

Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial

*Preventive effectivité et Excellence: Bonnes pratiques
Preventive effective and Excel.lence: good practices*

Redactores:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL
DE CONDICIONES DE TRABAJO

Xavier Poy Quintana
Ingeniero Químico

M^a Teresa Ruiz-Escribano Taravilla
Socióloga

Esta NTP presenta los resultados del estudio de campo realizado en el año 2011 en 50 empresas que se desenvuelven en el camino de la excelencia, sobre la contribución de la eficacia del sistema de prevención de riesgos laborales al éxito empresarial. Se exponen las mejores prácticas identificadas en excelencia según el Modelo EFQM, y en la siguiente, las mejores prácticas preventivas, así como las reflexiones derivadas de ellas.

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

En esta NTP se presentan los resultados del “Estudio de campo sobre la contribución de la eficacia del sistema de Prevención de Riesgos Laborales a la excelencia empresarial”. Surge del interés continuado del INSHT en el conocimiento de la relación mutua entre la eficacia del sistema de prevención y la del propio sistema general de gestión empresarial en pro del buen funcionamiento de la organización, así como de las variables que las determinan. Así, el objeto de la investigación ha sido doble; por un lado analizar la correlación entre el nivel de calidad del sistema preventivo y el nivel de excelencia empresarial alcanzado, en base al modelo europeo EFQM (European Foundation Quality Management, y por otro, identificar buenas prácticas al respecto.

Hablar de prevención de riesgos laborales y de gestión empresarial en términos de excelencia podría parecer en principio irrelevante, pero no lo es en absoluto. Existen razones que hacen que tal relación tenga el máximo interés. En primer lugar, porque hay empresas con buenos resultados económicos y resulta crucial conocer qué elementos de su gestión hacen que esto sea así. En segundo lugar, porque la pervivencia de las empresas en un contexto altamente competitivo está íntimamente ligada a su capacidad para mejorar continuamente, innovando y generando valor añadido, no sólo en sus productos y servicios, sino en los procesos que los hacen posibles a través del esfuerzo generoso y creativo de las personas que conforman el equipo humano de la organización. La atención a las condiciones de trabajo, como uno de los primeros principios de responsabilidad social, es determinante de la innovación, la calidad y la productividad, conformando así los cuatro pilares de la excelencia empresarial (Consultar la NTP 947 “Valores y condiciones de trabajo”)

Hablar de excelencia empresarial es hablar de los elementos diferenciadores que permiten a las empresas

destacar de la vulgaridad para poder adaptarse a los contextos cambiantes en los que haya de operar en un mundo globalizado y con altas exigencias de competitividad. La prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo habrían de formar parte sustancial del sistema general de gestión empresarial y como tal, integrarse plenamente al mismo y encontrar su propio nivel de excelencia, contribuyendo de la mejor manera posible a la sostenibilidad de la organización. La presente Nota Técnica pretende aportar información útil a empresas que tengan este objetivo y al mismo tiempo quieran conocer qué prácticas diferenciales las caracterizan y cómo se interrelacionan para contribuir exitosamente tanto a la “salud” de las personas como de la organización.

2. CORRELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PREVENTIVA Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El estudio de campo realizado recoge las autovaloraciones realizadas en un conjunto de 50 empresas, teniendo en cuenta criterios relativos a la gestión empresarial en general y a la gestión de prevención en particular. El alcance de este estudio no ha sido el de una auditoría, de forma que las valoraciones, aportaciones y opiniones son las que los informantes de manera colectiva han efectuado libremente y de manera presencial a los especialistas que han realizado el estudio, los cuales fueron entrenados para extraer el máximo provecho y fiabilidad de las respuestas a los entrevistados. Las empresas han sido seleccionadas según criterios de tamaño, sector, antigüedad, resultados, y exigencias de los sistemas de gestión como garantía de su nivel de calidad. Ver figura 1

La muestra de empresas se distribuye entre todos los sectores productivos (primario, secundario y terciario) ya que una de las hipótesis es que la excelencia empresarial no está determinada por el sector, encontrándose en

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	
CRITERIOS OBLIGATORIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar voluntariamente participar en proyecto y ser transparente en la información solicitada con garantías de confidencialidad. • Haber sido constituida con anterioridad al año 2003 (inclusive) • Haber vivido un proceso de crecimiento con incremento de plantilla desde su fundación, hasta al menos el año 2007 • Ofrecer en el año 2010 un índice de siniestralidad inferior al promedio del sector. • Disponer de certificación del estándar OHSAS 18001 de Prevención de Riesgos Laborales y de la norma ISO 9001 de Calidad u otra similar. • No haber realizado Expediente de Regulación de Empleo en los últimos 3 años • Tener una plantilla a 31 de Diciembre del año 2010, comprendida entre 25 y 250 trabajadores (salvo en un máximo del 10% de la muestra que se admiten hasta 500 trabajadores en plantilla)
CRITERIOS ADICIONALES	Haber recibido distintivos de Excelencia y/o de Responsabilidad Social Empresarial, otorgados por instituciones o entidades de reconocido prestigio.

Figura 1. Criterios de selección de la muestra de empresas estudiada

cualquier ámbito de actividad empresarial y de tamaño de empresa. Responsabilidad y competitividad han de conjugarse para la excelencia y la sostenibilidad.

La información sobre la gestión empresarial y la gestión en prevención de riesgos laborales de estas empresas se ha obtenido a través de la administración de un cuestionario y de una entrevista estructurada a informantes clave de la empresa. Para la entrevista se solicitó a las empresas que estuvieran presentes dos personas, el Director o un representante del mismo y un responsable de prevención de riesgos laborales.

Como contrapunto, se aplicó un breve cuestionario de contraste para que fuera administrado a una muestra aleatoria de trabajadores, incluidos los delegados de prevención. Su administración ha sido realizada de forma inmediatamente previa o posterior a la administración del cuestionario anterior. Las puntuaciones obtenidas de estos cuestionarios a trabajadores han sido utilizadas como control y elemento de corrección de las autovaloraciones realizadas a través del cuestionario a la Dirección.

Metodológicamente el estudio combina el análisis cuantitativo y cualitativo. El primero a través del cuestionario y el segundo a través de una entrevista abierta de manera que complementa la administración del cuestionario. El objetivo de la entrevista ha sido aportar información cualitativa y descriptiva de los elementos tratados en el cuestionario. De esta forma, el estudio se enriquece con ejemplos y buenas prácticas que ilustran las conclusiones.

El análisis de la gestión empresarial se ha estructurado siguiendo el esquema de la metodología EFQM, de forma que los apartados considerados en el bloque de gestión empresarial coinciden con el esquema de los nueve elementos del tal modelo.

Es necesario señalar que la relación entre la metodología de este estudio y la metodología EFQM se reduce únicamente a la estructura de apartados y a su contenido básico. Cada uno de estos nueve elementos de la gestión empresarial ha sido desarrollado en diversas cuestiones puntuables, con un total de 31 preguntas que permiten a los informadores realizar la autovaloración. Los nueve elementos del Modelo se muestran en la figura 2, con su peso porcentual en la valoración. Se recomienda consultar la NTP 870 "Excelencia empresarial y condiciones de trabajo", para un mejor conocimiento de tal Modelo.

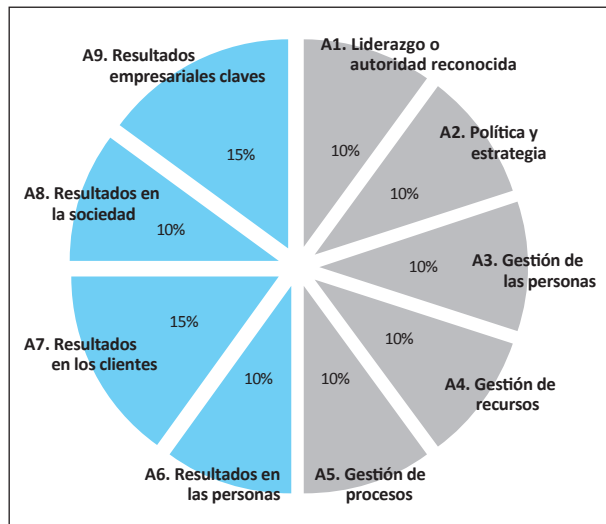


Figura 2. Elementos para la valoración de la excelencia en la gestión empresarial según Modelo EFQM

Para la valoración de la gestión de la prevención de riesgos laborales se han dispuesto once criterios parciales desarrollados en un total de 44 cuestiones de autovaloración. Las principales referencias tenidas en cuenta para la generación de estos criterios de la gestión preventiva han sido los derivados de la aplicación del marco reglamentario vigente, incluida la Guía Técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales elaborada por el INSHT, así como principios esenciales de actuación, recogidos en publicaciones del INSHT. En la figura 3 se muestran los once elementos analizados.

Los nueve elementos de gestión empresarial, A1 hasta A9, han sido ponderados según el peso porcentual establecido para cada uno de ellos según el Modelo en un único indicador resultante, denominado A. De la misma manera, los once elementos de gestión de la prevención, B1 a B11, han sido ponderados en un indicador resultante promedio, denominado B. Utilizando los términos A y B obtenidos para cada empresa se ha construido un gráfico de dispersión de puntos. Cada punto representa a cada una de las cincuenta empresas participantes. Para facilitar un mejor análisis e interpretación del gráfico se han

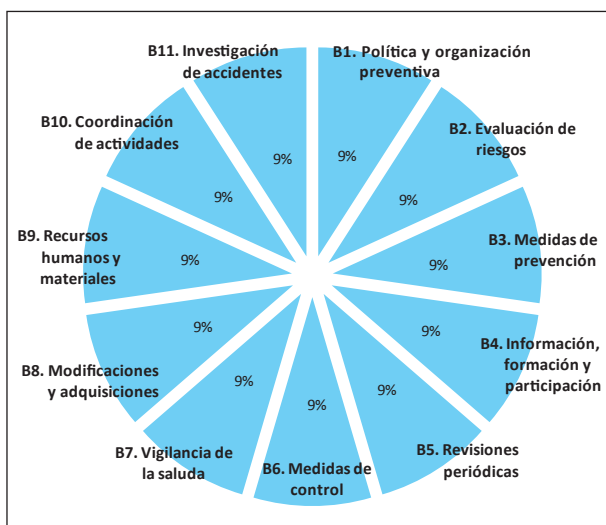


Figura 3 – Elementos para la valoración de la gestión de la prevención según criterios del INSHT

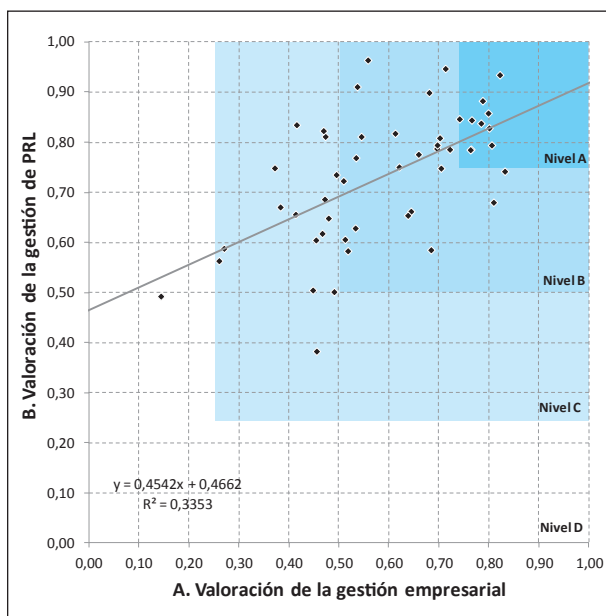


Figura 4. Correlación entre gestión empresarial y gestión de la PRL

definido cuatro áreas o niveles, denominadas niveles A, B, C y D, siendo el nivel A el de mayor excelencia. Se presenta en la figura 4 tal gráfica de correlación lineal obtenida.

Se observa que más de la mitad de las empresas estudiadas, concretamente dos tercios del total, se sitúan en los niveles A y B que corresponderían a niveles avanzados o excelentes de gestión empresarial y de gestión de prevención de riesgos. Se observa también que los resultados de gestión empresarial elevados se corresponden con unos resultados igualmente elevados en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, dando lugar a una tendencia positiva de crecimiento. Se ha ajustado una línea recta por el método de los mínimos cuadrados, obteniéndose una expresión que confirma la tendencia general.

Se puede observar también que dentro de cada nivel, el resultado medio de gestión de la prevención es mayor que la media del eje de gestión empresarial. Es decir, las

empresas se autovaloran mejor en la gestión de la prevención que en la propia gestión empresarial. Este hecho se puede explicar porque todas las empresas estaban sensibilizadas en la aplicación de la legislación en PRL, al tener implantado el estándar OHSAS 18001, y no registrarse en la mayoría de casos por los principios del Modelo EFQM, que a pesar de ser un claro referente en calidad y excelencia, no es aun suficientemente conocido. Por otra parte, la gestión de la prevención de riesgos laborales resulta más tangible y evidente a las empresas que otras cuestiones también esenciales sobre gestión empresarial.

La puntuación que se asignan las empresas en la prevención de riesgos laborales es elevada, lo que indica que para las empresas que buscan la excelencia, la protección de los trabajadores es un aspecto básico e irrenunciable. Esta afirmación se ve corroborada al extender la recta de correlación hasta un valor hipotético de gestión empresarial cercano a 0, es decir, la recta ajustada cruza el eje A=0 con un valor aproximado de B= 0,45. Este hecho indica que incluso en los niveles mínimos de gestión empresarial ya se debe haber alcanzado un nivel significativo de gestión en prevención. Considerando que en la escala de valoración los resultados alrededor de 0,25 corresponderían al mero cumplimiento de los requisitos mínimos legales, una empresa excelente necesariamente debe superar ampliamente dichos mínimos.

Del análisis de los datos se pueden concluir los siguientes puntos:

- Existe una relación positiva entre gestión empresarial y gestión de la prevención.
- La buena gestión en la prevención de riesgos laborales es una condición necesaria para alcanzar la excelencia empresarial.
- Las empresas excelentes gestionan la prevención de riesgos laborales con estándares internos por encima de los requisitos mínimos legales establecidos por la legislación.
- Todo ello nos debería hacer pensar en la especial contribución que la PRL habría de tener para la construcción de una cultura empresarial fundamentada en principios de excelencia.

3. MOTIVACIONES EMPRESARIALES HACIA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El cuestionario administrado en las empresas participantes incluyó la siguiente pregunta clave: *¿Podría señalar las cuatro principales razones por las cuales, a su juicio, se debe trabajar por la seguridad y salud en la empresa?* La Dirección y el responsable de Prevención disponían de una lista de diez posibles motivos y se les solicitó priorizar los cuatro más importantes. La distribución de todas las puntuaciones otorgadas permite elaborar el siguiente ranking de motivos. Ver figura 5.

Se observa que la primera causa que motiva hacer prevención es la reducción de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales. En total, 30 de las 50 empresas entrevistadas eligieron este motivo como el más importante. Ello es habitual en la normalidad de empresas. En segundo lugar se observa que la satisfacción de los trabajadores es la segunda motivación, tal como corroboran 17 de las 50 empresas participantes. En tercera posición aparece la responsabilidad social empresarial, y en cuarta posición, con una puntuación ligeramente inferior a la tercera, el cumplimiento legal, que en cambio suele ser el aspecto que prevalece en la mayoría de empresas convencionales. Se considera

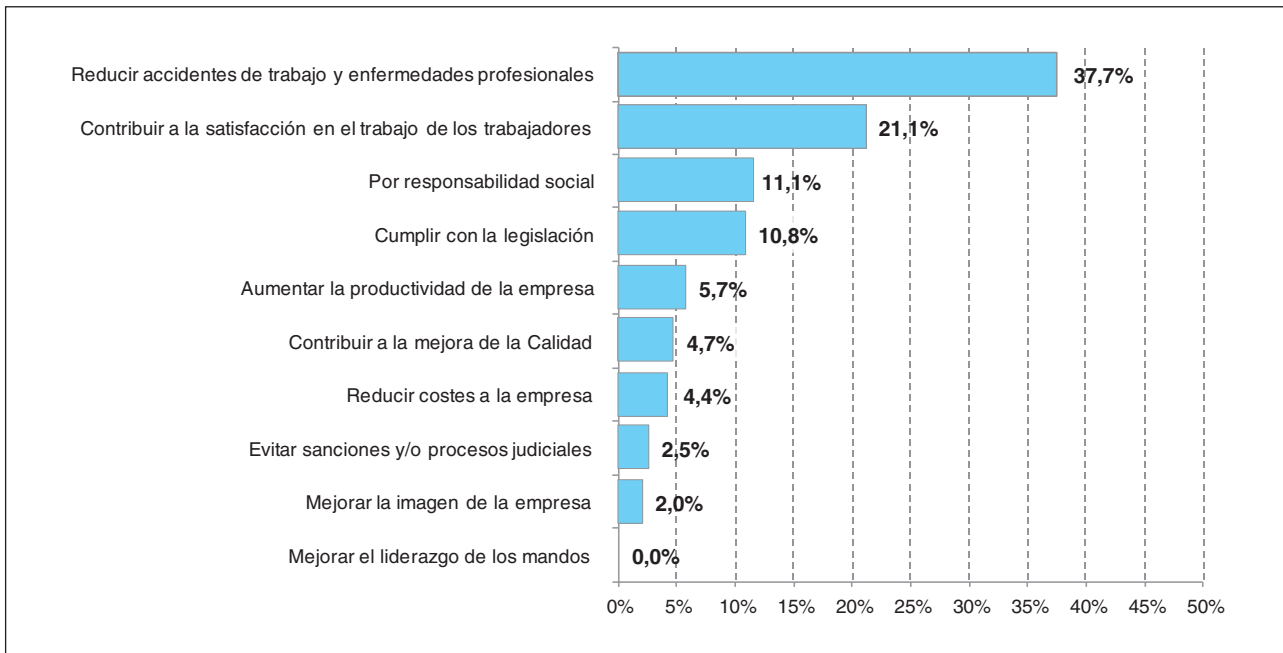


Figura 5. Motivaciones hacia la PRL

destacable que entre las cuatro primeras causas dos de ellas están claramente alineadas con la excelencia: La satisfacción de los trabajadores y la responsabilidad social corporativa.

En un estudio pormenorizado de los resultados obtenidos, se comparó el ranking resultante si se consideran por separado las respuestas de las empresas de los niveles A, B y C establecidas en el análisis de datos. La comparación corrobora que las organizaciones más excelentes otorgan mayor importancia relativa que el resto de empresas a la reducción de costes y al cuidado de la mejora de la imagen de la organización al obtener estas dos motivaciones resultados más altos para las empresas de nivel A que para las empresas de niveles B o C.

No es nada desdeñable que haya empresas en este colectivo que consideren que la PRL contribuye a la mejora de la productividad y la calidad, dos de los valores estratégicos normalmente asumidos en el mundo empresarial.

4. ELEMENTOS DIFERENCIADORES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

De forma general cabe señalar que las empresas se auto valoran mejor en aspectos de la gestión que tienen que ver con datos directos de resultados económicos y de carácter más tangible (resultados clave económico-financieros, resultados en clientes, gestión de procesos, productos y servicios o estrategia). Se muestran los resultados promedios de autovaloración obtenidos.

Liderazgo

El liderazgo en las empresas excelentes está orientado a una visión global de su interacción con el mundo desde un punto de vista socialmente responsable a través de la comunicación con el entorno y la innovación. Haber definido una misión y visión así como la implicación de los líderes de la organización en los procesos de mejora

y gestión del cambio son los aspectos que más puntúan los entrevistados dentro este apartado.

Se puede señalar que las empresas que buscan la excelencia destacan la importancia de las relaciones con grupos de interés externo, bien sea con grupos estratégicos, centros de formación e innovación y representantes de la comunidad, y la gestión interna orientada a la gestión del cambio e innovación a través de la implicación de la Dirección y mandos en los cambios y programas de mejora y búsqueda de oportunidades. El liderazgo interno y la comunicación están bastante unidos. En este sentido cabe señalar los programas dirigidos a que los mensajes de Dirección lleguen con claridad a los niveles inferiores, los programas que evalúan el desempeño del liderazgo y los programas de reconocimiento de las aportaciones de los trabajadores a través de premios.

A continuación se muestran algunos ejemplos de las actuaciones recogidas:

Buenas prácticas sobre la interacción con grupos de interés externo

- Participación en asociaciones sectoriales, en ocasiones formando parte de la Directiva.
- Participación en cámaras de comercio
- Relación con los ayuntamientos, autoridades locales de las comunidades autónomas, asociaciones de vecinos, o usuarios finales de los productos mediante jornadas de puertas abiertas. A modo de ejemplo, destaca la invitación a la reunión anual de un paciente hemofílico por parte de la empresa que desarrolla su tratamiento.
- Colaboración con asociaciones humanitarias y ONGs, asociaciones empresariales locales, grupos de I+D como universidades o centros tecnológicos, o con centros de formación profesional o INEM.
- Participaciones en actividades sociales locales como eventos culturales, cabalgata de reyes, patrocinio de equipos deportivos, etc.
- Acuerdos comerciales con empresas locales, por ejemplo, para la venta de sus productos en vuelos de la compañía regional.

Buenas prácticas de liderazgo

- Reuniones semanales del Director general con diversos grupos sobre objetivos estratégicos.
- Programas de mejora de la capacidad del liderazgo de los mandos intermedios.
- Programas de reconocimiento de los trabajadores mediante premios. Estos programas son específicos para diversos niveles de la organización, por ejemplo hay programas para directivos, para mandos intermedios, y para los trabajadores en general.
- Realización de encuestas periódicas de clima laboral y publicación de los resultados

Buenas prácticas de comunicación interna

- Plan de comunicación interno en continua revisión y adaptación a la evolución de la organización.
- Comités en cascada mediante los que se fomenta la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Uso de vías más tradicionales en empresas medianas como buzón de sugerencias, o comunicación, vía correo electrónico o vía intranet, etc.

Gestión del cambio e innovación:

- Disponer de unidades específicas de control y gestión del cambio.
- Consulta a diferentes departamentos o unidades antes de realizar cambios con implicación de trabajadores en su articulación, concretamente la participación de PRL.
- Planes de acción dirigidos a establecer y desarrollar áreas de mejora de diferente tipo (atracción de clientes, gestión de RRHH, contactos con la administración, implantación de nuevas tecnologías, expansión internacional o diversificación de actividades).
- Grupos de trabajo previos al lanzamiento de nuevos productos.
- *Benchmarking*, intercambio de conocimiento técnico a través de visitas a otras instalaciones similares y participación en jornadas.

Política y estrategia

La política y estrategia de las empresas excelentes se fundamenta en la Dirección por Objetivos, con buen control y seguimiento, siendo estos comunicados, compartidos y asumidos en los distintos niveles de la organización. Entorno al 80% de las empresas que han participado en el estudio manifiesta de forma clara o total diseñar su estrategia en base a indicadores, también que revisan y actualizan dicha estrategia y que la ha comunicado a todos los niveles. Un 72% de los informantes incluso indica que la estrategia ha sido establecida considerando a los grupos de interés. Sin duda este es un elemento distintivo o de avance en cuanto a la excelencia empresarial; incorporar a grupos de interés internos y externos en el diseño de la estrategia empresarial (clientes finales o usuarios de los productos, los trabajadores, la comunidad, etc.).

Se citan a continuación diversas buenas prácticas recogidas entre las empresas participantes:

- Integración de la estrategia a través de un Plan de acción sobre el que se hace un seguimiento periódico: Se dispone de un sistema de objetivos anuales por reuniones en escala, desde Dirección General, que plantea la misión y visión, a tratar en el Comité Ejecutivo, donde se desarrollan los objetivos estratégicos, pasando por

reuniones entre los directores y sus equipos para generar los objetivos operativos, tras las cuales los jefes de sección desarrollan los planes de acción.

- Definición de un plan estratégico en diversos ejes, desarrollados en planes específicos y con varios indicadores para cada eje. Por ejemplo, un plan estratégico con cinco ejes (Comercial, Administración, RRHH, Logística y Operaciones) y dos indicadores clave para cada eje. Los indicadores utilizados deben ser los más importantes y se definen de manera que sean fáciles de entender por toda la organización. Se desestima el uso de excesivos indicadores que aportan muchos datos pero poca información.
- Participación y Comunicación con/de los trabajadores: Facilitar la participación directa o a través de los representantes de los trabajadores. Articular la comunicación e implicación a todo el personal de forma directa o a través de mandos de manera que se muestran los objetivos anuales a todo el mundo. De esta manera se asegura que cada persona conozca los objetivos más importantes de la empresa además de sus propios objetivos.

Gestión de personas

Uno de los aspectos que más diferencia a una empresa excelente es la consideración de que las personas empleadas son la parte fundamental de la organización y su preocupación por ellas va más allá de un interés meramente productivo. Las empresas excelentes basan la gestión de personas en una buena definición de objetivos personales, su seguimiento y evaluaciones del desempeño englobados en planes de carrera.

Se distinguen dos tipos de buenas prácticas, aquellas relacionadas con la implantación de un sistema de comunicación interna y aquellas relacionadas con la gestión de los RRHH. La comunicación interna es considerada eficaz cuando cuenta con un funcionamiento claro y un alcance total a todos los niveles de la compañía.

Se citan ejemplos aplicados, a continuación:

- Contar con planes de comunicación interna implantados.
- Uso de buzón de sugerencias, revistas, correo electrónico u otros instrumentos de comunicación interna seguidos de *feedback* por parte de la empresa. Por ejemplo, dando respuesta a todas las sugerencias o observaciones recibidas en menos de un mes.
- Tener establecidas las reuniones periódicas de comunicación entre Dirección, mandos y resto de trabajadores.
- Desayunos periódicos entre dirección y trabajadores donde se para fomentar la comunicación y el contacto personal. Por ejemplo organización de un desayuno el primer lunes de cada mes.

Respecto a la *planificación, gestión y mejora de los RRHH* se destacan positivamente las siguientes experiencias:

- Establecer objetivos personales desde RRHH con una revisión periódica, por ejemplo a mitad de año.
- Definición de planes de desarrollo individual basado en las áreas de interés comunes para la persona y para la organización. En estos planes se definen las competencias, la formación, la cualificación, etc.
- Programas de gestión del talento y programas de gestión de todo el ciclo de vida de cada empleado desde su incorporación hasta el fin de su vida laboral en la organización. Por ejemplo, algunas empresas explican al trabajador recién incorporado cual puede ser su recorrido esperable en los siguientes diez años.
- Objetivos por departamento y personales que si son alcanzados suman su bono anual.

- Incentivos vinculados a proyectos, aplicados a todos los niveles de la organización.
- Favorecer la promoción interna para nuevos puestos y proyectos de manera prevalente sobre la contratación externa.
- Programas de evaluación del desempeño de cada trabajador, con evaluación anual de los resultados obtenidos. Dichos programas van acompañados de sistemas de identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento entre los trabajadores evaluados.

Gestión de alianzas y recursos

Las empresas excelentes basan su gestión de alianzas y recursos en acuerdos de mutuo beneficio con distintos grupos de interés, tanto a nivel de proveedores como de otras empresas y organismos públicos. También otorgan una importancia elevada a la gestión de infraestructuras, equipos y materiales y a la utilización de la mejor tecnología disponible. La innovación continuada para el mantenimiento y mejora de recursos de modo sostenible es otra característica esencial que identifica a las empresas excelentes. Cabe señalar algunas prácticas que han sido constatadas:

Buenas prácticas de relaciones con grupos de interés:

- Convenios con otras empresas, organismos públicos, centros de formación, etc.
- Sinergias en el grupo, intercambio de información entre los centros, apoyos financieros internos.
- Participación permanente en proyectos de innovación.
- Sistemas de apoyo a proveedores y contratistas, por ejemplo mediante un servicio de atención con asesoramiento y formación, o bien a través de contratos comerciales de largo término con sus proveedores.
- Pactos con otras empresas a nivel de seguridad y salud (agrupaciones con intereses mercantiles comunes, planes de ayuda mutua, etc.).

Buenas prácticas de utilización de las mejores tecnologías

- Haber establecido un procedimiento de vigilancia tecnológica. Por ejemplo, disponiendo de un grupo de trabajo que asesora sobre la mejor tecnología que existe y redacta las especificaciones sobre la mejor tecnología disponible de cara a nuevas adquisiciones de equipos o modificación de los procesos productivos.
- Utilizar índices de obsolescencia sobre los equipos de trabajo. Por ejemplo, realizando un estudio de la edad promedio para diversos tipos de máquinas existentes en una fábrica y establecer internamente un número máximo de años admisibles para la organización.

Buenas prácticas de gestión de infraestructuras, equipos y materiales

- Uso continuado de programas de mantenimiento preventivo, normalmente con apoyo de aplicaciones informáticas
- Reingeniería de sus instalaciones implicando en ello al proveedor de las instalaciones.
- Reingeniería de los equipos de trabajo no sólo para que sean más seguros, también para que sean más eficaces y eficientes, consumiendo menos recursos de todo tipo.

- Incorporación de criterios de compra basados en la eficiencia energética, por ejemplo: coches eléctricos.

Gestión de procesos

La gestión de procesos, productos y servicios en las empresas excelentes se basa en disponer de mecanismos de innovación que generen productos o servicios de valor para los grupos de interés. Por ello en todos los casos se presta especial atención a la comunicación con los clientes y la sociedad. Si se considera la gestión por procesos como un elemento de la gestión avanzada de una empresa, el conjunto de empresas seleccionadas en un porcentaje elevado cumple este requisito. En muchos casos los propios sistemas de gestión de la calidad implantados les conducen a esta gestión por procesos y además a una mejora continua de los mismos.

En este caso, el elemento diferenciador no es si la gestión por procesos si no el haber incorporado en esta gestión la innovación para aumentar el valor para los grupos de interés y mejorar las relaciones con los clientes, aún cuando no sea en el marco de la venta directa. Las prácticas más destacadas en la gestión de procesos, productos o servicios se señalan a continuación:

- Contar con un departamento o unidad de I+D con presupuesto independiente, especializado en los procesos, productos o servicios claves de la organización
- Introducción continuada de pequeñas mejoras, por ejemplo en el embalaje, o en el diseño. Por ejemplo, en lugar de rediseñar los productos cada varios años ir introduciendo siempre una nueva mejora pequeña en cada lote o partida producida.
- Campañas entre los empleados para favorecer la innovación, por ejemplo mediante campañas de "Pensar fuera de la caja" con premio para los participantes más activos, con independencia de si las ideas propuestas son aplicables o no en el momento actual. Todas las ideas son registradas y son re-evaluadas en el futuro, encontrando qué ideas que fueron descartadas inicialmente pueden ser aplicables debido a avances tecnológicos o de otro tipo.
- Adopción de todas aquellas mejoras de procesos que estén justificadas, ya sea por prevención de riesgos laborales o por otras razones. Es decir, todas aquellas que en mayor o menor grado mejoran la seguridad de los trabajadores o de los usuarios del producto o servicio final.
- Sustitución progresiva de productos peligrosos mediante monitorización periódica de las nuevas sustancias disponibles en el mercado.
- Lanzamiento de productos o servicios nuevos que son probados por los propios empleados y por grupos de interés antes de ser puestos en el mercado. Las opiniones de los empleados y de los grupos de interés son consideradas fuentes importantes de información para rediseñar el producto o servicio.
- Aplicación regular de medidas de mejora de la atención al cliente, más allá de la venta directa, por ejemplo, ante demandas de flexibilidad ante los clientes en cuanto a tiempos de entrega, formato, o personalización.
- Detección de nuevas necesidades de aspectos a mejorar mediante la realización de encuestas de satisfacción entre los clientes.

Resultados en los clientes, las personas y la sociedad, así como resultados clave

Las empresas excelentes consiguen disponer de indi-

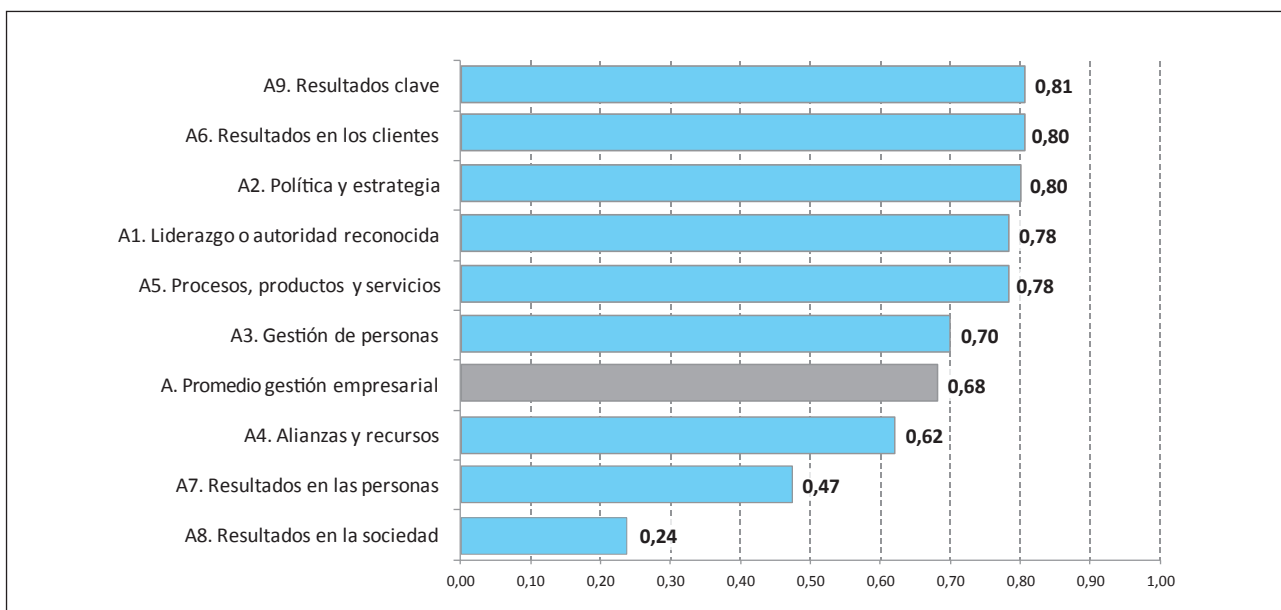


Figura 6 . Valoración promedio en aspectos de gestión empresarial

cadore no solo para la medición de los resultados en clientes y su posición respecto a la competencia, sino que se preocupan de tenerlos para medir el impacto en las personas y en la sociedad, aunque en este último caso la dificultad de hacerlo lleva a identificar muchas empresas con bajo perfil en este sentido. El mantenimiento de estos indicadores por encima de la competencia, mejorándolos durante varios años consecutivos ayuda enormemente a que las organizaciones sean sólidamente excelentes.

La medición de resultados empresariales es algo que introduce más diferencias entre las empresas que otros aspectos tales como: definir misión, visión, establecer políticas y estrategias o la gestión de los procesos, las alianzas y recursos, y las personas. El aspecto que cobra la máxima importancia a la hora de que se establezcan y midan indicadores es el relativo al crecimiento económico. En segundo nivel de importancia está la medición de resultados en clientes. Esto también resulta crucial para las empresas con una gestión avanzada y prácticamente todas manifiestan contar con indicadores para medir la percepción que tienen los clientes de sus productos o servicios periódicamente y/o con una tendencia positiva.

Por otro lado se encuentran aquellos otros aspectos que no tienen una relación tan tangible y directa en los resultados económicos como son los resultados sobre las personas o en la sociedad, que son medidos en un nivel mucho menor a través de indicadores. La medición de los resultados en la sociedad es por sí solo uno de los elementos diferenciales de excelencia más destacable. Recoger la influencia en la sociedad y medirla es algo que sólo empresas muy destacadas hacen. Aunque por otro lado está cobrando importancia desde el ámbito de la Responsabilidad Social, donde la consideración de grupos de interés externo es muy importante y se observa un interés por avanzar en este tema.

Buenas prácticas en la medición de resultados en clientes.

- Llevar a cabo encuestas de satisfacción de clientes o establecer sistemas de reclamación es lo más señalado con diferencia.

- Conocimiento de la posición de la marca en el mercado mediante estudios de mercado o uso de *benchmarking* de manera regular, por ejemplo anualmente.
- Sistemas de medición y valoración dentro del propio grupo de empresas.

Buenas prácticas en la medición de resultados en personas.

- Llevar a cabo encuestas periódicas de satisfacción o clima laboral, por ejemplo anualmente.
- Tener creado un indicador de satisfacción estandarizado que se mide periódicamente.

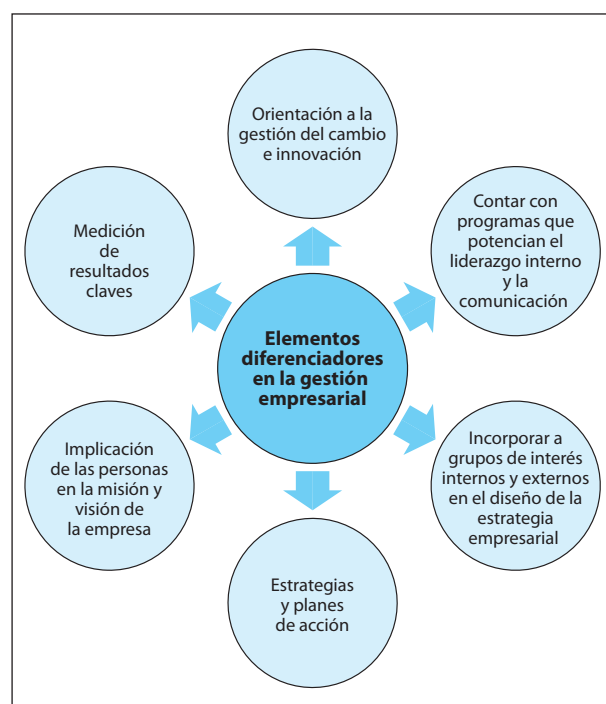


Figura 7. Resumen de los elementos diferenciadores de la gestión empresarial

- Realización de entrevistas directas con los trabajadores por parte de sus mandos, como mínimo anualmente.

Buenas prácticas en la medición de resultados en la sociedad.

- Estudios de la percepción de la marca en la sociedad, más allá del producto o servicio que ofrecen, intentando determinar cuáles son los conceptos que la sociedad asocia a la marca.
- Tener implantado un plan de comunicación externo
- Realizar actuaciones entre la comunidad y medir su porcentaje de seguimiento.

- Seguimiento de la notoriedad de la empresa, por ejemplo, contabilizando noticias aparecidas en los periódicos, contabilizando resultados de búsqueda en internet respecto las palabras que la organización considera relevantes para su negocio, o bien mediante anuncios, reportajes, o campañas informativas.
- Patrocinio de eventos deportivos o sociales.

En la figura 6 se indica la valoración promedio obtenida en los diferentes elementos de gestión empresarial contemplados en el Modelo, y en la figura 7 se sintetizan los seis aspectos esenciales de su gestión empresarial en los que han destacado las empresas estudiadas.

BIBLIOGRAFÍA

RUIZ ESCRIBANO, Teresa y POY, Xavier (SGS Tecnos)

Estudio de campo sobre la contribución de la prevención de riesgos laborales a la excelencia empresarial. *INSHT, 2012.*

Modelo EFQM de excelencia 2010.

www.EFQM.org

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Colección de Notas Técnicas de Prevención, INSHT

NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010.

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>

NTP 911, 912 y 913. Productividad y condiciones de trabajo

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/911w.pdf>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/912w.pdf>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/913w.pdf>

NTP 947. Valores y condiciones de trabajo

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-947%20w.pdf>

AISS. ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

El rendimiento de la prevención: Cálculo de los costos y beneficios de las inversiones en la seguridad y salud en el trabajo en las empresas. Resumen de los resultados. Proyecto de la (AISS), del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo (DGUV), de la Institución del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo de los Sectores de la Energía, la Industria Textil, la Electricidad y los Productos Multimedia (BG ETEM).

ISSA International Social Security Association (2011)

<http://www.issa.int/content/download/152236/3046919/file/3-Return-on-prevention.pdf>