

# Coordinación de actividades empresariales: criterios de eficiencia (I)

*Business activity coordination: efficiency criteria (I)*  
*Coordination d'activités patronales: critères d'efficacité (I)*

## Autor:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

## Elaborado por:

Pablo Orofino Vega

SERVICIOS CENTRALES. INSHT

Fernando Sanz Albert

CENTRO NACIONAL DE  
NUEVAS TECNOLOGÍAS. INSHT

## Colaboradores:

Ágatha de Pablo Yuste

CANON ESPAÑA

Juan Ramón Díaz Pozo

ARCELORMITTAL

Las Notas Técnicas de Prevención (NTP) 918 y 919 abordan las obligaciones que tienen las empresas en relación con la coordinación de actividades empresariales (CAE). Como conclusión, se puso de manifiesto la necesidad de fomentar el establecimiento de procedimientos de gestión en esta materia. Como complemento de lo anterior, se han elaborado dos NTP con objeto de proporcionar orientaciones para establecer una coordinación de actividades empresariales eficiente. La coordinación ha de constar necesariamente de las siguientes etapas: planificación, organización, control y mejora continua. En esta primera NTP se exponen los factores transversales que influyen en este proceso y se determina el esquema general del mismo.

*Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Está previsto contratar una empresa externa. En materia de coordinación de actividades empresariales: **¿qué papel debe desempeñar el servicio de prevención de riesgos laborales?**

Para responder a esta y otras preguntas, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) publicó, en 2008, la "Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa". En relación con la cuestión planteada, esta guía pone de manifiesto la necesidad de involucrar, en las actividades de coordinación de actividades empresariales, a la unidad o departamento encargado de llevar a cabo la contratación, en contra de la tendencia extendida de considerarla una actividad "especializada" cuya gestión debiera recaer en exclusiva sobre el servicio de prevención. La "Guía técnica de criterios de calidad del servicio" y las "Directrices básicas para el desarrollo de la prevención de los riesgos laborales en la empresa", publicadas posteriormente, refuerzan esta idea.

Una vez definidas las funciones de cada uno de los actores intervinientes en una situación de concurrencia empresarial, fue necesario responder a un segundo interrogante: **¿cuáles son las obligaciones establecidas en la normativa en materia de coordinación de actividades empresariales?**

En esta línea, en el año 2011 el INSHT publicó dos notas técnicas de prevención (NTP nº 918 y 919) con el fin de facilitar el cumplimiento de lo dispuesto en el RD 171/2004, sobre coordinación de actividades empresariales. Ambos documentos se dirigían, esencialmente, a clarificar el conjunto de las obligaciones que, en materia

preventiva, le corresponden a cada una de las empresas o trabajadores autónomos concurrentes en un centro de trabajo. Además, en su parte final, se recogen una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la gestión de la coordinación de actividades empresariales.

Llegados a este punto, es el momento de plantearse una tercera pregunta: **¿qué medidas son las más eficientes para lograr un adecuado control de los riesgos en una situación de concurrencia empresarial?**

A fin de dar respuesta a este importante interrogante, el INSHT ha elaborado dos notas técnicas de prevención (NTP 1.052 y NTP 1.053) cuyos objetivos son los siguientes:

- Identificar las etapas que constituyen el proceso de coordinación de actividades empresariales.
- Para cada una de las etapas del proceso, analizar los factores que tienen una mayor incidencia en su eficacia y en su eficiencia.
- Presentar ejemplos de buenas prácticas que puedan servir de orientación a la hora de adecuar el proceso de coordinación de actividades empresariales y de seleccionar los medios de coordinación *más oportunos*.

Para ello, la NTP 1.052 se centrará en los factores de carácter transversal que influyen en la eficiencia de la coordinación de actividades empresariales y se determina el esquema general que ha de seguirse durante dicha coordinación. Complementariamente, en la NTP 1.053 se desarrollan los aspectos fundamentales de las etapas de las que ha de constar la coordinación de actividades empresariales y se aporta, mediante la exposición de un caso práctico, ejemplos de buenas prácticas aplicables en dichas etapas.

## 2. ALCANCE

Las obligaciones en materia de coordinación de actividades empresariales (CAE) establecidas en el RD 171/2004 tienen un carácter universal, es decir, son de aplicación a cualquier situación en la que concurren dos o más empresas con independencia de su sector productivo o de su localización. No obstante, es necesario hacer una serie de consideraciones respecto al alcance de estas NTP:

- En el caso de las obras de construcción, la “Guía técnica para la evaluación y la prevención de los riesgos relativos a las obras de construcción” y las “Directrices básicas para la integración de la prevención de los riesgos laborales en las obras de construcción”, documentos elaborados por el INSHT, podrán servir como documentos de referencia en materia de CAE en este sector. En todo caso, y con las particularidades que establece la disposición adicional primera del RD 171/2004 y el RD 1627/1997, el planteamiento del proceso de coordinación previsto en estas NTP es coherente con el que se debe aplicar en las obras de construcción.
- Los ejemplos que se expondrán en las dos NTP son fruto de la experiencia de empresas de gran tamaño. Esto podría llevar a pensar que en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME) la aplicación de medidas de CAE como las señaladas a lo largo del documento pudieran no tener cabida. En sentido contrario, es importante recordar que, en la mayoría de las ocasiones, serán precisamente estas PYME las empresas que concurrirán en los centros de trabajo de las de mayor tamaño. De ahí que una innovación en las soluciones adoptadas por una gran empresa puedan ser consideradas como motor de cambio en el conjunto de las PYME.

Sobre la base de todo lo anterior, las medidas de coordinación que se expondrán a lo largo del documento son una pequeña muestra de las soluciones por las que han optado algunas empresas de nuestro entorno. La utilidad de cualquiera de ellas habrá de entenderse en concordancia con el contexto real de cada situación particular que pueda presentarse.

## 3. METODOLOGÍA

Con el propósito de recabar y difundir buenas prácticas en relación con la CAE, en abril de 2014 se constituyó un grupo de trabajo integrado, de una parte, por técnicos del INSHT y, de otra, por responsables de los servicios de prevención de dos empresas pertenecientes a la asociación “PRL Innovación”. De esta forma se compaginaba la visión de una parte de la Administración pública, por medio del INSHT, con la experiencia acumulada por un grupo de empresas representadas por dos de ellas.

Es interesante señalar el papel diferenciado que, en el proceso de CAE, desempeñan las dos empresas que han participado en la elaboración del presente documento: la primera de ellas asumirá, en la mayor parte de las ocasiones, el papel de empresa principal; por su parte, la segunda de ellas, generalmente ejercerá sus funciones como empresa concurrente prestadora de servicios.

En estas NTP se analizarán, en primer lugar, aquellos factores que influyen en la CAE de manera transversal, es decir, aquellos que pueden incidir, a lo largo del tiempo, en una o varias etapas del proceso. A continuación, se describirán cada una de las etapas que constituyen la CAE, desde su planificación hasta la adopción de accio-

nes de mejora continua. Para facilitar su comprensión, cada una de las mencionadas etapas se acompañará de ejemplos de buenas prácticas y medios de coordinación que pueden servir como orientación para afrontar el proceso con una mayor garantía de éxito.

## 4. OBJETIVOS DE LA CAE

En su parte expositiva, el RD 171/2004 incide en la necesidad de buscar un adecuado equilibrio entre la seguridad y salud de los trabajadores y la flexibilidad en la aplicación de la norma con objeto de obtener una *reducción de los indeseados índices de siniestralidad laboral*. Ante este fin último, el RD 171/2004 dedica su artículo tercero a la definición de los objetivos que debe perseguir la CAE. Conforme a estos objetivos, la CAE debe garantizar *la aplicación coherente de los principios de la acción preventiva, la aplicación correcta de los métodos de trabajo, el control de las interacciones de las diferentes actividades y la adecuación entre los riesgos y las medidas aplicadas*.

Para cumplir estos objetivos se hace preciso orientar la CAE como un proceso conformado por una serie de etapas que deben asegurar una correcta integración de los requisitos preventivos en la realización de las actividades y en los distintos niveles jerárquicos implicados. Por ello, la CAE debe entenderse como un proceso integrado dentro de la gestión general de la empresa. El elemento fundamental de este proceso es el “procedimiento de trabajo”, definido por la “Guía técnica de integración” como la forma especificada de realización de una actividad. Incluirá, por tanto, la respuesta a las siguientes preguntas: qué debe realizarse; cuándo; quién hará qué; y, por último, cómo.

De acuerdo con lo anterior, cualquier medida adoptada para gestionar la CAE deberá ser tomada en el marco del objetivo final perseguido. Estas medidas serán únicamente un medio, y no un fin, para lograr dicho objetivo. Por ello, cualquier medida que no contribuya a su logro será considerada, desde un punto de vista preventivo, ineficiente. Así, es esencial conseguir un adecuado equilibrio entre las necesidades surgidas con motivo de la concurrencia y los recursos empleados para satisfacerlas. Por consiguiente, una gestión eficaz de la CAE puede resultar determinante en la reducción de costes asociados a la contratación de servicios. Este es un motivo más para tratar de definir medios de coordinación integrados en la línea productiva que sean ágiles y, sobre todo, orientados a salvaguardar unas condiciones de seguridad y salud óptimas para los trabajadores de las empresas concurrentes.

## 5. FACTORES TRANSVERSALES DE LA CAE

Como se ha comentado en el apartado anterior, la CAE no debe entenderse como una actividad puntual, sino como un proceso que forma parte del sistema general de gestión de la empresa. La gestión de esta actividad sigue la secuencia clásica de las cuatro etapas: planificación, organización (incluida la ejecución), control y mejora continua. Este proceso está influenciado por una serie de factores transversales cuyo análisis es objeto de este apartado.

Estos factores deberán considerarse críticos, dado que un mal funcionamiento de cualquiera de ellos puede afectar a la totalidad de la actividad de coordinación. Bien

aprovechados, estos factores pueden facilitar la adopción de medidas eficientes de CAE pero, por el contrario, una mala concepción de los mismos pueden suponer un obstáculo importante para la consecución de sus objetivos.

A continuación, pasan a exponerse los factores transversales que influyen en el proceso de la CAE:

### **Determinación del papel desempeñado por cada empresa en el escenario de concurrencia**

El RD 171/2004 diferencia tres situaciones en las que puede encontrarse cada una de las empresas que concurren en un centro de trabajo. De este modo, una organización puede desempeñar el papel de empresa concurrente, empresa titular o, por último, empresa principal. Cada una de ellas deberá ser consciente de que las obligaciones y actividades preventivas a realizar (por ejemplo, la información intercambiada) dependerán, en consecuencia, del papel que asuma en la concurrencia. De ahí la importancia de definir correctamente, desde el inicio, el rol de cada uno de los intervinientes en el proceso. En este sentido, uno de los aspectos previos que debe precisar el empresario que contrata una actividad es si ésta es “propia actividad” o no, a efectos de determinar si actúa como empresario principal y por lo tanto tiene el “deber de vigilancia”. Resulta difícil definir “propia actividad” de forma unívoca, por lo que el empresario que contrata deberá analizar caso por caso la naturaleza de la actividad contratada y compararla con la suya propia. A modo orientativo, y como complemento a las aportaciones que la NTP 918 hace en relación a este concepto, existen ciertos “indicios” que, entre otros, pueden ayudar a determinar si un empresario actúa como principal:

- La actividad contratada forma parte del proceso productivo de la empresa y, por tanto, es inherente al mismo.
- Se imparte a la empresa contratada instrucciones sobre los procedimientos de trabajo que deben seguir.
- Se facilitan equipos de trabajo a la empresa contratada para el desarrollo de las tareas.
- Se contrata la actividad de forma continua y habitual.
- La empresa cuenta, en su propia estructura, con recursos que habitualmente realizan las actividades contratadas.

En todo caso, ante la duda, siempre debe imperar el criterio técnico preventivo a fin de seleccionar y poner en práctica los medios más adecuados para evitar accidentes y cumplir con las obligaciones normativas de forma coherente.

En relación con lo expuesto anteriormente se debe tener en cuenta que, con carácter general, el empresario titular debe cumplir también con sus obligaciones como empresa concurrente. De igual modo, el empresario principal debe cumplir, respecto a las empresas que contrate y subcontrate, con las obligaciones establecidas para el empresario titular y para el concurrente.

### **Integración de la prevención de riesgos laborales**

Con carácter general, la contratación de obras o servicios es una actividad gestionada por una unidad de la empresa distinta al servicio de prevención. Por su parte, la obligación legal de coordinarse está indisolublemente ligada a cualquier contratación de la que se derive una concurrencia empresarial. Por ello, tratar de atribuir esta actividad en exclusiva al servicio de prevención de riesgos laborales (PRL) es contraria a la necesidad legal de integrar la prevención en el sistema general de gestión

de la empresa y, en todo caso, carece de mucho sentido desde un punto de vista operativo. La “Guía técnica de integración” deja claro cuál debería ser el papel desempeñado, por un lado, por la unidad o departamento encargado de la contratación y, por otro, por el servicio de PRL.

De forma resumida, podría concluirse que la CAE formaría parte del proceso de contratación gestionado por la unidad de la empresa que corresponda (generalmente distinta del servicio de prevención), como una actuación más, y contaría con el apoyo y asesoramiento del servicio de prevención. Como complemento de lo anterior, parece lógico que la puesta en práctica de las medidas de coordinación debiera recaer, en gran medida, sobre los mandos intermedios encargados de gestionar las actividades implicadas en la concurrencia empresarial. Por su parte, el servicio de PRL debe, por un lado, aportar el asesoramiento para que todas las áreas implicadas en la contratación y ejecución de servicios conozcan y lleven a cabo sus cometidos en relación con el proceso de CAE. Y, por otro lado, en base al conocimiento sobre los riesgos recíprocos que se puedan producir en la situación de concurrencia, el servicio de PRL debe proponer, junto al resto de áreas o departamentos implicados en los trabajos, las medidas y los medios de coordinación más adecuados a cada caso. En definitiva, será la empresa en su conjunto, y no el servicio de PRL en solitario, la responsable de gestionar una actividad que forma parte de su gestión diaria.

### **Medios de coordinación**

Los medios de coordinación son la herramienta con la que cuentan las empresas para alcanzar el objetivo de la CAE ya expuesto. Estos medios son la respuesta a la pregunta básica de la CAE: *¿cómo puedo coordinar?* Algunos de ellos están contemplados en el propio RD 171/2004, como puede ser la celebración de reuniones periódicas entre las empresas concurrentes, pero otros muchos son fruto de la experiencia de cada empresa.

Desde la perspectiva técnica, un medio de coordinación debe entenderse como toda medida, introducida en cualquiera de las etapas del proceso, destinada a garantizar la consecución del objetivo de la CAE de una forma eficiente. En especial, estos medios deben favorecer el intercambio fluido de información entre las empresas concurrentes y facilitar las buenas prácticas en relación con el resto de factores de carácter transversal que afectan a la CAE.

Sin perjuicio de los medios de CAE citados en el RD 171/2004, cada empresa deberá determinar aquellos que considere *más adecuados* para su situación concreta contemplando, si fuese necesario, medios no citados expresamente en la normativa. En este sentido, la selección de estos medios de coordinación se realizará en función del grado de peligrosidad de las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo, del número de trabajadores de las empresas presentes en el centro de trabajo y de la duración prevista de la concurrencia de las actividades, entre otros aspectos. La elección de los medios más adecuados, según indica el preámbulo del RD 171/2004, *“exigirá una real implicación en la coordinación de actividades empresariales que alejará un siempre bien censurado cumplimiento meramente formal”*.

### **Canales de comunicación**

Ninguna medida de coordinación tendrá sentido si la empresa no es capaz de transmitir la información de forma adecuada al usuario final: el trabajador. En general, el

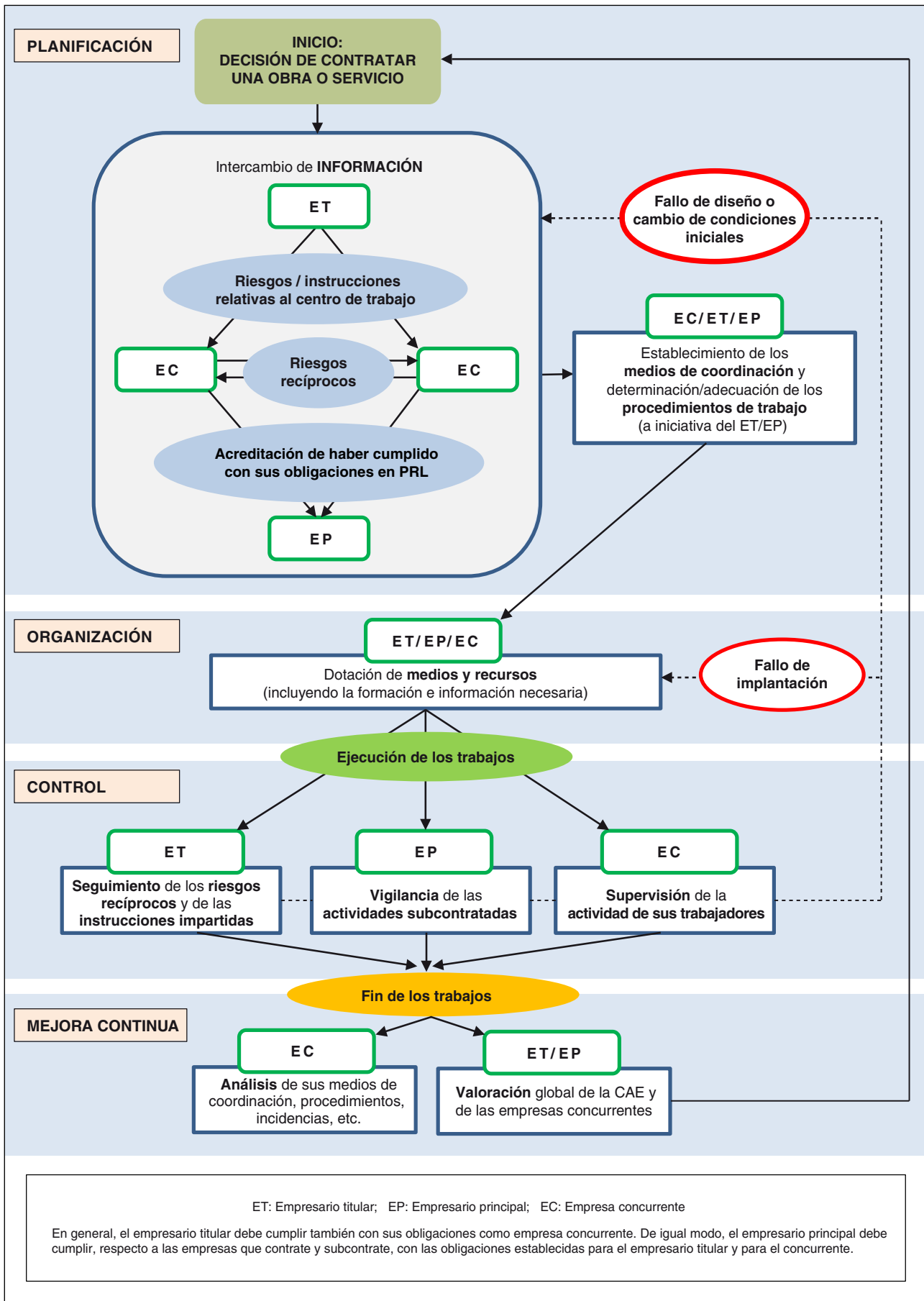


Figura 1. Esquema general del proceso de coordinación de actividades empresariales

intercambio de información entre las empresas no se realiza directamente por los trabajadores que van a desarrollar la actividad, sino por unidades o departamentos diferentes de aquellos. Cada empresa deberá analizar la documentación y extraer de la misma la información que deberá transmitir (por medio de instrucciones, formación, etc.) a los trabajadores que intervendrán en la actividad. La clave para que la información relevante llegue al trabajador estará, esencialmente, en la capacidad que tenga la empresa para incluir los requisitos preventivos (originados por la concurrencia empresarial) en el procedimiento de trabajo que se vaya a poner en práctica, es decir, en la comunicación existente entre la unidad encargada de la contratación y la unidad que llevará a cabo la actividad que concurrirá con el resto de empresas o trabajadores autónomos.

Además, se debe facilitar una comunicación continua durante la ejecución de las actividades para garantizar un seguimiento adecuado de las mismas. En este sentido, el empresario titular, o en su defecto el empresario principal, debe determinar los canales de comunicación que se emplearán entre las empresas concurrentes para que el intercambio de información durante el desarrollo de las actividades sea fluido.

Estos cauces deben garantizar que la información discurre desde el empresario titular a los trabajadores, de forma que a estos últimos les llegue una información real sobre los riesgos generados durante la concurrencia, los medios de coordinación establecidos y los procedimientos de trabajo que deben seguir como resultado de la planificación. Pero además, los canales de comunicación establecidos deben asegurar que cualquier cambio respecto a lo planificado (en relación con los trabajadores, equipos de trabajo, métodos de trabajo, etc.) es comunicado desde los trabajadores de las empresas concurrentes al empresario titular, para que se evalúe la necesidad de modificar la planificación, de informar al resto de las empresas concurrentes o de establecer nuevos medios de coordinación. De igual modo, se comunicarán de inmediato las situaciones de emergencia que puedan surgir y, en su caso, los accidentes de trabajo ocurridos como consecuencia de la concurrencia.

### **Información y consulta a los representantes de los trabajadores**

También en relación con la CAE, la implicación de los trabajadores es fundamental, y de ahí la obligación de consulta e información señalada en el RD 171/2004. En concreto, sus artículos 15 y 16 se centran en aquellas empresas que cuenten con delegados de prevención y comités de seguridad y salud, respectivamente. En esta línea, se deberá tener presente que el papel de estos representantes de los trabajadores no se limita a una recepción pasiva de información, sino a un protagonismo activo en esta materia, para lo cual el RD 171/2004 les otorga una serie de facultades señaladas en su artículo 15. El empresario debería apoyarse en la labor de los representantes de los trabajadores y aprovechar su potencial como un elemento más que favorece el cumplimiento de los objetivos de la CAE.

Para aquellas empresas en las que, por su tamaño, no se hayan elegido delegados de prevención, será de aplicación lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. En este caso, los trabajadores ejercerán directamente su derecho de participación y el empresario contará con su apoyo para poner en práctica las medidas de CAE necesarias.

## **6. EL PROCESO DE LA CAE**

De aquí en adelante, el presente documento se centrará en el análisis de cada una de las etapas que constituyen el proceso de CAE con objeto de identificar los aspectos más relevantes de cada una de ellas, incluyendo las funciones que tendrá cada una de las figuras que intervienen en la coordinación. En la figura 1 se representa de forma esquemática el proceso de CAE.

En la NTP 1.053 se desarrollan los criterios fundamentales a tener en cuenta para cada una de las etapas del proceso CAE. Adicionalmente, y con el objeto de proponer buenas prácticas, cada una de las etapas finalizará con una serie de ejemplos que irán completando un supuesto inicial de concurrencia empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

**Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa.**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

**Guía técnica para la mejora de la eficacia y calidad de los servicios de prevención ajenos. Criterios de calidad del servicio.**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

**Directrices básicas para el desarrollo de la prevención de los riesgos laborales en la empresa.**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

**Nota técnica de prevención NTP 918 Coordinación de actividades empresariales (I).**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

**Nota técnica de prevención NTP 919 Coordinación de actividades empresariales (II).**

