Primera Parte de esta Guía.

Fase 1: recogida de información básica

Conseguido el acuerdo, el siguiente objetivo es realizar de forma ágil un pre-diagnóstico a partir de una información básica que vamos a recopilar con los siguientes instrumentos todos ellos incluidos en la herramienta informática **ZURMAP**:

- Cuestionario Q-CG
- Cuestionario de Actividad Preventiva
- Cuestionario “Clima Preventivo”
- Mapa inicial de riesgos
- Indicadores de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales

Cumplimentar el **Cuestionario Q-CG** puede presentar dificultades en esta fase si se trata de empresas complejas o cuando nuestro conocimiento de su sistema de gestión es muy limitado. En estos casos conviene empezar por la versión preliminar del cuestionario para ir completándolo poco a poco (ver consideraciones en el apartado sobre el Cuestionario Q-CG). Localizar informantes clave en la empresa puede ser de gran utilidad, si además dichos informantes tienen distintas perspectivas (técnicos, delegados, directivos) el diagnóstico se enriquecerá y podremos fijar mejor las líneas de avance para la empresa. Hay que considerar la diversidad de opiniones como un dato de la realidad que enriquece nuestro conocimiento de la misma y de sus contradicciones. Eliminar o despreciar las informaciones contradictorias nunca es una opción rigurosa.

El **Cuestionario de Actividad Preventiva** supone menos complicaciones. La mayoría de las cuestiones pueden comprobarse documentalmente por lo que una vez localizada la persona en la empresa que puede facilitarnos los documentos podremos cumplimentar prácticamente todos los ítems.

El **Cuestionario “Clima Preventivo”** (ver modelo adjunto) requiere obtener información sobre las percepciones de los propios trabajadores. La forma más sencilla de recogerla, aunque no necesariamente la más fiable, es a través de los Delegados de Prevención bien solicitando su propia opinión sobre los ítems del cuestionario o bien preguntándoles sobre qué creen que piensan los trabajadores al respecto. Más recomendable, cuando las circunstancias lo

permitan, es realizar la encuesta a los trabajadores, a todos ellos o a una muestra representativa, bien directamente o a través de los Delegados de Prevención. A veces solamente podremos obtener una información aproximada e indirecta a través de algún informante-clave. En cualquier caso, es imprescindible tener una primera impresión sobre el clima percibido por los trabajadores para valorar las necesidades preventivas de la empresa, una aproximación que podremos ir completando con informaciones más detalladas a lo largo del proceso.

Hemos denominado **Mapa de Riesgos** a la identificación preliminar de riesgos para evitar confusiones con la identificación inicial de riesgos a que se refieren los arts. 2.2 y 5.1 del RSP. Según dicha normativa, la identificación de riesgos o de elementos peligrosos debe hacerse en cada uno de los puestos de trabajo sobre la base de integrar un conjunto de informaciones técnico-epidemiológicas con las percepciones de los trabajadores. No es esto exactamente lo que pretendemos hacer en este momento sino solamente un primer paso que iremos completando a medida que avance nuestra relación con la empresa.

Para confeccionar este “mapa de riesgos” podemos utilizar la siguiente sistemática:

1. Elaborar el diagrama de flujo del proceso productivo de la empresa (ver ejemplo) con el fin de entender la lógica del proceso productivo y el origen de los riesgos (no perdamos de vista que nuestro primer objetivo es tratar de eliminarlos)
2. Identificar las principales tareas y operaciones (ver ejemplo), cuidando de incluir las que puedan ser realizadas eventualmente por empresas subcontratadas
3. Realizar una visita de supervisión de todo el proceso productivo recogiendo las características relevantes en relación con las posibles exposiciones a riesgos (ver ficha)
4. Recopilar toda la información recogida en una tabla sintética o en forma gráfica sobre un plano de la empresa (ver modelos) con el fin de exponer las conclusiones

Por último requeriremos de la empresa los datos registrados en los últimos años sobre **accidentes de trabajo y enfermedades profesionales** con los que confeccionaremos una tabla de la evolución de los índices de siniestralidad (ver modelo) que puede presentarse también en forma gráfica.

Fase 2: análisis y propuesta

La información recogida debe ser estudiada por el técnico con el fin de hacerse una primera idea de las necesidades preventivas de la empresa en cuestión, de los objetivos a corto y a medio plazo que la empresa debería abordar y de los requerimientos que todo ello pueden significar para el Servicio de Prevención de Unión de Mutuas.

Para este análisis inicial de necesidades o pre-diagnóstico se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- a) Puntuación global y específica obtenida por la empresa en cuanto a criterios de gestión (Cuestionario Q-CG)
- b) Percepción del clima preventivo por parte de los trabajadores
- c) Volumen de actividades preventivas obligatorias pendientes de acometer
- d) Complejidad de las situaciones de riesgo presentes y/o magnitud de los indicadores de siniestralidad
- e) Capacidad autónoma previsible de la empresa para la gestión de la prevención (tipología de empresas)

Conviene realizar, además, una recopilación de toda la legislación aplicable con el fin de que la dirección de la empresa visualice el conjunto de sus obligaciones en materia de prevención. Por otra parte, este es un primer servicio que prestamos a la empresa y que puede tener un impacto positivo desde el punto de vista comercial.

Sobre la base de las necesidades detectadas el técnico deberá elaborar una propuesta de actuación preventiva a medio plazo con un listado de las actividades que se deberían desarrollar de forma inmediata.

Todo ello constituirá el plan de acción preventiva que servirá de base para la concertación del Servicio de Prevención.

Fase 3: presentación de la propuesta

Esta fase es fundamental para conseguir nuestro siguiente objetivo: concertar con la empresa el Servicio de Prevención y hacerlo sobre bases preventivamente coherentes. Para ello, hay que convencer a la dirección de la empresa de cuáles son sus necesidades y de nuestra capacidad para ayudarle a abordarlas. La coordinación entre prevencionistas y agentes comerciales en esta fase e incluso, cuando sea posible, una presentación conjunta a la empresa de la propuesta de plan de acción puede resultar muy eficaz.

Para esta presentación se deben tener en cuenta al menos dos tipos de cuestiones:

- a) Técnicas de comunicación: la información debe presentarse de forma sintética y fácil de entender, hay que elaborar un informe escrito para entregarlo a la dirección de la empresa, preparar una exposición clara y atractiva apoyándose en gráficos o diapositivas si es necesario, etc.
- b) Buscar apoyos: en el proceso de pre-diagnóstico habremos localizado personas de la empresa interesadas o receptivas en la prevención a quienes debemos procurar hacer llegar nuestras propuestas con el fin de recabar su apoyo e integrarlas desde el principio en el proceso de organización de la prevención.

En todo caso hay que hacer consciente a la dirección de la empresa de la necesidad de consultar el concierto con los delegados de prevención y de nuestro interés de exponerles directamente a ellos la propuesta de la forma que la dirección crea más conveniente: bien haciendo una presentación en el seno del Comité de Seguridad y Salud, invitándoles a estar presentes en la presentación de la propuesta a la dirección, teniendo una reunión específica con ellos o trasladándoles nuestro informe-propuesta.

Debemos aprovechar esta fase, además, para presentar a la empresa nuestro Código de Buenas Prácticas con el fin de hacer patente cuál es nuestra forma de trabajar.

Fase 4: inicio de las actividades concertadas

Si se consigue que la empresa concierte la actividad preventiva con nuestro Servicio de Prevención, debemos estar preparados para abordar un plan inmediato de actuación en dos direcciones:

- a) implantación de los procedimientos básicos para la gestión de la prevención en función de las necesidades detectadas
- b) completar la identificación inicial de riesgos mediante la recogida de toda la información que exige el art. 5.1 del RSP

En esta fase se puede utilizar la metodología PAC (Promoción para la Acción y el Cambio). El equipo de trabajo dependerá de la empresa, pero tanto para aplicar los procedimientos como para profundizar en la identificación de los riesgos el técnico debe apoyarse necesariamente en personas de la propia organización.

Además de la información técnico-organizativa y de los indicadores de salud, para la identificación inicial de los riesgos debe recogerse la percepción de los trabajadores. Esta tarea debe ser realizada en colaboración con los delegados de prevención. A modo de orientación se propone un cuestionario para la identificación de riesgos percibidos por los trabajadores (ver modelo).

Esta fase debe ser aprovechada además para completar el diagnóstico sobre los criterios de gestión o sobre la percepción del clima preventivo con el fin de mejorar nuestro conocimiento de las necesidades de la empresa.

Fase 5: diagnóstico definitivo y plan de prevención

Ahora que conocemos bien la empresa, estamos ya en condiciones de elaborar un diagnóstico definitivo de necesidades con los mismos criterios que el pre-diagnóstico pero con mucha más información.

Un diagnóstico que nos servirá, además, de referencia comparativa para comprobar en futuras revisiones las mejoras que se vayan alcanzando en la gestión preventiva en la empresa.

Este diagnóstico es sobre el que se sustentará nuestro “plan de prevención de riesgos laborales” (art. 2.1 RSP) y nuestra propuesta definitiva de *proyecto preventivo de empresa*, en definitiva, la adaptación del modelo SGP-UNIMAT a las peculiaridades de cada empresa.

Dicha propuesta debe incluir al menos las siguientes cuestiones:

- a) objetivos generales de la política preventiva de la empresa y modelo de organización preventiva (estructura, funciones y procedimientos);
- b) plan general de capacitación a todos los niveles de la empresa para el desarrollo de funciones preventivas (plan de formación integrada);
- c) plan de actuaciones para la eliminación de los riesgos identificados;
- d) plan de evaluación de los riesgos cuya eliminación no se considera factible en este momento.

Diagnóstico inicial

CUESTIONARIO "CLIMA PREVENTIVO":

Clima preventivo percibido por los trabajadores

1. Compromiso preventivo de la dirección

- [1] Los trabajadores no perciben ningún tipo de preocupación preventiva en la dirección
- [2] Los trabajadores creen que la preocupación preventiva de la dirección se reduce a aspectos formales
- [3] Los trabajadores valoran las iniciativas de la dirección en materia de salud y seguridad pero las consideran insuficientes
- [4] Según los trabajadores la dirección se toma muy en serio los temas de seguridad y salud en el trabajo

2. Compromiso preventivo de los mandos intermedios

- [1] Los trabajadores perciben actitudes de los encargados y mandos intermedios que obstaculizan la seguridad y la prevención
- [2] Los trabajadores afirman que los encargados y mandos intermedios se limitan a señalar algunos riesgos y a solicitar precaución de forma genérica
- [3] Los trabajadores afirman que los encargados y mandos intermedios suelen impartir instrucciones de seguridad o sobre prevención pero no siempre promueven su cumplimiento
- [4] En general puede decirse que los encargados y mandos intermedios se preocupan por la seguridad de los trabajadores a su cargo y promueven la prevención de los riesgos en su área de trabajo

3. Receptividad a las iniciativas de los trabajadores

- [1] Las sugerencias de los trabajadores en materia de salud y seguridad no suelen ser escuchadas por la dirección, los encargados o los mandos intermedios
- [2] La dirección, los encargados o los mandos intermedios suelen escuchar las sugerencias de los trabajadores pero raramente las toman en consideración
- [3] La dirección, los encargados o los mandos intermedios son receptivos a las opiniones espontáneas de los trabajadores en materia de salud y seguridad pero no fomentan los canales de comunicación
- [4] La dirección, los encargados y los mandos intermedios solicitan sistemáticamente la opinión de los trabajadores y tienen en cuenta sus sugerencias en materia de salud y seguridad

4. Establecimiento de normas de seguridad en el trabajo

- [1] Se realizan tareas peligrosas sin instrucciones previas de seguridad
- [2] Las instrucciones de seguridad sobre la forma de llevar a cabo las tareas peligrosas suelen ser solamente verbales

- [3] Hay normas escritas sobre cómo realizar de forma segura las tareas peligrosas pero no suelen cumplirse
- [4] Existen normas escritas para la realización de tareas peligrosas de forma segura y no se consiente su incumplimiento

5. Armonización productividad-seguridad

- [1] Los trabajadores consideran que en la empresa suele sacrificarse la seguridad en beneficio de la productividad
- [2] Los trabajadores creen que solamente se antepone la seguridad a la productividad en casos de riesgo grave
- [3] Los trabajadores perciben esfuerzos más o menos esporádicos en la empresa por hacer compatibles la seguridad y la productividad
- [4] Los trabajadores perciben en la práctica habitual de la empresa que la seguridad es tan importante o más que la productividad

6. Formación sobre seguridad en la propia tarea

- [1] Los trabajadores consideran que no reciben formación en seguridad
- [2] Los trabajadores creen que la formación en seguridad que reciben es demasiado general
- [3] Los trabajadores han recibido formación específica en seguridad para llevar a cabo sus tareas pero la consideran insuficiente
- [4] Los trabajadores consideran que han recibido una formación adecuada para realizar sus tareas de forma segura

7. Información sobre los riesgos y peligros del propio trabajo

- [1] Nadie informa a los trabajadores sobre los riesgos y peligros del trabajo
- [2] Los trabajadores consideran que la información sobre los riesgos y peligros del trabajo que reciben es demasiado genérica
- [3] Los trabajadores reciben información concreta sobre los riesgos y peligros de su trabajo pero la consideran insuficiente
- [4] Los trabajadores consideran que conocen bien los riesgos y peligros de sus respectivos trabajos

8. Inversión en salud y seguridad

- [1] Los trabajadores creen que la empresa no invierte nada o casi nada en prevención
- [2] Los trabajadores consideran que la empresa tiende a invertir lo menos posible en prevención
- [3] Los trabajadores perciben esfuerzos inversores en prevención por parte de la empresa pero los consideran insuficientes
- [4] Los trabajadores consideran que la empresa invierte lo necesario en instalaciones y equipos para mejorar la salud y la seguridad en el trabajo

9. Disponibilidad de equipos de protección personal

- [1] Los trabajadores se autoabastecen de medios de protección personal por falta de suministro de los mismos por parte de la empresa
- [2] Los trabajadores consideran que la mayoría de los medios de protección personal facilitados por la empresa son inadecuados o insuficientes
- [3] Los trabajadores consideran que algunos de los medios de protección personal facilitados por la empresa son inadecuados o insuficientes
- [4] Los trabajadores tienen a su disposición todos los medios de protección personal que necesitan para realizar su trabajo y los consideran adecuados

10. Recursos personales dedicados a la prevención*

- [1] Nadie en la empresa se ocupa específicamente de las cuestiones relacionadas con la prevención
- [2] Las personas a quienes la empresa encomienda las cuestiones relacionadas con la prevención no las asumen seriamente según los trabajadores
- [3] Los trabajadores consideran que las personas a quienes la empresa encomienda las cuestiones relacionadas con la prevención no son suficientes o carecen de las competencias necesarias
- [4] En opinión de los trabajadores, las personas que tienen encomendadas las funciones preventivas en la empresa son suficientes, competentes y asumen su tarea con responsabilidad

11. Valoración de las condiciones de trabajo en la empresa

- [1] Los trabajadores consideran que la empresa no reúne unas mínimas condiciones en materia de salud y seguridad en general
- [2] Los trabajadores consideran que las condiciones de salud y seguridad en algunas áreas de la empresa son bastante deficientes
- [3] Los trabajadores consideran que en general la empresa reúne unas condiciones adecuadas en materia de seguridad pero deficientes en otros aspectos de la prevención de riesgos laborales
- [4] Los trabajadores consideran que en general la empresa reúne unas condiciones satisfactorias en materia de salud y seguridad

* Se incluyen dos ítems del PERCEP: recursos + competencia

Diagnóstico inicial

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO:

Ejemplo de reconstrucción de un ciclo productivo

Ciclo productivo conservación legumbres:	
Diagrama	Descripción
<pre> graph TD A[Legumbres] --> B[Lavado y limpieza] B --> C[Cocción] C --> D[Llenado latas / recipientes] E[Líquido de conservación] --> D D --> F[Esterilización] F --> G[Producto en contenedor esterilizado] G --> H[Etiquetado y acabado] H --> I[Producto confeccionado] I --> J[Al almacén] </pre>	<p>Alcanzado el grado de maduración adecuado, las legumbres se recolectan y se llevan a la instalación de transformación y conservación.</p> <p>La fase de preparación permite la adecuada limpieza de las legumbres que llegan de los campos. Hay que quitar las impurezas, eliminar los elementos secundarios cargados en la fase de recolección, o bien llevar a cabo operaciones ad hoc para permitir operaciones sucesivas.</p> <p>La cocción es de tipo superficial y sirve para mejorar el nivel de conservación del producto.</p> <p>Los productos así escaldados son dirigidos, a través de cintas transportadoras, a la fase de llenado y de adición del líquido de conservación. Entre estas dos fases están previstas otras subfases como: lavado (ducha), ventilación y cinta de tría.</p> <p>El llenado de latas y recipientes de cristal es automático, además de las legumbres se introduce el líquido de conservación apropiado que garantiza el sabor y la conservación en el tiempo después de la esterilización.</p> <p>La esterilización permite garantizar la conservación del producto en el tiempo, gracias a la combinación temperatura/tiempo a la que se someten los contenedores del producto.</p> <p>El acabado tiene el cometido de confeccionar el producto en base a las indicaciones y necesidades de los clientes.</p> <p>El almacén debe tener capacidad para millones de latas y recipientes.</p>

Diagnóstico inicial

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS Y OPERACIONES:

Ejemplo de identificación de operaciones

Trabajo administrativo

Operación:	Descripción
<i>TRABAJO CON PVD:</i>	Mecanografiar cartas e informes cuidando la presentación. Introducción de datos en un programa de contabilidad. Mantenimiento de una base de datos de registro de documentos. Estas tareas se realizan en la propia mesa de trabajo y ocupan un 40 % de la jornada de trabajo.
<i>FOTOCOPIA DE DOCUMENTOS:</i>	Desplazamiento a una sala contigua, pequeña y sin ventilación, para realizar las fotocopias. Fotocopiadora de uso común por lo que, a veces, requiere un tiempo de espera. Frecuentes averías que interrumpen la operación. En ocasiones supone un volumen de trabajo importante y urgente. Tiempo estimado de la tarea en jornada habitual: 15 %.
<i>ATENCIÓN LLAMADAS DE TELÉFONO:</i>	Recogida y derivación de llamadas de entrada desde la propia mesa de trabajo. Registro y transmisión de mensajes a otras personas del despacho. Gestión de llamadas de salida. Atención directa de llamadas y resolución de demandas de información. Solapamiento de estas tareas con el resto de operaciones. Tiempo estimado en jornada habitual: 15 %.
<i>ATENCIÓN DIRECTA AL PÚBLICO:</i>	Recepción en primera instancia de las visitas y atención directa de demandas o derivación a la persona correspondiente. Recepción y supervisión de documentos en relación con solicitud de servicios. Gestión directa de demandas de información. Tiempo estimado: 25 %.
<i>REGISTRO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS:</i>	Adscribir número de registro de los documentos de entrada y salida. Archivo de los mismos y del resto de documentos que se producen en el despacho. Tiempo ocupado por jornada: 5%

Diagnóstico inicial

IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS: Mapa de Riesgos

AREA / SECCIÓN / OPERACIÓN:						
	Trabajadores	Locales de trabajo	Sustancias y materiales	Equipos y tecnología	Diseño y ergonomía	Organización del trabajo
CARACTERIZACIÓN						
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
OBSERVACIONES						

AREA / SECCIÓN / OPERACIÓN:						
	Trabajadores	Locales de trabajo	Sustancias y materiales	Equipos y tecnología	Diseño y ergonomía	Organización del trabajo
CARACTERIZACIÓN						
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
OBSERVACIONES						

Diagnóstico inicial

**ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES:
INDICADORES DE EVOLUCIÓN**

AÑOS	ACCIDENTES MORTALES		ACCIDENTES GRAVES		ACCIDENTES CON BAJA		ENFERMEDADES PROFESIONALES		
	N	INCID.	N	INCID.	N	INCID.	N	INCID.	

OBSERVACIONES:



Identificación inicial de riesgos

PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS POR LOS TRABAJADORES

A) ¿En qué medida alguna(s) de las siguientes situaciones o factores están presentes en tu trabajo o en el entorno en que trabajas?

FACTORES O SITUACIONES	NADA	ALGO	BAS-TANTE	MU-CHO
Manejo o transporte manual de cargas				
Posturas incómodas				
Mantener la misma postura mucho tiempo				
Movimientos repetitivos con las manos o los brazos				
Ruido				
Vibraciones				
Polvo o suciedad				
Productos tóxicos (vapores, líquidos, humos)				
Calor, frío o cambios de temperatura				
Humedad excesiva				
Sequedad del aire				
Iluminación escasa o inadecuada				
Contacto con máquinas peligrosas				
Suelos resbaladizos				
Trabajo en altura con riesgo de caída				
Riesgo de ser atropellado por vehículos				
Riesgo de electrocución				
Riesgo de quemaduras				
Riesgo de derrumbe o caída de materiales				
Trabajo monótono o rutinario				
Ritmo elevado				
Demasiadas tareas a la vez				
Esfuerzo mental o atención continua				
Conflictos entre trabajadores				
Conflictos con los encargados				
Otras situaciones de riesgo (citar)				

B) ¿Crees que alguna(s) de las situaciones anteriores que están presentes en tu trabajo o en el entorno en que trabajas pueden afectar negativamente a tu salud? Señálalas con una cruz en la lista anterior y cita a continuación las que consideres que son muy peligrosas para tu salud:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

C) Si no tienes inconveniente ¿puedes decirme si en el último año has tenido alguna enfermedad o alteración relacionada con los siguientes temas? *

¿en el último año has tenido algún síntoma, enfermedad o alteración que se corresponda con alguno de estos grupos?	NO	SÍ	En caso afirmativo, ¿consideras que este problema...?				
			No tiene que ver con el trabajo	Está empeorado por el trabajo	Está provocado por el trabajo	Mejora con el trabajo	No sabe / no contesta
Accidentes o lesiones traumáticas							
Enfermedades respiratorias o de los sentidos (resfriados, tos, síntomas oculares o auditivos)							
Molestias osteomusculares (lumbalgia, dolor de espalda, dolor de hombros o brazos, dolor en miembros inferiores, dolores articulares)							
Alteraciones en la piel (eczemas, otros síntomas)							
Síntomas psicósomáticos (molestias abdominales, dolor de cabeza, sensación de ahogo, temblores, palpitaciones)							
Síntomas mentales (dificultad para recordar cosas o para concentrarse, desasosiego, irritabilidad, malhumor, depresión, apatía, dificultad para dormir, enfado, temor, estrés, falta de iniciativa, indecisión)							
Otros síntomas, molestias o enfermedades (citar)							

OBSERVACIONES:

* Esta pregunta se considerará sometida al criterio de confidencialidad por lo que las respuestas constituyen objeto de secreto médico respetándose en todo momento el anonimato de la persona encuestada

5. Evaluación de riesgos, priorización y acción preventiva: criterios y orientaciones

1. La lógica de la evaluación de riesgos

Reflexionemos en principio sobre el sentido de las palabras. El término *evaluación* se refiere al estudio de una realidad para estimar la magnitud de un problema. El término *problema* es la palabra clave para orientar el sentido de una evaluación. Lo que queremos saber es si hay algún problema y en su caso si éste es importante. Un problema viene a ser algo que dificulta o impide un objetivo. El *objetivo* a alcanzar es lo que permite saber si una situación es o no problemática.

Empecemos ahora por el final del razonamiento y apliquémoslo a la evaluación de riesgos laborales:

1. el objetivo, es decir, la idea de salud subyacente a toda actividad preventiva, es lo que determina nuestra capacidad de ver problemas (si sólo pienso en seguridad, sólo veo riesgos de accidente; si no pienso en la salud mental, nunca veré problemas psicosociales, etc.);
2. toda metodología de evaluación de riesgos laborales responde a una determinada posición previa respecto a cuál es la solución del problema, es decir, hasta dónde debe llegar la prevención (los criterios de evaluación no son neutros sino que responden a una determinada “razón de admisibilidad”);
3. la evaluación de riesgos es en definitiva un proceso de recogida de información relevante (selección de información en función de la idea de problema) analizada con criterios preventivos (selección en función e la idea de solución) para fundamentar la toma de decisiones (selección en función de prioridades).

Ahora podemos tratar de trasladar esta “razón racional” a la “razón legal” del artículo 3.1 del RSP: *La evaluación de riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no han podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas a adoptar.*

Desde un planteamiento preventivo coherente, debiéramos pensar en los siguientes términos:

- a) nuestro objetivo es evitar todo tipo de daño a la salud en el trabajo;
- b) la dimensión de la salud no es sólo física sino también psicosocial;
- c) La prevención tiene un componente colectivo pero también individual;
- d) la prevención se consigue mediante un proceso progresivo de mejora continua de las condiciones de trabajo.

Este razonamiento básico nos lleva a desechar una serie de prácticas incoherentes o sesgadas en materia de evaluación de riesgos como son:

- sesgos de selección o listados de riesgos en los que no se tienen en cuenta de forma equilibrada el conjunto de factores que pueden afectar a la salud de los trabajadores;
- sesgos en la utilización de criterios por no considerar el daño a la salud (o la probabilidad de que se produzca), tanto en el ámbito colectivo como individual, como el criterio más importante para establecer la necesidad de la prevención;
- sesgos de intervención o inducción a la inactividad por minimización de los problemas, falta de propuestas alternativas viables o exageración de las dificultades para solucionar los problemas.

2. La lógica de la priorización

La evaluación de riesgos, en la medida en que estima su magnitud, comporta también el establecimiento de criterios de prioridad sobre cuyo sentido conviene igualmente reflexionar. Debemos hacer, al menos, dos consideraciones.

En primer lugar, dejar sentado que la necesidad de priorizar no deriva de los problemas sino de los medios para abordarlos. Por tanto, deberíamos hablar de acciones prioritarias y no de problemas prioritarios. Estrictamente todos los problemas debieran solucionarse en el plazo más breve posible puesto que son obstáculos que dificultan nuestro objetivo. Es decir, si fuera posible, eliminaríamos de un plumazo todos los riesgos incluso los más pequeños puesto que todos ellos ponen en peligro la salud de los trabajadores. Sin embargo, los recursos son limitados y esto es lo que introduce la necesidad de elegir los problemas más importantes para abordarlos en primer lugar. Pero hay que insistir: ni son sólo éstos los problemas ni lo no-prioritario deja de ser problema por más que no se vayan a abordar de forma inmediata. Lo que hoy no es prioritario puede serlo mañana. Ningún problema es trivial ni puede caer en el olvido.

En segundo lugar, el proceso de priorización no es una cuestión técnica sino eminentemente social. Decidir qué es lo importante, y especialmente qué no lo es tanto, forma parte de un juicio de valor sobre qué es lo admisible. En nuestro campo el criterio de admisibilidad siempre es contradictorio dado que no suele haber coincidencia entre la lógica económica de la empresa y la preventiva. En cualquier caso, como lo admisible hace referencia a la salud de los trabajadores, éstos no pueden ser marginados a la hora de fijar los criterios de actuación. Ello justifica que las decisiones sobre priorización deban tomarse en el ámbito del diálogo social por más que se tomen en consideración los criterios técnicos al respecto.

La normativa establece una serie de pautas para la priorización de las acciones preventivas:

- a) atribuye al empresario las decisiones sobre la acción preventiva en general (art. 3.1 RSP) y sobre las acciones prioritarias en particular (art. 8 RSP);
- b) señala la obligatoriedad de consultar con los trabajadores tanto los procedimientos de evaluación (art. 32 RSP) como los de planificación (art. 39.1.a LPRL);
- c) fija dos criterios ineludibles de priorización (art. 8 RSP): la magnitud del riesgo³⁵ y la prevalencia de la exposición o número de trabajadores expuestos.

3. Guía para la evaluación de los riesgos y la priorización de acciones preventivas

En el marco de las consideraciones anteriores debemos asumir nuestra función de “asesoramiento y asistencia” como Servicio de Prevención cuidando de situar nuestra actividad en una doble dirección:

- a) suministrar informaciones rigurosas sobre los riesgos existentes en la empresa y sus posibles soluciones;
- b) ayudar al empresario y también a los trabajadores a tomar las decisiones preventivamente más coherentes y eficaces.

No es nuestro papel suplantar a los protagonistas en la empresa, empresarios y trabajadores, sino facilitarles la toma de decisiones. Para ello proponemos la siguiente dinámica:

Organizar la evaluación de riesgos

Como continuación de la actividad de diagnóstico inicial o de identificación de riesgos, debe decidirse qué riesgos son susceptibles de ser eliminados así como cuáles deben ser evaluados, mediante qué procedimientos y con qué criterios de riesgo. Todo ello debe ser objeto de consulta por lo que el Comité de Seguridad y Salud es un lugar idóneo para tomar este tipo de decisiones facilitando así la implicación de sus miembros en un proceso de evaluación cuya finalidad principal debe ser “*iniciar y estructurar un proceso de mejoras basado en un diálogo sobre las condiciones de trabajo en la empresa*”³⁶. El papel del técnico en este momento es presentar las conclusiones del

³⁵ La magnitud podría entenderse en el sentido de “gravedad” con lo cual se estaría haciendo referencia según el art. 4 (2º) de la LPRL a la valoración conjunta de “la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo”

³⁶ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Evaluación de las condiciones de trabajo: prácticas europeas. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1996

diagnóstico inicial, hacer las oportunas recomendaciones sobre las posibilidades de eliminar riesgos y asesorar sobre los procedimientos de evaluación. Debe igualmente promover la máxima implicación de los distintos estamentos de la empresa en el proceso de evaluación para lo cual, si es necesario, deberán diseñarse acciones previas de capacitación y motivación. De acuerdo con el criterio básico de implicación de la dirección en la gestión preventiva, es importante que un miembro de la misma al nivel más alto posible asuma el papel de coordinar todo el proceso de evaluación tanto en sus vertientes técnicas, como organizativas, de formación y de diálogo social. Organizar a los miembros del Comité de Seguridad y Salud o de otros estamentos en grupos de trabajo para realizar tareas de recogida de información puede ser también una buena opción.

Recopilar la información

Como hemos dicho, la evaluación tiene un doble objetivo: estimar la magnitud del riesgo y facilitar su control. La información necesaria para ello depende, pues, de dos cuestiones: los criterios de evaluación fijados previamente (¿hay riesgo? ¿cuánto riesgo? ¿riesgo de qué?) y las posibles alternativas de prevención (¿cuánto riesgo podemos reducir? ¿qué hay que cambiar para ello?). Esta es la forma de seleccionar la información relevante. El proceso de recogida de información debe ser objetivo y completo. La legislación fija una serie de condiciones de objetividad técnica (representatividad, calibración instrumental, etc.) pero hay también otros aspectos de objetividad que conviene cuidar: por ejemplo, asegurarse de que las condiciones de trabajo en el momento de la recogida de información son las habituales, recabar distintos puntos de vista sobre una misma situación de riesgo aunque sean contradictorios, tener en cuenta la variabilidad y la susceptibilidad individuales, etc. Por otra parte, la recogida de información va más allá de unas simples mediciones instrumentales sino que debe abarcar también otras actividades de observación de tareas, estudio de la percepción de riesgos, recopilación documental, revisiones bibliográficas, estudio de experiencias, integración interdisciplinar de los diferentes datos, etc.

Valorar el nivel de riesgo

El análisis de toda la información recogida debe permitir al técnico estimar la magnitud del riesgo y clasificar las distintas situaciones de riesgo en uno de los siguientes niveles:

- a) nivel de *intervención*: situaciones en que se valora que la exposición al riesgo supone un peligro evidente para la salud de los trabajadores por lo que deben introducirse cambios en las condiciones de trabajo;
- b) nivel de *vigilancia activa*: situaciones en que podrían producirse daños de escasa entidad para la salud de los trabajadores o que la exposición actual pudiera evolucionar hacia niveles de riesgo por lo que deben programarse acciones de control periódico de las condiciones de trabajo y de vigilancia de la salud;
- c) nivel de *vigilancia pasiva*: situaciones en que la exposición al riesgo muy raramente se pueden traducir en daños a la salud de acuerdo con los

conocimientos actuales, a pesar de lo cual conviene prestar atención a casos de susceptibilidad individual o a clusters de enfermedades inespecíficas;

- d) nivel de *precaución*: situaciones en las que se sospecha un riesgo para la salud insuficientemente conocido en las que se deberían realizar al menos actividades de difusión de informaciones y fomentar la toma de decisiones limitativas de los niveles de exposición.

Nótese que en ningún caso se considera despreciable o trivial una situación de exposición al riesgo sino que siempre la presencia de un riesgo requiere algún tipo de atención preventiva hasta tanto no se consiga su completa eliminación. Por imperativo legal, además de la estimación de la magnitud, debe valorarse la prevalencia de la exposición a cada factor de riesgo (proporción de trabajadores expuestos) con el fin de definir las prioridades de actuación preventiva. Igualmente conviene valorar las posibles interacciones de diferentes factores de riesgo sobre un mismo trabajador o puesto de trabajo.

Elaborar propuestas de intervención preventiva

De acuerdo con los niveles de riesgo definidos anteriormente, el equipo técnico que interviene en la evaluación debe concretar propuestas operativas de actuación especialmente en lo que se refiere al nivel de intervención aunque también es conveniente ofrecer alternativas de mejora para el resto de situaciones de exposición. Esta actividad suele requerir un trabajo multidisciplinar por parte del Servicio de Prevención. También puede ser conveniente un determinado nivel de interacción con técnicos y responsables organizativos de la empresa, así como con los propios trabajadores o sus representantes para tener una idea de la viabilidad de las propuestas. Convendrá, además, manejar bibliografía, hacer transvase de experiencias o estudiar casos singulares de aplicación de alternativas. Hay que insistir una vez más en el carácter de sugerencia que debe darse a estas propuestas cuya adopción definitiva es en última instancia responsabilidad del empresario.

Presentar las conclusiones

La presentación al empresario de los resultados de la evaluación y de las propuestas de intervención tiene una importancia fundamental puesto que es el momento de convencerle de que tiene que actuar. Hay que preparar una presentación atractiva, didáctica y motivadora. Los informes escritos deben ser ordenados e inteligibles. Siempre debemos elaborar una síntesis de toda la información conteniendo los elementos esenciales de la evaluación y de las propuestas e incluyendo en ella una lista ordenada de los riesgos en función de los criterios de prioridad. Acompañar la documentación con una presentación oral bien estructurada aunque sea breve siempre será una mayor garantía de eficacia comunicativa. Toda vez que las decisiones sobre actuación preventiva deberán ser objeto de debate en el Comité de Seguridad y Salud o, en su defecto, con los Delegados de Prevención, debemos hacer ver al empresario la conveniencia de realizar la presentación de las conclusiones en dicho escenario.

Asesorar y apoyar en la toma de decisiones

Con la información elaborada en el proceso de evaluación de riesgos llega el momento en que el empresario debe “tomar una decisión apropiada” tal y como señala el art. 3.1 del RSP y debe hacerlo en consulta con los trabajadores. Si las dinámicas de participación y de implicación de la dirección se han ido consolidando a lo largo del proceso, esta fase va a desarrollarse de forma natural. Si no ha sido así, es el momento de volver a argumentar sobre estos dos importantes criterios de gestión. Aquí, la función del Servicio de Prevención se limita a facilitar la toma de decisiones, explicando bien los resultados de la evaluación y las diferentes alternativas a las situaciones de riesgo, convenciendo de la importancia de actuar preventivamente, promoviendo la implicación de trabajadores y directivos, etc. Una función específica en este sentido es la de “proporcionar a la empresa asesoramiento y apoyo... (para) la determinación de las prioridades en la adopción de las medidas preventivas” (art. 31.3 LPRL). En este sentido, además de valorar los riesgos según los dos criterios reglamentarios de priorización (magnitud y prevalencia) el técnico debe ofrecer su apoyo para la aplicación de técnicas de consenso para la fijación de prioridades. Además, y en coherencia con el principio de mejora continua, siempre que sea posible debieran proponerse medidas de intervención sobre los distintos riesgos aun cuando no se trate de acciones consideradas prioritarias en este momento.

Transformar las decisiones en planes de actuación

Una vez se han tomado las decisiones oportunas, el Servicio de Prevención debe continuar con su labor de asesoramiento y apoyo mediante la elaboración de planes de actuación preventiva en los que se integren de forma ordenada la implantación de las medidas de control de riesgos con el resto de actividades de vigilancia, formación, etc. que propone el art. 9 del RSP. Junto con la actividad de planificación, debe elaborarse una propuesta de indicadores de resultados apropiada con el fin de controlar la eficacia de la prevención. Todo ello debe formar parte de una propuesta a presentar a la empresa para que la apruebe y asuma su ejecución con sus propios recursos y su sistema de gestión de la prevención. Idealmente nuestra función debiera reducirse a apoyar externamente y de forma ocasional la implementación de las acciones y a participar en la vigilancia y evaluación de los resultados para proponer nuevos objetivos.

4. Nivel de riesgo y pautas de intervención preventiva: ejemplos

RIESGO QUÍMICO

CRITERIOS DE RIESGO	PAUTAS DE ACTUACIÓN				OBSERVACIONES
	Intervención	Vigilancia activa	Vigilancia pasiva	Precaución	
Cancerígenos	X				Eliminación/minimización
Mutágenos	X				Eliminación/minimización
Valores > VLA	X	X			
Valores > BEI	X	X			
Valores \geq 50% VLA		X			
\geq 50%VLA(+vía dérmica)	X	X			Protección personal
\geq 50% VLA (+vía oral)		X			Higiene individual
Valores < 50% VLA			X		Casos/clusters
Riesgo reproductivo		X		X	Mujeres edad fértil
Interacción sustancias		X		X	
Sustancias sin VLA			X	X	

RIESGOS FÍSICOS

CRITERIOS DE RIESGO	PAUTAS DE ACTUACIÓN				OBSERVACIONES
	Intervención	Vigilancia activa	Vigilancia pasiva	Precaución	
Cancerígenos/mutágenos	X				Eliminación/minimización
Valores > VLA	X	X			
Daños a la salud	X	X			
Valores \geq 50% VLA		X			
Valores < 50% VLA			X		
Riesgo reproductivo		X		X	
Posibilidad interacciones		X		X	
Factores sin VLA			X	X	

RIESGOS ERGONÓMICOS

CRITERIOS DE RIESGO	PAUTAS DE ACTUACIÓN				OBSERVACIONES
	Intervención	Vigilancia activa	Vigilancia pasiva	Precaución	
Ergo-IBV > 75%	X				
Lesiones osteo-musculares	X	X			
Ergo-IBV \geq 50%		X			
Ergo IBV < 50%			X		

6. Implantación de SGP-UNIMAT: proceso operativo

Tarea / Acción	Receptores en la Empresa	Personal de apoyo / informantes	Documentación Asociada / Herramientas	Producto
FASE PRE-DIAGNÓSTICO				
1. Presentación SGP UNIMAT	1° Empresario 2° Comité / Repr. Trabajadores			
2. Valoración inicial de gestión y actividades preventivas		Empresario / Comité + Repr. Trabajadores	Cuestionarios Q-CG y de Actuación preventiva (ZURMAP)	Informe pre- diagnóstico + Plan de Acción
3. Establecimiento tipología de empresa			Cuadro tipos de empresa	
4. Identificación preliminar de riesgos		Resp. Areas + Repr. Trabajadores	Mapa de Riesgos (ZURMAP)	
5. Recopilación datos de accidentes y enfermedades profesionales			Registros AT / EP Índices (ZURMAP)	
6. Recopilación normativa			Fondo documental normativo	
7. Elaboración de Propuesta de Plan de Acción				
8. Presentación de Informe pre-diagnóstico y Propuesta	Empresario Comité + Repr. Trabajadores		Presentación + copias informe	
9. Aceptación y firma de concierto de Servicio de Prevención	Empresario Comité		Concierto de prevención	

Tarea / Acción	Receptores en la Empresa	Personal de apoyo / informantes	Documentación Asociada / Herramientas	Producto
FASE IMPLANTACIÓN				
10. Definición de política preventiva	Empresario Directivos	Comité + Reprs. Trabajadores	Met. P.A.C. / Gestor documental (ZURVAL)	Proyecto preventivo de empresa
11. Difusión de la política preventiva	Toda la organización	Resps. Areas Reprs. Trabajadores		
12. Selección de indicadores y establecimiento de objetivos	Empresario Directivos	Comité + Reprs. Trabajadores	Listados indicadores (ZURMAP)	
13. Establecimiento de organización preventiva (formal e informal): - Recursos - Funciones y responsabilidades	Empresario Directivos Coordinador/resps. de prevención	Comité Reprs. Trabajadores Resps. Áreas	P.A.C. / Gestor documental ZURVAL	
14. Difusión de la organización preventiva + indicadores / objetivos	Toda la organización	Coordinador / Resps.de prevención Resps. Areas Reprs. Trabajadores		
15. Elaboración y entrega de los procedimientos de actuación	Directivos Resps. Áreas	Coordinador y resps. de prevención + Reprs. Trabajadores	P.A.C. / Gestor documental (ZURVAL)	Procedimientos documentados
16. Planes de capacitación para el ejercicio de funciones preventivas	Directivos, resps. áreas, reprs. trabajadores y resps. prevención		Criterios PERCEP	

Tarea / Acción	Receptores en la Empresa	Personal de apoyo / informantes	Documentación Asociada / Herramientas	Producto
17. Evaluación de riesgos - Organizar la evaluación de riesgos - Recopilar información - Valorar niveles de riesgo - Elaborar propuestas de intervención - Presentación de conclusiones	Empresario Comité Repr. trabajadores	Coordinador/Resps. de prevención Directivos Resps. Areas	P.A.C. / ZURVAL	Informe de evaluación de riesgos
18. Asesoramiento en toma de decisiones y priorización de acciones	Empresario Comité Repr. trabajadores	Coordinador/Resps. de prevención	P.A.C. / ZURVAL	
19. Asesoramiento para la intervención preventiva	Coordinador/Resp de prevención	Comité + Reprs. trabajadores Resps. Áreas	ZURVAL	Plan de Actuación
20. Plan de formación	Toda la organización	Coordinador/Resps. de prevención Reprs. Trabajadores	Criterios PERCEP	
21. Vigilancia de la salud	Trabajadores expuestos		Protocolos vigilancia de la salud	
22. Seguimiento y control de actuaciones	Coordinador/Resp de prevención	Comité + Reprs. Trabajadores		
23. Evaluación de resultados	Empresario Comité	Coordinador/Resps. de prevención Repr. trabajadores	Indicadores resultados Cuestionarios CG (ZURMAP)	Memoria de actividades
24. Redacción y entrega de memoria	Empresario Comité		Gestor documental (ZURVAL)	
25. Selección de indicadores y establecimiento de objetivos período siguiente	Empresario Comité	Coordinador/Resps. de prevención	Listados indicadores ZURMAP	
26. Volver a punto 13 (*)				

7. Herramientas y técnicas de apoyo para la gestión de la prevención

El SGP-UNIMAT debe ser implantado por las empresas con la ayuda de los técnicos del Servicio de Prevención de la Mutua, en su doble rol de técnicos y de asesores. Para facilitar su labor se proponen una serie de herramientas y de técnicas de apoyo, sobre las que descansa el desarrollo práctico del modelo.

Las mencionadas herramientas son de dos tipos. Por un lado informáticas, que ayudarán a mejorar las condiciones de registro de las actuaciones realizadas, así como la agilidad de las mismas. Por otro lado de gestión, fundamentales en el nuevo papel de los miembros el Servicio de Prevención como asesores en la implantación de sistemas de gestión. Este segundo tipo de herramientas, viene, además, acompañado de una serie de técnicas complementarias. Su utilización dependerá del caso y de la circunstancia en que se encuentre el técnico en su trabajo de implantación del sistema en la empresa cliente.

A continuación se relacionan y explican, brevemente, cada una de estas herramientas y técnicas. Su redacción completa se ofrece en un manual anexo a la presente guía.

Herramientas:

1. Informáticas:

Zurval +

Herramienta informática para una gestión integral y eficaz de la prevención en la empresa, que permite planificar y controlar de una forma coherente las acciones a realizar, la información que éstas generan, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, integrando todas las disciplinas preventivas. Se desarrolla a través de Internet.

Zurmap

Herramienta informática, integrada en Zurval +, que permite diagnosticar la situación en cuanto a gestión y avance preventivo en la empresa, así como establecer objetivos preventivos concretos y controlar su cumplimiento. Se compone de los siguientes apartados.

- Cuestionarios Q-CG
- Cuestionario de Actividad Preventiva
- Cuestionario de “Clima Preventivo”
- Indicadores de resultados
- Mapa de Riesgos
- Cuadro de accidentes y enfermedades profesionales
- Identificación inicial de riesgos. (Percepción de los trabajadores)

Coordinación de actividades (propuesta su integración en el modelo durante el año 2003)

Herramienta informática de apoyo a la gestión de procedimientos y registros en la coordinación de actividades preventivas interempresariales.

2. De gestión:

Metodología P.A.C.

Se trata de un método para la **P**romoción de la **A**cción y el **C**ambio en las empresas, desarrollado con el objetivo de ayudar a la definición de estrategias preventivas en las empresas clientes y sobre todo a su correcta implantación, a través de la participación de todos los miembros de la organización y su integración en la resolución de los problemas preventivos existentes, mediante un proceso en cascada que parte del propio empresario o miembros de los comités de dirección.

Técnicas:

1. Técnicas de análisis de problemas

Metodologías y ejercicios que pretenden identificar las causas de los problemas o situaciones para poder analizarlos de una forma más racional.

Se incluyen las siguientes:

Diagramas de Pareto
Diagramas causa-efecto (Ishikawa)
Diagramas de flujos / procesos

2. Técnicas de creatividad y búsqueda de soluciones: **Brainstorming**

Utilizadas para generar diversas soluciones alternativas para cada una de las causas determinantes del problema o la situación.

3. Técnicas de toma de decisiones

Se utilizan para seleccionar la mejor de las alternativas presentadas, a través de unos criterios objetivos de decisión.

Se incluyen:

Selección ponderada
Matriz de decisiones

4. Técnicas de acción: *Planes de Acción*

Una vez tomada una decisión, se necesita un plan de acción para solucionar el problema o la situación planteada. Se presenta una metodología para su diseño y control.

5. Técnicas de evaluación ADA: *Aprendiendo Después de la Acción*

Por último, una vez implantada la solución elegida, se presentan técnicas para la evaluación de los resultados obtenidos, y la adopción de las correcciones o mejoras necesarias.