

Gestión integral de riesgos y factor humano: evaluación simplificada

En el marco de la prevención de riesgos laborales es básico el establecimiento de una coherencia entre la gestión de la calidad (C), la seguridad (S) y el medio ambiente (MA), ya que con ello se aumenta la eficacia global empresarial debida, en gran parte, al efecto sinérgico que dicha coherencia comporta a cada uno de los ámbitos y, por tanto, al de la seguridad.

Una gestión integral armónica permite a las personas que trabajan en la empresa sentirse identificadas con la organización y las predispone a aportar lo mejor de sí mismas en su trabajo habitual. Y como sin evaluación no hay acción coherente, el reconocimiento de los puntos débiles de la gestión global ayudará a identificar los principales aspectos que se deben potenciar o mejorar para alcanzar todos los beneficios que comporta un nivel de excelencia en la organización.

En esta ficha se presenta de forma esquemática un instrumento de evaluación simplificada de la gestión, considerando su interés, ya que detecta con facilidad los aspectos mejorables para el éxito de la estrategia empresarial, basada en las

personas, y contempla los aspectos comunes más relevantes. Se basa en la interpretación de los resultados de seis formularios de evaluación sobre:

- 1) El liderazgo y la estrategia.
- 2) La organización del trabajo.
- 3) La comunicación.
- 4) La cooperación.
- 5) La formación.
- 6) La cultura de empresa.

Estos seis formularios permiten una posterior toma de decisiones, en base a dichos resultados.

Cada formulario de evaluación (del 1 al 5) contiene una columna con cinco requisitos, otra columna con tres premisas para cada requisito y otras tres columnas con la valoración en función del ámbito (C, S, MA) al que pertenece, pudiendo puntuar desde 0 (nada o muy poco), 0,5 (parcialmente) hasta 1 (bastante), obteniendo, por tanto, cada formulario como máximo 15 puntos. Un sexto formulario referente a la cultura de empresa es similar, pero agrupa en una sola columna la valoración de los tres ámbitos (C, S y MA), puntuando tres situaciones: cultura deficiente, situación de alerta y cultura positiva.

Se presentan en tamaño reducido los formularios establecidos en esta evaluación simplificada.

La valoración de los resultados de los cinco primeros cuestionarios se puede representar en términos de porcentajes en un **histograma** (consultar NTP completa que contiene un ejemplo), pudiendo comparar de forma rápida los distintos aspectos de la organización (1 al 6) en los distintos ámbitos (C, S, MA), comprobar los que están más o menos desarrollados, analizar las causas de los desequilibrios y descubrir deficiencias generalizadas. Esta valoración, junto con la del sexto cuestionario, permite intervenir en los puntos más débiles de la organización para lograr una gestión más equilibrada y sinérgica y caminar hacia la excelencia empresarial.



Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C ⁽¹⁾	PRL ⁽²⁾	MA ⁽³⁾
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidianamente en coherencia con la misma. Se pueda afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.			
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.			
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.			
2. Su política incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.			
	... contiene un compromiso de mejora continua.			
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.			
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.			
	... se realiza con la participación de la dirección.			
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.			
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).			
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.			
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).			
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.			
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.			
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.			
TOTAL (X)				

Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C ⁽¹⁾	PRL ⁽²⁾	MA ⁽³⁾
1. En su empresa, existe una planificación que determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.			
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.			
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.			
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.			
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.			
	... se incluye la comunicación de los resultados.			
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.			
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.			
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.			
4. Los procedimientos son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.			
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.			
	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.			
5. El control de las tareas realizadas se basa en la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.			
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.			
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.			
TOTAL (X)				

Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C ⁽¹⁾	PRL ⁽²⁾	MA ⁽³⁾
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.			
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.			
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.			
2. La comunicación de demandas y sugerencias se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.			
	... se contempla en uno o más procedimientos.			
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.			
3. La información en su organización versa, entre otros sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.			
	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.			
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.			
4. El control de la información se hace fundamentalmente mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)			
	... en soporte papel.			
	... en informes que documentan las experiencias del personal.			
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).			
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.			
	... se actualiza de manera constante.			
TOTAL (X)				

Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C ⁽¹⁾	PRL ⁽²⁾	MA ⁽³⁾
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.			
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.			
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.			
2. En su organización, para la toma de decisiones se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.			
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.			
	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.			
3. Los equipos que existen en su organización realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).			
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.			
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.			
4. Cuando es necesario mejorar un proceso se facilita la formación de grupos de trabajo.			
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).			
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que trabajan en él.			
5. En su organización las fuentes de mejora son las aportaciones de los técnicos.			
	... las ideas de los empleados.			
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.			
TOTAL (X)				

Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C ⁽¹⁾	PRL ⁽²⁾	MA ⁽³⁾
1. El plan de formación se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.			
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.			
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.			
2. De la formación que se imparte/recibe en su centro se podría asegurar que es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.			
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.			
	... goza de los medios y recursos necesarios.			
3. En su organización la mejora y el aprendizaje son parte del trabajo diario.			
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.			
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.			
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.			
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.			
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.			
	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.			
5. La incorporación de nuevas tecnologías sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.			
	... favorece el "compartir conocimientos" entre las personas de la organización.			
	TOTAL (X)			

Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	
2. En su organización se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	
3. Siempre que es posible y adecuado se delega poder ejecutivo y decisional a los empleados.	
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	
4. En la valoración de resultados se considera la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	
	... el impacto social de estos.	
5. No hay duda de que en su organización se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	
	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	
TOTAL (X)		



Más información: Gestión integral de riesgos y factor humano. Modelo simplificado de evaluación, INSHT, Nota Técnica de Prevención número 537, http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_537.pdf