

ROBERTO CLAVERO

LA IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

**Aspectos prácticos de la gestión de riesgos
en la industria y en las organizaciones**



**MASTER en Prevención, Calidad y Medio Ambiente
Escuela de Ingenierías Industriales - UVA**

Universidad de Valladolid

LA IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Serie: INGENIERÍA
MANUALES Y TEXTOS UNIVERSITARIOS

ROBERTO CLAVERO

LA IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Aspectos prácticos de la gestión de riesgos
en la industria y en las organizaciones

MASTER en Prevención, Calidad y Medio Ambiente
Escuela de Ingenierías Industriales - UVa



EDICIONES
Universidad
Valladolid



Este libro está sujeto a una licencia "Creative Commons Reconocimiento-No Comercial – Sin Obra derivada" (CC-by-nc-nd)

ROBERTO CLAVERO, Valladolid, 2026

NOTA: Las fotografías que aparecen en este trabajo han sido obtenidas de una dirección libre en la web: www.gettyimages.es

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.gettyimages.es/fotos/direccion-de-equipos&ved=2ahUKewiR14qD0eCTAxX8K_sDHbMpHi8QFnoECBwQAQ&usg=AovVaw0CpQ1UX9yJtJ23L8ssiUte

ISBN: 978-84-1320-411-6

<https://doi.org/10.24197/eduva.3159>

Diseño: Ediciones Universidad de Valladolid

ÍNDICE

1- INTRODUCCIÓN	9
1.1- ANTECEDENTES.....	9
1.2- OBJETO.....	9
1.3- ALCANCE	10
1.4- CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	13
1.4-1. Conceptos.....	13
1.4-2. Definiciones	15
2- EL SISTEMA DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN: “EL CAMPO DE OPERACIONES”	17
2.1- EL SISTEMA DE GESTIÓN	17
2.1-1. El compromiso de la dirección.....	17
2.1-2. La carta de procesos.....	19
2.1-3. La estructura documental.....	19
2.1-4. El sistema de gestión, en SÍNTESIS	21
2.2- LA ORGANIZACIÓN	22
3- BUENAS PRÁCTICAS OPERACIONALES BÁSICAS	25
3.1- LA GESTIÓN POR PROCESOS	25
3.1-1. Introducción a los procesos.....	25
3.1-2. La carta de procesos.....	26
3.1-3. Descripción de algunos procesos CLAVE	29
3.2- LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	29
3.2-1. Qué es la revisión por la dirección.....	29
3.2-2. Factores a tener en cuenta.....	30
3.2-3. Beneficios que aporta la revisión por la dirección.....	31
3.3- LOS PLANES ESTRATÉGICOS: OBJETIVOS Y METAS.	32
3.3-1. Introducción a la mejora	32
3.3-2. Por qué los objetivos	33
3.3-3. Cómo abordar la definición y despliegue de los objetivos	34
3.3-4. Proceso de gestión de planes	35
3.3-4.1. El plan de actividad.....	36
3.3-4.2. El plan de progreso.....	37
3.3-4.3. Puntos clave de la dinámica	37
3.3-5. Seguimiento de los resultados	38

4-	BUENAS PRÁCTICAS OPERACIONALES AVANZADAS	39
4.1-	LA CULTURA PREVENTIVA: LOS COMPORTAMIENTOS Y LA IMPLICACIÓN	39
4.1-1.	Introducción	39
4.1-2.	El método: La organización y los modos de funcionamiento	41
4.1-2.1.	¿Qué organización aplicar?	41
4.1-2.2.	Modos de funcionamiento.....	42
4.1-3.	El compromiso: La implicación de las personas en la dinámica preventiva	43
4.1-4.	Trabajar las conductas para limitar el fallo humano	44
4.1-5.	El enfoque sistémico que aporta robustez	47
4.1-6.	Conclusiones sobre la cultura preventiva.....	48
4.2-	LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS.....	49
4.2-1.	La motivación para promover la integración.....	49
4.2-2.	El método para la integración de sistemas.....	50
4.2-3.	Ventajas e inconvenientes.....	52
4.2-4.	Valoración final.....	53
4.3-	RS: RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	53
4.3-1.	Motivación.....	54
4.3-2.	Consenso mundial	55
4.3-3.	ISO 26000: Génesis y contenidos	59
4.3-4.	Test de coherencia: RS frente a CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD.....	60
4.3-5.	Herramientas de evaluación.....	63
4.3-5.1.	La directiva marco CSRD sobre informes de sostenibilidad	63
4.3-5.2.	La directiva CSDD sobre diligencia debida (due diligence)	64
4.3-6.	La RS: SÍNTESIS.....	65
5-	CONCLUSIÓN	67

ANEXOS

ANEXO nº1: LAS CLASES Y EL MATERIAL PEDAGÓGICO	69
<i>ANEXO N.º 1: Material pedagógico de las clases en el período desde el curso 2017-2018 al curso actual (2025-2026).</i>	
ANEXO N.º 2: DEFINICIONES	81
<i>Complementos al punto 1.4</i>	
ANEXO N.º 3: DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS PROCESOS “CLAVE”.....	89
<i>Complementos al punto 3.1</i>	
ANEXO N.º 4: COMPLEMENTOS DE INTERÉS.....	99
<i>Declaraciones de políticas/ mapas de procesos/ Descriptivos de puesto</i>	

1- INTRODUCCIÓN

1.1- ANTECEDENTES

El presente trabajo resume las lecciones y conferencias impartidas por el autor a los alumnos del MASTER citado en referencia y que organiza la EII de la UVa en Valladolid.

Centra su interés en la implicación de los equipos de dirección de las organizaciones en los procesos de gestión de riesgos, incidiendo particularmente en las tres familias que son tratados en el MASTER en referencia: Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente.

Las mencionadas lecciones se enmarcan en los contenidos de la asignatura llamada “GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN”, y se desarrollaron en el período 2017-2026.

1.2- OBJETO: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

- Las lecciones a que se refiere este trabajo están pensadas para **entender la necesidad del acercamiento de los equipos de dirección a los equipos operacionales**, que son quienes desarrollan en el día a día ese conjunto de tareas que constituyen el trabajo de tantas personas en el mundo de la gestión de riesgos, siempre buscando la consecución y mejora de:
 - La salud y seguridad de los empleados y agentes cercanos,
 - Los resultados de calidad de los productos y servicios que suministran,
 - El cuidado del entorno ambiental,

Para conseguir este acercamiento **es una condición de éxito el apoyo de la alta dirección** y, también, la implicación favorable de las partes interesadas.

- Con este trabajo el autor se plantea **los siguientes OBJETIVOS**:
 1. **Hacer una descripción** de carácter general de **las herramientas operacionales que mueven los sistemas de gestión de riesgos**, buscando un enfoque pedagógico y focalizando en los aspectos que consideramos más críticos-esenciales.

2. **Proponer vías de mejora en la gestión de la prevención** a través de herramientas de probada eficacia y que son conformes a las mejores prácticas conocidas.
 3. **Facilitar una guía del profesor** que se encargue de la impartición de estos temas dentro de la asignatura de “gestión de la prevención” que se imparte en el MÁSTER de la EII -UVA y que se titula: “**Sistemas de gestión de prevención, calidad y medio ambiente**”.
- Respecto de **la estructura del documento**, hay que precisar que se organiza en CINCO secciones más los anexos:
 1. **Introducción:** Se concretan los antecedentes, objeto, alcance y la estructura del documento.
 2. **El Sistema de gestión y la organización:** “El campo de operaciones”.
 3. **Buenas prácticas operacionales básicas:** Son las actividades ineludibles que implican a la dirección en los primeros estadios del despliegue del sistema de gestión.
 4. **Buenas prácticas operacionales avanzadas:** Son las actividades que implican a la dirección cuando ésta se plantea de forma clara sus ambiciones de “progreso” en la gestión de la prevención.
 - 5. **Conclusión**
- Anexos:**
1. Material pedagógico para las clases.
 2. Definiciones (complementos).
 3. Descripción de los procesos más relevantes (procesos CLAVE).
 4. Complementos de interés: Ejemplos de
 - Declaraciones de políticas.
 - Cartas/mapas de procesos.
 - Descriptivos de puesto.

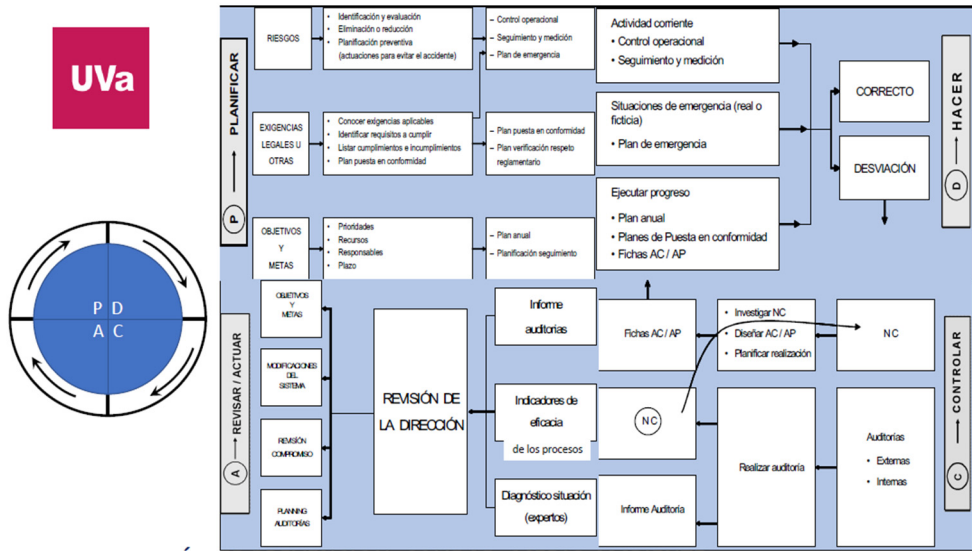
1.3- ALCANCE

El documento desarrolla las actividades y eventos del sistema de gestión que implican a la dirección y, entre estos temas, se han elegido SEIS para ser desarrollados en las clases.

El anexo N.º 1 detalla los objetivos pedagógicos y los enlaces para acceder a las presentaciones y otros materiales utilizados en la clase, caso de los talleres de prácticas

Hemos utilizado el esquema PDCA para posicionar las intervenciones de la dirección que consideramos más relevantes en cada una de las fases del modelo.

En primer lugar, señalamos en el esquema que sigue las actividades propias de un sistema de gestión de la prevención; estas actividades son realizadas por los diferentes actores en la organización (técnicos, mando, gestores, directivos)



R. Clavero MÁSTER PREVENCIÓN- CALIDAD- MEDIO AMBIENTE (curso 2025-2026) 25

Sobre el esquema anterior hemos posicionado las intervenciones de la dirección del organismo en las dinámicas preventivas que identificaremos resaltando en color.

- **Primer bucle PDCA (fondo amarillo):**

Dedicado a las **buenas prácticas operacionales básicas**.



R. Clavero MÁSTER PREVENCIÓN- CALIDAD- MEDIO AMBIENTE (curso 2025-2026) 32

- Segundo bucle PDCA (**fondo verde**):

Dedicado a las **buenas prácticas avanzadas**.



A partir de los esquemas anteriores se construye el siguiente cuadro que establece la estructura del documento precisando las BUENAS PRÁCTICAS BÁSICAS y AVANZADAS (primeras tres columnas) y, también, la estructura de las clases impartidas en aula con su duración (columnas 4 y 5).

Nº	BP Básica/Avanzada	Descripción de la BUEBNA PRÁCTICA	Clase Nº	nº h
0	BP Básica	DEFINIR Y PUBLICAR LAS POLÍTICAS		
1	BP Básica	Definir la organización y ESTABLECER LOS PROCESOS	1	2
2	BP Básica	Realizar la REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	2	2
3	BP Básica	Recibir resultados de auditorías		
4	BP Básica	Recibir las evaluaciones de los procesos		
5	BP Básica	Recibir resultados de los diagnósticos		
6	BP Básica	Plantear los retos y ambiciones para el siguiente ciclo: OBJETIVOS, MODIFICACIONES, PLAN DE AUDITORÍAS		
7	BP Básica	VALIDAR Y SEGUIR PLANES	3	2
8	BP Básica	Liderazgo y pilotaje de las operaciones		
9	BP Básica	Apertura y seguimiento de las Acciones Correctoras y Preventivas		
10	BP Avanzada	Seguimiento de riesgos crçticos		
11	BP Avanzada	PROMOCIÓN DE LA CULTURA PREVENTIVA	4	1
12	BP Avanzada	INTEGRACIÓN DE SISTEMAS : SINERGIAS ENTRE SISTEMAS	5	1
13	BP Avanzada	LIDERAZGO DE LA CULTURA PREVENTIVA		
14	BP Avanzada	PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	6	2

1.4- CONCEPTOS Y DEFINICIONES

1.4.1- Conceptos

(Títulos ordenados alfabéticamente)

○ **Gestión**

La gestión es la acción y el efecto de administrar o llevar a cabo algo, como un proyecto o negocio, mediante la disposición de recursos para lograr objetivos previamente establecidos. Implica la coordinación de actividades y la toma de decisiones para dirigir, organizar y controlar un proceso de manera eficiente.

La "gestión" (o "management" en otras lenguas) es el conjunto de acciones y técnicas para dirigir y administrar una organización, aplicando procesos como planificar, organizar, dirigir y controlar para alcanzar objetivos de manera eficiente. Es fundamental para cualquier negocio porque guía las operaciones, coordina los recursos (humanos, financieros, materiales) y ayuda a adaptarse a los cambios del entorno, ya sean internos o externos.

○ **Gestión de riesgos**

La **gestión de riesgos** es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento utilizando recursos gerenciales.

Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evitar el riesgo (esto es, reducir su probabilidad o impacto a 0), reducir el impacto negativo del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular mediante una decisión informada.

○ **Gestión por procesos**

La Gestión de Procesos (o gestión por procesos) es una disciplina de gestión que propone la optimización de los procesos de un negocio para generar más valor para el cliente (cliente en el sentido amplio, interno y externo).

NOTA: Este tema se desarrolla en el punto 3.1 del presente documento.

○ **Peligro**

«**Peligro**» (del latín pericŭlum) es una situación que produce un nivel de amenaza a la vida, la salud, la propiedad o el medio ambiente. Se caracteriza por la viabilidad de ocurrencia de un incidente potencialmente dañino.

○ **Prevención**

Acción y efecto de prevenir.

Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo.

NOTA: Para el propósito del presente trabajo utilizaremos la palabra prevención en sentido amplio, aplicando el término a las diferentes disciplinas que trata el MÁSTER; hablaremos así de prevención en seguridad e higiene, en medio ambiente, en calidad.

La prevención es la acción de anticiparse para evitar un riesgo o daño, como en el caso de las enfermedades (prevención primaria) o los accidentes laborales. Implica tomar medidas de manera anticipada para minimizar la probabilidad de que ocurra un evento negativo, ya sea una enfermedad, un desastre natural, un accidente o la delincuencia. La frase "más vale prevenir que curar" resume perfectamente este concepto.

La prevención es el conjunto de medidas y acciones anticipadas que se toman para evitar que ocurra un daño, problema o enfermedad, o para reducir su impacto, actuando sobre las causas o factores de riesgo antes de que se manifiesten, ya sea en salud (primaria, secundaria, terciaria), seguridad laboral, medio ambiente o delincuencia.

○ **Riesgo**

Contingencia o proximidad de un daño.

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento con consecuencias negativas (daño, pérdida) o, en algunos casos, positivas (ganancia, oportunidad). Se define como la combinación de la probabilidad de un evento y su impacto, y se compone de factores como la amenaza (algo que puede causar daño) y la vulnerabilidad (la susceptibilidad a ser afectado por la amenaza).

El riesgo es una medida de la magnitud de los daños frente a una situación peligrosa. El riesgo se mide asumiendo una determinada vulnerabilidad frente a cada tipo de peligro. Si bien no siempre se hace, debe distinguirse adecuadamente entre peligrosidad (probabilidad de ocurrencia de un peligro), vulnerabilidad (probabilidad de ocurrencia de daños dado que se ha presentado un peligro) y riesgo (propiamente dicho).^[1]

1.4.2- Definiciones

(Títulos ordenados alfabéticamente)

NOTA: Ver en anexo 3 complementos a las definiciones tratadas en este apartado

○ **Calidad**

Definición de la norma ISO 9000:

“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” [ISO 9000:2015, 3.6.2].

○ **Indicadores de resultado**

Es el complemento imprescindible de los objetivos y metas.

El seguimiento de los resultados está íntimamente ligado a los conceptos de “objetivos y metas” y se realiza, en la práctica, con ayuda de los indicadores.

Un indicador: “es un parámetro medible que permite establecer un juicio o evaluación sobre niveles de avance o tendencias en el desarrollo de una actividad y su progreso asociado”.

El ANEXO N° 2 aporta diferentes formulaciones de estas definiciones, de diferentes orígenes y complementadas con aclaraciones que ilustran.

○ **Medio Ambiente**

Según se indica en la norma ISO 14001 (Ed 2015):

Entendemos por medio ambiente “el entorno en el que una empresa opera, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones”.

○ **Objetivos y metas**

Los objetivos y metas son retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de sus políticas de control de los riesgos.

- ***Los objetivos definen la línea de mejora en términos medibles***
 - *Ejemplo: “reducir el tiempo de puesta en el mercado de la nueva gama”.*
- ***Las metas ponen valores y cifras a los objetivos***
- *Ejemplo: “bajar de 10 a 8 semanas el tiempo de puesta en el mercado de la nueva gama”*

Los objetivos y metas deben ser establecidos y validados por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con las políticas y con la dinámica de la mejora continua.

○ **Organización**

De los diccionarios sacamos las primeras definiciones:

- *Acción de organizar u organizarse.*
- *Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.*

○ **Prevención de Riesgos Laborales**

En términos generales la prevención de riesgos laborales (PRL) consiste en un conjunto de estrategias y normas aplicadas en todas las fases de la empresa o el organismo para identificar, evaluar y controlar peligros y riesgos laborales, con el fin de evitar o minimizar los daños en la salud de los trabajadores, como accidentes laborales y enfermedades profesionales. Su objetivo es garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, y para ello se deben adoptar medidas de protección individuales y colectivas, formar e informar a los empleados, y adaptar el trabajo a la persona.

○ **Proceso**

Según la serie de normas internacionales ISO dedicadas a los diferentes posibles sistemas de gestión, se define un proceso como:

«conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados».

○ **Responsabilidad Social RS: (Según norma ISO 26000)**

Entendemos por RS la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente...:

- Que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

○ **Sistema de Gestión:**

- En general:

Un sistema de gestión es un conjunto de políticas, procesos y procedimientos interrelacionados que una organización utiliza para lograr sus objetivos de manera eficiente.

2- EL SISTEMA DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN: “EL CAMPO DE OPERACIONES”

2.1- EL SISTEMA DE GESTIÓN

A partir de las definiciones del capítulo anterior podemos ya concretar una visión sobre **El Sistema de Gestión** que resumimos en los siguientes ítems:

- ***La política: Una declaración de la dirección que exprese con claridad su visión estratégica de la gestión de los riesgos.***
- ***Cartas de procesos diseñadas para conseguir la exhaustividad en la descripción de las misiones y tareas, siempre desde “la búsqueda constante del equilibrio”.***
- ***Estructuras documentales que se desplieguen por niveles; el manual de gestión es el “documento principal que coordina y cubre todo lo demás”.***
- ***Una organización adaptada, que, por la importancia que tiene, merece un desarrollo específico en este trabajo (ver punto siguiente).***
- ***Una dinámica de progreso bien integrada en la organización.***

Si hablamos de prevención de riesgos laborales, buscaremos con el sistema de gestión la reducción de los niveles de riesgo para las personas; esto implica tomar todas las medidas posibles para suprimir las situaciones de peligro-riesgo, o minimizar la probabilidad de la aparición de los escenarios no deseados cuando esta supresión no es posible.

En el caso de la gestión de calidad nos interesamos en conseguir productos y servicios que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

En el caso del medio ambiente, repetiremos el esquema anterior focalizándonos en la supresión o minimización de los riesgos de daños para el entorno y el medio natural (ver definiciones).

2.1.1- El compromiso de la dirección

Todo comienza con una declaración de principios, “la política”.

(O “las políticas”, “los compromisos”).

Sin duda es el punto de inicio obligado, la piedra angular, la condición de éxito...

La declaración del compromiso de la dirección referente al control de los diferentes riesgos deberá ser publicada, difundida y bien comunicada a todos los actores de la organización y de su entorno.

Esta declaración del/los compromisos, es la condición previa para los posteriores desarrollos en los diferentes campos (la prevención de riesgos laborales, la calidad, el respeto del medio ambiente).

Los términos de la declaración de principios se formalizan y demostrarán su interés en la fase de planificación de actividades y también en los momentos de dificultad, cuando “algo no va bien” y es necesario tomar decisiones a corto plazo que comprometen tanto los resultados a largo plazo como la imagen de la organización.

A continuación, analizaremos y reconoceremos las grandes líneas estratégicas definidas por la dirección en la/las declaraciones de principios básicos en el control de los riesgos.

El cuadro que sigue presenta los principales ítems de una declaración de principios genérica:

ITEM	PRL	CALIDAD	MA
Reconocer las obligaciones	Compromiso con el respeto de leyes y reglamentos	Compromiso con el respeto de las condiciones técnicas de suministro	Compromiso con el respeto de leyes y reglamentos
Reconocer los riesgos	Evaluación de riesgos y su priorización	AMFE, evaluación de criticidades	Evaluación de aspectos ambientales y su priorización
Establecer medidas de control	Establecer y aplicar un plan de control operacional	Establecer y aplicar un plan de calidad al par producto proceso	Establecer y aplicar un plan de control operacional
Comprometerse con la mejora permanente	Definición y aplicación de los planes de mejora	Definición y aplicación de los planes de mejora	Definición y aplicación de los planes de mejora
Informar, comunicar	Integrar la transparencia en la práctica cotidiana	Integrar la transparencia en la práctica cotidiana	Integrar la transparencia en la práctica cotidiana
Otras condiciones contextuales	Identificar y tratar las necesidades de las partes interesadas	Identificar y tratar las necesidades de las partes interesadas	Identificar y tratar las necesidades de las partes interesadas

NOTA: Adjuntamos en anexo 4 algunos ejemplos de “declaración de prevención, calidad, medio ambiente” de empresas y organismos de reconocido prestigio.

2.1.2- La carta de procesos

La carta de procesos es sin duda el corazón de la estructura del Sistema de Gestión que habíamos definido como:

“Conjunto organizado de procesos interconectados que toma como datos de entrada las necesidades de los clientes y busca, en los datos de salida, producir la satisfacción de esos mismos clientes”.

Para diseñar la carta de procesos lo primero será analizar bien el contexto de la organización en la que trabajamos:

- Actividad
- Clientes
- Conocimiento de los productos y servicios que ofrecemos
- Capital técnico y humano (“know how”)
- Entorno
- Partes interesadas

Si hemos hecho un buen reconocimiento del terreno, ya estamos listos para abordar el diseño y la construcción de nuestra “carta de procesos”, corazón de nuestro Sistema de Gestión (de Calidad, de Prevención de Riesgos Laborales, de Medio Ambiente , etc.).

Las diferentes actividades de la organización serán analizadas repartiéndolas en “procesos”, que a su vez pueden ser compartimentados en “subprocesos”

NOTA: La carta de procesos se desarrolla con más detalle en el punto 3.1 dedicado a la buena práctica operacional “gestión por procesos”.

2.1.3- La estructura documental

• **¿Papeles?: ¿Por qué? ¿Para qué?**

Es muy habitual que se relacione “sistema de gestión con papeles”; pues no es del todo falso, aunque esta situación nos dé una “imagen falseada” de la realidad (¡valga esta redundancia!); vamos a explicar un poco esto.

¿Una manera de presentar “el sistema de gestión” de manera simple?

Por si es útil ¡**allá va una simplificación!**:

- *Escribo lo que hago*
- *Hago lo que escribo*
- *Soy capaz de demostrarlo*

Esta simplificación funciona bien como mensaje hacia las líneas más operativas y nos lleva a reconocer la importancia de los mensajes “escritos”, del papel o de los registros.

Es evidente que “escribir, leer, comparar” requiere de los “soportes documentales”.
¿Qué sería de la gestión de riesgos sin los soportes documentales?

¡OJO!, poco importa si evolucionamos a soportes digitales, ¡esto no cambia las cosas!

Necesitamos estos soportes documentales por varias razones objetivas que listamos:

- **Capitalización de la experiencia**; hablamos de las “lecciones aprendidas”.
 - **Apoyo a la formación permanente** gracias a compartir las informaciones.
 - **Transparencia en la gestión**: las normas y orientaciones son conocidas por todos los miembros de la organización.
 - **Facilidad para demostrar la prueba de conformidad**; “el tercer pilar del sistema”: soy capaz de demostrarlo.
- **La estructura documental: ¿Es la torre de Babel?**

¡Vamos a quitarle hierro!

A estas alturas ya debemos haber asumido que una estructura documental “es necesaria” así que nuestro reto es hacer algo sencillo a la par que riguroso y robusto.

Una estructura documental “tipo” tiene “niveles” donde encontrar las diferentes familias de documentos; la estructura podría asimilarse a una pirámide, es por ello por lo que se suele hablar de “pirámide documental” que describimos a continuación:

- En el primer nivel “la cúspide”: encontramos **documentos de orientación general**
 - o La declaración de políticas de la alta dirección (seguridad y salud, calidad, medio ambiente).
 - o Los documentos corporativos.
 - o Los manuales de gestión, que contienen, entre otras informaciones, “las cartas de procesos”.
- En el segundo nivel (descendiendo): encontramos la definición de responsabilidades **“quién hace qué, cuándo y con quién”**
 - o Documentación de los procesos y subprocesos.
 - o Organigramas y documentos descriptivos de la organización.
 - o Procedimientos fundamentales para el/los Sistemas de Gestión: La Revisión por la Dirección, la dinámica de planes, planificación de auditorías, etc.
- En el tercer nivel (descendiendo): encontramos todo tipo de apoyos al **“cómo hacer”**
 - o Modos operativos.
 - o Planes de verificación .
 - o Buenas prácticas para realizar tareas .
 - o Formularios previstos para registrar resultados.

- En el cuarto nivel (descendiendo): encontramos los registros
 - o De conformidad de producto entregado.
 - o De conformidad de los procesos administrativos.
 - o De las no conformidades tratadas.
 - o De las auditorías realizadas.
 - o De los análisis de riesgos.
 - o Etc.

- **La estructura documental: ¿qué retener?**

- La documentación es esencial para **definir la conformidad** (lo que entendemos por producto-servicio conforme), **las responsabilidades** de cada cual y **la mejor manera de hacer las cosas**.
- La documentación es el **soporte ideal para la formación** de las nuevas incorporaciones y para los reciclados de actualización de conocimientos.
- La documentación **facilita la prueba de conformidad** de nuestro trabajo.
- La documentación **facilita la estandarización**, y “la estandarización hace más robustas las estructuras”.

En frase atribuida al entorno de Napoleón:

La norma “nos hace fuertes”.

2.1.4- El sistema de gestión “EN SÍNTESIS”

“Principales líneas guía a retener entorno al Sistema de Gestión de Riesgos:

- **Una declaración de la dirección** que exprese con claridad su visión estratégica de la gestión de los riesgos.
- **Cartas de procesos** diseñadas para conseguir la exhaustividad en la descripción de las misiones y tareas, siempre desde “la búsqueda constante del equilibrio”.
- **Estructuras documentales** que se desplieguen por niveles; el manual de gestión es el “documento principal que coordina y cubre todo lo demás”.
- **Una organización adaptada**, que por la importancia que tiene merece un desarrollo específico en este trabajo (ver punto siguiente).
- **Una dinámica de progreso bien integrada en la organización.**

NOTA: Ver en el anexo n° 4 ejemplos concretos de “carta de procesos”:

2.2 – LA ORGANIZACIÓN

Recordamos aquí las definiciones:

- *En general: Acción de organizar u organizarse. Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.*
- *En una empresa u organismo: Una organización es un grupo social formado por personas, a las que asociamos tareas y administración, y que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.*

Establecer “la organización” supone establecer el organigrama con las dependencias jerárquicas y funcionales para, a continuación, precisar misiones y tareas de cada puesto-función y completarlas con los modos de funcionamiento transversos que fijan el trabajo en equipo.

NOTA: Ver en Anexo 4 ejemplos de “descriptivos de puesto”.

Insistimos a continuación en los puntos clave para conseguir una organización eficiente que contribuya a la consecución de los objetivos perseguidos:

Puntos clave en la definición de una organización:

- **Los puestos y funciones tienen su carta de misión** y tareas siempre relacionada con los procesos: “En todo momento cada miembro de la organización sabe identificar el proceso principal para el que desarrolla su actividad y para qué procesos está colaborando”.
- **Las responsabilidades individuales y colectivas están claramente identificadas:**
 - o ¿quién es responsable principal del resultado inmediato?;
 - o ¿quién es colaborador necesario?
- **Las actividades multifuncionales están claramente descritas en los procedimientos** y documentación del sistema: “queda clara la implicación de las diferentes funciones en la tarea y sus responsabilidades en la consecución del resultado final esperado”.
- **Los oficios clave- críticos están identificados** (especialistas de cualquier campo, ingenieros de producto, de proceso, auditores, investigadores, diseñadores, controladores, mandos, etc.) y sus descriptivos de puesto revisados y validados.

- **Los grupos dedicados a los procesos más operacionales (de producción) disponen de las competencias en gestión de los riesgos** necesarias para asegurar:
 - o La eliminación -evitación de las situaciones de riesgo para la salud de las personas siendo así **actores de su propia seguridad**.
 - o la entrega de productos conformes en todo momento; es el **espíritu de “auto calidad”**.
 - o El respeto del medio ambiente evitando los impactos no deseados.
- **Los puestos dedicados a la auditoría son independientes** de los grupos implicados directamente en los procesos productivos-operativos.
- **Y, en general:**
 - o **Las personas y la motivación: “La condición de éxito”**.

Solemos decir que “la mejor organización es la que funciona” y aquí debemos añadir que la motivación de las personas es la condición principal de éxito.

3- BUENAS PRÁCTICAS OPERACIONALES BÁSICAS

Se describen en este apartado tres buenas prácticas de gestión que han sido elegidas por lo que implican para los equipos de dirección y que constituyen las primeras etapas a desplegar en la implantación de un sistema de gestión:

- **Gestión por procesos**
- **Revisión por la dirección**
- **Dinámica de planes**

Estos tres temas han sido objeto de desarrollo en aula y el anexo 1 recoge los materiales pedagógicos utilizados.

3.1- GESTIÓN POR PROCESOS

3.1.1- Introducción a los procesos

La gestión por procesos es un enfoque de administración transversal que planifica, organiza y controla actividades interrelacionadas para mejorar el rendimiento, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Supera las jerarquías verticales tradicionales, alineando departamentos hacia objetivos estratégicos comunes mediante la mejora continua, la automatización y el uso de indicadores de desempeño (KPIs).

Principios clave y beneficios:

- **Visión transversal:** Rompe barreras departamentales (silos), conectando equipos en un flujo de valor integral.
- **Mejora continua:** Utiliza metodologías para optimizar procesos como el ciclo PDCA (por sus siglas en inglés: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)
- **Enfoque en el cliente:** Cada proceso está diseñado para agregar valor y satisfacer necesidades del “cliente” final, ya sean internos o externos.
- **Eficiencia:** Reduce costos y tiempos de producción al eliminar actividades innecesarias.
- **Medición:** Utiliza indicadores de eficiencia y eficacia para evaluar la operatividad y alcanzar objetivos.

La gestión por procesos es una buena práctica ampliamente reconocida y requerida en todos los modelos de sistemas de gestión que preconizan las normas internacionales.

NOTA: Para más detalle invitamos a consultar las ISO 45000; ISO 9000; ISO 14000 por su aplicación a los temas que se tratan en este MASTER.

3.1.2- La carta de procesos

La carta de procesos, o mapa de procesos, se utiliza para representar el encadenamiento e interdependencia de los procesos del sistema entre sí.

Esquemáticamente podríamos ver **la carta de procesos como el corazón de la estructura del Sistema de Gestión** que habíamos definido como:

“Conjunto organizado de procesos interconectados que toma como datos de entrada las necesidades de los clientes y busca, en los datos de salida, producir la satisfacción de esos mismos clientes”.

Para un buen diseño de la carta de procesos lo primero será analizar bien el contexto de la organización en la que trabajamos:

- Actividad
- Clientes
- Conocimiento de los productos y servicios que ofrecemos
- Capital técnico y humano (“know how”)

Si hemos hecho un buen reconocimiento del terreno, ya estamos listos para abordar el diseño y la construcción de nuestra “carta de procesos”, corazón de nuestro Sistema de Gestión.

Las diferentes actividades de la organización serán analizadas con las siguientes líneas guía para identificar los “procesos” que clasificaremos con los criterios que también se acompañan a continuación.

- **Líneas guía** para el establecimiento de la carta de procesos:
 - **Coherencia:** La carta de procesos debe ser coherente con la organización que se defina (ver más abajo en punto 4);
 - **Responsabilidad:** Cada proceso debe tener un responsable, un líder natural de la animación y el mantenimiento del proceso.
 - **Visión global y simplificación:** Hay que dar una visión global de las actividades de la organización, noción de exhaustividad, a la vez que nos interesamos por evitar un uso excesivo de tecnicismos y de detalles;

la carta de procesos debe facilitar de manera rápida e intuitiva la comprensión de la organización.

- **Compromiso con el progreso, “la mejora permanente”:** Desde el inicio de la formulación del proceso debemos pensar en tener en cuenta los indicadores que miden el progreso.

- **Clasificación de los procesos**

Se reconocen en la literatura tres tipos de procesos en un sistema de gestión:

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, planificación estratégica.
- **Procesos sustantivos, clave o de generación de valor:** Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, entregar el paquete (en una empresa de paquetería y mensajería), preparar la comida y servirla (en un restaurante) o transportar al viajero (en una aerolínea).
- **Procesos de apoyo vertical u horizontal:** Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, contratar personal, formar, comunicar o dar soporte servicio técnico.

Concretamos a continuación las particularidades y características de estos tres tipos de procesos:

- **Estratégicos:** Son los procesos dedicados a definir la visión y las orientaciones estratégicas, la evaluación y la disposición de “los recursos” y el seguimiento de los niveles de satisfacción de los clientes; tratan la planificación y seguimiento de los objetivos y los recursos disponibles, su eficacia y eficiencia. Los resultados ligados a los procesos de gestión se miden típicamente a “medio y largo plazo”. En este grupo encontraremos procesos tales como:
 - o Gestión del plan de negocio anual y plurianual
 - o Seguimiento y monitorización de la satisfacción de los clientes
 - o Gestión de los recursos humanos, planes de carrera, remuneración y apoyo a la motivación de los empleados.
 - o Planificación y realización de auditorías ...etc.

Los procesos estratégicos aportan valor, fundamentalmente, a la dirección del organismo

- **Sustantivos o de Generación de valor:** Son los procesos que suelen llamarse “sustantivos”; “clave”; “el corazón del corazón”. Transforman la materia entrante y modifican lo necesario para que esto sea posible. Encontramos en esta familia los procesos del entorno de la “producción” que son pilotados con indicadores de corto, medio y largo plazo, aunque

llaman la atención por su “inmediatez” los de “corto plazo”. En este grupo encontraremos procesos tales como:

- o Producir-transformar-entregar;
- o Identificar y evaluar riesgos;
- o Conocer y evaluar exigencias legales y otras;
- o Tratar las insatisfacciones;
- o Realizar modificaciones en los productos-servicios-procesos;
- o Mantener las instalaciones e infraestructuras, etc

Los procesos sustantivos aportan valor, fundamentalmente, a/los clientes (internos y/o externos).

- **Apoyo y ayuda:** son procesos de apoyo al resto de procesos y su impacto en el negocio se percibe en el “corto, medio y largo plazo”. En este grupo encontraremos procesos tales como:
 - o Planificación y realización de los planes de mantenimiento.
 - o Planificación y realización de las formaciones.
 - o Planificación y realización de las comunicaciones internas y externas.

Los procesos de apoyo-ayuda aportan valor, fundamentalmente, al resto de procesos del sistema.

NOTA: Los procesos serán, necesariamente, transversales a la organización establecida; queremos decir que **primarán y propiciarán el trabajo en equipo** entre los diferentes grupos, aunque siempre lo harán guardando la noción de responsabilidad principal y pilotaje. Es evidente que el detalle es importante y para ello nos apoyaremos en los documentos que describen cada proceso (ver más adelante).

El Anexo 4 B contiene más ejemplos de carta de procesos

- **La carta de procesos: Resumen**

El **punto clave** para la construcción de la carta de procesos es el “**arte del equilibrio**” de manera que consigamos la descripción exhaustiva de las actividades evitando excesivo detalle en el mapa general, cosa que complicaría la comprensión.

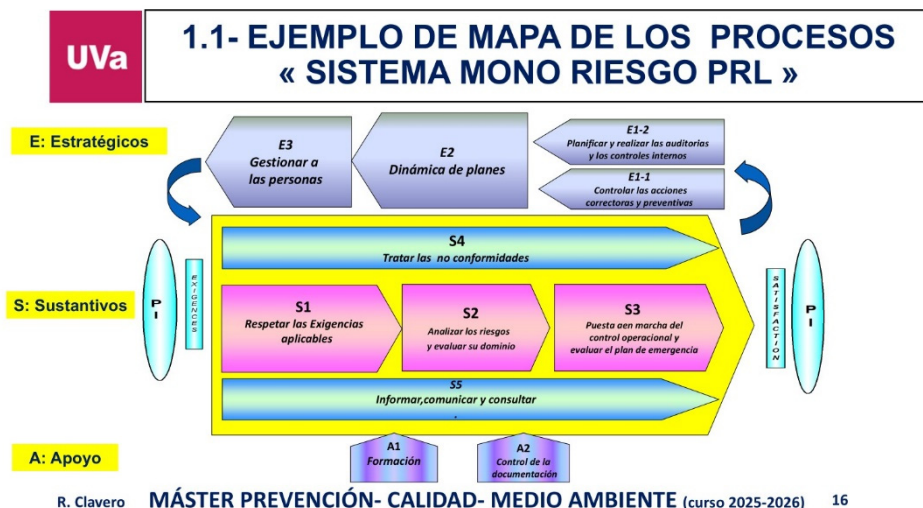
Una buena carta de procesos **permite a “todos los miembros de la organización” verse reflejados en ella al primer golpe de vista:** ***“ése es mi trabajo, ahí me veo yo, para ese proceso me implico yo cada día...”***

Y, como en tantas ocasiones, recurrimos al refranero castellano para fijar las ideas:

¡Quién mucho abarca, poco aprieta!

Aunque ¡cuidado!, no sea que ¡los árboles no nos dejen ver el bosque!

Adjuntamos aquí, a modo de ejemplo, una carta de procesos “tipo” para la gestión de riesgos laborales (Sistema de gestión de prevención de riesgos laborales PRL):



3.1.3- Descripción de algunos procesos CLAVE

Siempre buscando un enfoque práctico-simplificador señalamos y comentamos en el ANEXO nº 3 los procesos que consideramos “clave” por su impacto en los resultados de calidad, seguridad y salud o medio ambiente a corto, medio y largo plazo.

Nos ocuparemos particularmente de los siguientes procesos:

1. Proceso de planificación de riesgos y control operacional.
2. Proceso de realizar evoluciones o modificaciones de producto y de proceso.
3. Proceso de producción
4. Proceso de tratamiento de no conformidades.
5. Proceso de evaluación permanente y/o auditoría.
6. Proceso de gestión de los planes

3.2- LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

3.2.1- ¿Qué es la revisión por la dirección?

Según el apartado 5.6 de norma ISO 9001 es un requisito fundamental que deben cumplir las organizaciones que implanten su sistema de gestión de la calidad. Esta revisión consiste en el análisis de los resultados aportados por el sistema de calidad y en la toma de decisiones para actuar y promover la mejora continua del sistema y de la propia organización.

NOTA: Muy similares definiciones son incluidas en las otras normas para la gestión de riesgos, caso de las ISO 45000 que aplica a PRL o las ISO 14000 que aplican a medio ambiente.

3.2.2- Factores a tener en cuenta para la realización de la revisión del sistema por la dirección

Las revisiones deben estar planificadas y deben realizarse al menos una vez al año.

En la revisión por la dirección debe analizarse el cumplimiento de las directrices establecidas en las políticas de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos anuales.

TRES son los tipos de fuentes de información que permiten a la dirección realizar una adecuada revisión por la dirección:

- a. Revisión de los procesos: Cada piloto de cada proceso eleva a la dirección su balance de seguimiento de su proceso con puntos fuertes y oportunidades de mejora
- b. Informes de auditorías: con sus balances de no conformidades, puntos fuertes y oportunidades de mejora.
- c. Diagnósticos operacionales que son autoevaluaciones detalladas que realizan los equipos operacionales sobre el terreno; la implicación directa de los equipos técnicos aporta exhaustividad y precisión en los datos, así como propuestas razonadas para actuar que la dirección utilizará en su revisión.

Y ya con más detalles, el informe de revisión debe incorporar para su análisis la siguiente información:

- a. Resultados de las auditorías internas realizadas
- b. Retroalimentación del/los clientes, tanto resultados del análisis de satisfacción como información aportada por las insatisfacciones encontradas (histórico de accidentes con personas, daños al medio ambiente, reclamaciones de los clientes, etc.).

- c. Desempeño de los procesos: Resultados de los indicadores de cada uno de los procesos, la representación gráfica de los mismos añade un importante valor añadido.
- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas. Análisis de las acciones emprendidas en el periodo de revisión, de su estado (pendientes o ya realizadas) y de su eficacia.
- e. Estado de las acciones planificadas en revisiones anteriores.
- f. Cambios en la organización o en su entorno que afecten o puedan afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g. Recomendaciones de empleados o partes interesadas para la mejora del desempeño de los procesos y de la organización.

El informe de revisión, realizado a partir del análisis de los aspectos anteriores, debe incorporar todos los resultados y propuestas una vez validadas. Estos resultados se convierten en propuestas de acciones que se deben emprender en el siguiente ciclo de mejora del sistema; estas mejoras afectarán a:

- a. La eficacia del sistema de gestión y los procesos que componen el mismo.
- b. La calidad intrínseca del producto, niveles de seguridad y de protección del medio ambiente, teniendo en cuenta los requisitos establecidos.
- c. Estas mejoras y acciones se deben planificar, incluyendo la evaluación de la necesidad de recursos (humanos, económicos o infraestructuras).

3.2.3- Beneficios que aporta la revisión por la dirección

Más allá de lo obvio, que es cumplir con la exigencia de la normativa de certificación, listamos a continuación algunas de las principales ventajas que nos aporta la revisión por la dirección:

- 1- Establecimiento de una metodología de análisis que permite comparar el desempeño del sistema y de la organización a lo largo de los años.
- 2- Implicación de la dirección en el desempeño de los sistemas de gestión de los diferentes riesgos.
- 3- Integración de los sistemas de gestión de riesgos en la gestión global de la organización.
- 4- **Establecimiento de propuestas de acciones de mejora en función de los resultados obtenidos.**

Como principal resultado nos quedamos con esta propuesta de acciones de mejora que constituye el dato de entrada para la definición de nuestros objetivos y metas, motivo para nuestro siguiente capítulo del presente trabajo.

3.3- LOS PLANES ESTRATÉGICOS: OBJETIVOS Y METAS

¡Ningún viento es favorable para quien no sabe adónde va!

(Lucio A. Seneca)

En el capítulo introductorio con las definiciones ya hemos tratado los conceptos de objetivos y metas; son definiciones que interesan desde un punto de vista de la gestión de riesgos en los diferentes ámbitos de actuación de la empresa u organismo; ¡Ahora veremos porqué!

Pero antes nos vamos a ocupar en este prelude de analizar “la mejora” como un reto que debe ser objeto de tratamiento permanente.

3.3.1- Introducción a la mejora

¡Lo que no mejora, empeora!

La dinámica de mejora permanente está presente en las organizaciones robustas y perennes como “un estado de ánimo”, “una norma de comportamiento”; y se materializa en nuestra “gestión de los riesgos” a través de las dinámicas de análisis, jerarquización, planificación y seguimiento.

Respecto a la bien conocida rueda virtuosa del PDCA, **la mejora permanente es el alma misma** de la dinámica y actúa como “la espiral del tornillo de Arquímedes” que “gira y avanza sin tregua”.

Los problemas y las crisis son también oportunidades.

En el día a día de las operaciones surgen “dificultades”, “inconvenientes”, que perturban el resultado esperado, surgen “PROBLEMAS-DISFUNCIONAMIENTOS” que identificamos como CRISIS, pero una crisis representa un reto, un reto nos lleva a una oportunidad y, finalmente, una oportunidad bien tratada nos lleva a una mejora

- **Una CRISIS representa un RETO**
- **Un RETO representa una OPORTUNIDAD**
- **Una OPORTUNIDAD bien tratada nos lleva a una MEJORA**

Las razones para que se produzcan estas situaciones “no previstas” son de dos tipos:

- La existencia de la dispersión en los procesos (las “5M’s”: materia, máquina, mano de obra, modo operatorio, medio).
- El conocimiento y/o dominio que tenemos de todas las variables que entran en los procesos en cada momento nunca es suficiente, “siempre es mejorable”.

- La demanda de mejora por parte de la sociedad que hace que aumenten constantemente las exigencias en forma de:
 - Especificaciones de producto y/o servicio,
 - Reducción de umbrales admisibles en riesgos laborales y/o medio ambiente,
 - Aumento de las exigencias en los niveles de prevención.

En definitiva, debemos asumir como “posible” la aparición de este tipo de situaciones “no previstas” y prepararnos para esa eventualidad y, finalmente:

- **“Asumir que la probabilidad del fallo existe”** (no es nula) y que esta circunstancia nos ofrece una oportunidad.
- **“Tenemos derecho al error, aunque no de ¡mirar para otro lado!**
- **Debemos “Aprender de los errores”:** Aprovechar las “lecciones aprendidas”.

3.3.2- ¿Por qué los objetivos?

Partimos de la base de reconocer que las empresas y organizaciones tienen clara su misión, que no es otra que crear riqueza, acrecentando el valor de los activos, dando el servicio esperado y, todo ello, mejorar la salud de la organización.

Esta visión “macroscópica” es necesaria, aunque insuficiente para establecer un plan operacional (o de negocio) concreto a corto y medio plazo. Por lo tanto, se hace **necesario que la alta dirección fije con precisión sus ambiciones:**

“qué queremos conseguir, cuándo y en qué condiciones”.

Además, aparte de la visión estratégica, las empresas y organizaciones aumentan de tamaño, porque crecen, y esto conlleva un aumento de la complejidad que está en relación directa con la diversidad de modos de funcionamiento internos, comunicaciones internas y hacia el exterior. En fin, nos encontramos con un número importante de personas, grupos, subgrupos, cuya participación en el resultado final es “crucial”.

Para que cada miembro de la empresa tenga clara su implicación en los objetivos generales **es necesario precisar los objetivos de cada grupo y cada persona de la organización.**

Aparece en este momento **la noción de “despliegue de los objetivos a todas las capas de la organización”**

3.3.3 - ¿Cómo abordar la definición y despliegue de objetivos?

La clave de éxito está, una vez más, en la magia del equilibrio. Necesitamos **una receta (coctel) que combine “ambición y mucho método”**.

Vamos a explicarnos:

- **Ambición:** corresponde a la Dirección precisar para cada período cuáles son las ambiciones o logros que queremos conseguir.
 - o La visión es imprescindible y requiere “salir del hoyo; tomar perspectiva”
 - o Reconocer la situación actual a través del diagnóstico anual: “respeto de los hechos; honestidad”
- **Método:** este es el terreno que pisamos los especialistas de la gestión de riesgos. Nos corresponde a los animadores de la dinámica proponer y exigir método y rigor en el establecimiento y despliegue de estos objetivos y metas.

Recordamos a continuación algunos de los puntos clave en la definición y despliegue de los objetivos:

- o Definir los objetivos teniendo en cuenta “qué se espera de nosotros”: ambición, coherencia, pragmatismo, y finalmente...éxito y excelencia.
- o Despliegue “descendente- ascendente”, partiendo de los objetivos generales establecidos por la alta dirección y proponiendo objetivos a los diferentes niveles de la organización hasta las líneas más operativas.
- o Recogida de contrapropuestas y complementos de los diferentes niveles de la organización, que tienen mucho que decir en cuanto a su implicación en el resultado final.
- o Los objetivos son “medibles”, eso siempre ya que de otra manera nunca podremos evaluar su grado de logro.
- o Cada objetivo debe llevar asociado un paquete de “líneas guía u orientaciones”, también restricciones o líneas rojas y un plan de trabajo con sus recursos.
- o Gracias a este plan de trabajo, podemos identificar las colaboraciones transversales “interdepartamentales” en la organización (trabajo pluridisciplinar) y evaluar los recursos necesarios.
- o La validación por los responsables de cada departamento es la que aporta un plus de credibilidad y fiabilidad ya que todos los participantes asumen, directa o indirectamente, sus compromisos individuales y colectivos
- o El establecimiento de un plan de seguimiento a lo largo del período

3.3.4 – Proceso de gestión de planes

“LA ACTIVIDAD Y EL PROGRESO”

Es muy importante que dediquemos esfuerzos a la planificación y al seguimiento de los objetivos y metas que emanan de la “revisión por la dirección”.

Efectivamente, la dirección del organismo selecciona, establece y comunica objetivos a partir de los resultados operacionales analizados en la revisión por la dirección.

Todos los resultados de verificaciones, controles, auditorías, diagnósticos y evaluación de los procesos son “analizados y digeridos” en la revisión por la dirección de donde salen las propuestas de acción en sus diferentes formas:

- | | |
|---|------------------------------|
| - Acción de corrección:
(inmediata) | Vuelta a la norma |
| - Acción correctora:
(corto-medio plazo) | Para que no se repita |
| - Acción preventiva y/o de mejora:
(medio-largo plazo) | Extender la solución |



DESPLIEGUE DE LOS PLANES

2.2- NIVELES DE REACCIÓN

1- La reacción INMEDIATA es necesaria para:

- Limitar los daños.
- Recuperar los niveles normativos.

ACCIÓN DE CORRECCIÓN

2- La reacción de medio plazo es necesaria para

- Mejorar la robustez y evitar que se reproduzca el fallo.
- Consolidar la mejora continua.

ACCIÓN DE CORRECTORA

3- Extender y capitalizar las soluciones

ACCIÓN PREVENTIVA

Identificar y desplegar este proceso es la mejor manera de asegurar el resultado a través de un trabajo riguroso que analizamos a continuación:

- **Los niveles de reacción ante una anomalía o disfuncionamiento:**
 - La reacción **INMEDIATA: Acción de corrección**, necesaria para
 - Limitar los daños.
 - Recuperar los niveles normativos.
 - **Nos referimos aquí a la acción de corrección y vuelta a la norma** que se integra en las prácticas operacionales (de marcha corriente).
 - La reacción **DE CORTO- MEDIO PLAZO: Acción correctora**, necesaria para
 - Mejorar la robustez y evitar que se reproduzca el fallo.
 - Consolidar la mejora continua.
 - *Nos referimos aquí a la acción correctora, con su identificación de causas y acciones para evitar que se reproduzca el fallo.*
 - La reacción a **MEDIO-LARGO PLAZO: Planes plurianuales-estratégicos**, es útil para
 - Extender y capitalizar las soluciones.
 - *Nos referimos aquí a la acción preventiva y de mejora*

3.3.4.1-El plan de “actividad”

Contiene la planificación de las actividades de Procesos Operativos del Sistema de Gestión: «*La marcha corriente*»; «*el día a día*»; «*la rutina*»:

- Realizar el plan de producción-operación aplicando las medidas de prevención y vigilancia establecidas.
- Reaccionar ante casos de anomalía o no conformidad: Tratamiento de No Conformes.
- Consolidar la mejora continua.

Esto es lo más evidente y, además, para aportar **ROBUSTEZ**, el Plan de Actividad **DEBE INCLUIR** tareas asociadas a los procesos “clave” del Sistema:

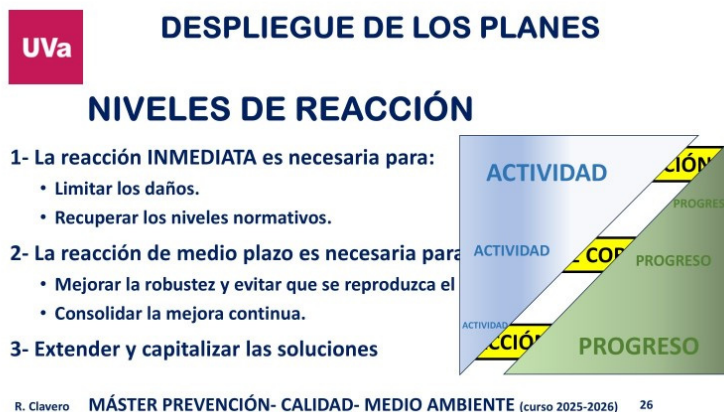
- Dinámica de planes.
 - Realización de los diagnósticos y de los planes con su seguimiento.
- Planificación de riesgos.
 - Puesta al día de los análisis de riesgos.
 - Revisión de los Controles de producto-proceso, vigilancia de la salud, mediciones.
 - Realización de simulacros de emergencias.

- Plan de formación.
- Plan de comunicación “Interno y Externo”.
- Auditorías Internas y Externas.
- Seguimiento de: Acciones Correctoras y Preventivas.

3.3.4.2- El plan de progreso

Más allá de las actividades corrientes hay que precisar objetivos de “progreso”, según establecen las políticas de la dirección y preparar así el camino para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se trata de propiciar que se pueda **producir un cambio de asíntota**.



3.3.4.3- Puntos clave de la dinámica

El buen resultado en la gestión de los planes dependerá, como en cualquier otro proceso, de los siguientes puntos clave:

- Nombrar un piloto responsable entre los miembros de la organización.
- Definición precisa de los objetivos: Orientaciones, líneas guía, indicadores asociados, valores a obtener.
- Definición precisa de las responsabilidades “individuales y compartidas (trabajo en grupos multidisciplinares)”.
- Precisar los objetivos de “Actividad”: Satisfacción de las necesidades expresas de nuestros clientes.
- Precisar los objetivos de “Progreso”: Dar respuesta a la voluntad de progreso de la dirección y preparar el camino para dar respuesta a las necesidades futuras de nuestros clientes.
- Evaluación y validación de los recursos.
- Formalización de la implicación de las personas en este plan de actividad y progreso a través de objetivos individuales y de grupo.
- Definición precisa del plan de seguimiento de resultados.

3.3.5 – Seguimiento de los resultados

El seguimiento de los resultados es un dato de entrada fundamental para la revisión por la dirección y, a través de esta, constituye una herramienta irremplazable para la definición de los planes venideros.

“Información para la acción”

Éste sería el lema para retener en este párrafo. Se trata del proceso de gestión de los planes, la definición y el seguimiento de estos. Los resultados son seguidos en este contexto.

Repetimos aquí los puntos clave para un seguimiento eficaz:

- Seguimientos planificados.
- Por niveles, en coherencia con el despliegue de objetivos.
- Validación de los resultados por los responsables que validaron los planes.
- Formalización de compromisos de acciones de reconducción (si es necesario).
- Consolidación con visión que facilite balances de medio plazo (la visión).

4- BUENAS PRÁCTICAS OPERACIONALES AVANZADAS: “LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN”

4.1- LA CULTURA PREVENTIVA: LOS COMPORTAMIENTOS Y LA IMPLICACIÓN

4.1.1- Introducción

La promoción de la cultura preventiva en el Organismo es una exigencia de las normas (consenso mundial). Es también una responsabilidad ética (“Responsabilidad social”) y, por ello, las empresas y organismos deben abordar esta línea de conducta, apoyándose en:

- **Políticas decididas de promoción de los comportamientos**, esto se puede abordar a través de **comunicación, formación y exigencia**.
- **Una organización adaptada** que responsabiliza a todos los actores, **“cada cual en su nivel”**.
- **Unos modos de funcionamiento** enfocados a **la práctica cotidiana**.

Conviene recordar que la **exigencia de comunicar y formar** es recurrente y mantenida en el tiempo, por ello hace falta organizarse.

Por otra parte, la integración de la prevención en la organización es una exigencia de las normas (consenso mundial):

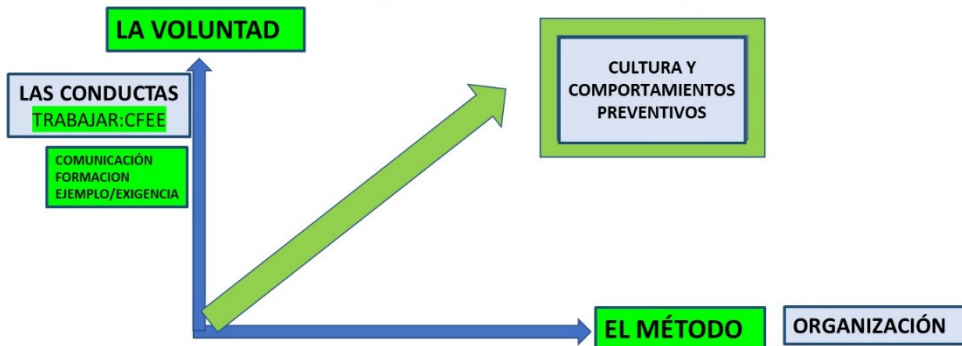
- En España: la Ley 54/2003 que modifica y completa la Ley 31/95 y que, en sus Artículos segundo y cuarto, trata la “Integración de la prevención de riesgos laborales en la empresa” y “sus aspectos organizativos”.

..., el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, () mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios en los términos establecidos en el capítulo IV de la Ley. La prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos.*

La fórmula “tándem” pone a **trabajar en sintonía “el método” con “la voluntad”**.

- **El método:** Se trabaja definiendo **organizaciones y modos de funcionamiento** que propician los mejores comportamientos preventivos (hablaremos de ello a continuación y en el material de las clases).
- **La voluntad:** Resumimos con ese titular el apoyo a la **mejora de comportamientos y actitudes frente al reto preventivo**; solemos hablar de “**implicación**” de las personas integrantes de la organización.

Dos vectores que ayudan : Doble impulso



NOTA: CFEE= *Comunicación, Formación, Ejemplo, Exigencia.*

Para promocionar la cultura preventiva en el Organismo parece claro que debemos trabajar estos dos ejes con las orientaciones señaladas:

- **El método:** A través de la organización.
- **La voluntad:** A través de mejora de los comportamientos y las conductas.

La metodología: Implementar organizaciones que faciliten la dinámica preventiva.

La voluntad: El compromiso de los miembros de la organización se promueve desde la dirección con la triple estrategia:

- **Comunicación**
- **Formación**
- **Exigencia/Ejemplaridad**

NOTA: *la incorporación de estas prácticas al Sistema de Gestión es una condición de éxito.*

Desarrollamos a continuación estos dos aspectos: **Método y compromiso.**

4.1.2- El método: La organización y los modos de funcionamiento

Si hablamos de método, la fórmula se articula en torno a los modelos de organización implementados sobre el terreno; y es a partir de la “revisión por la dirección” que procede plantearse las adaptaciones del sistema y, muy particularmente, la evolución de las organizaciones.

Nos interesamos a continuación en analizar cómo la organización puede participar en reforzar los puntos clave de la dinámica de refuerzo de la cultura preventiva a través de la implicación de todos los actores.

4.1.2.1- ¿Qué tipo de organización aplicar para abordar este capítulo de la implicación?

En un primer plano más general, establecer “la organización” supone establecer el organigrama con las dependencias jerárquicas y funcionales para, a continuación, precisar misiones y tareas de cada puesto-función y completarlas con los modos de funcionamiento transversos que fijan el trabajo en equipo.

Para abordar este capítulo de la implicación de todos y cada uno de los miembros de la organización nos vamos a apoyar en la organización general y **vamos a completar los niveles operativos con precisión en las funciones y modos de funcionamiento**

La fórmula para reforzar estos niveles operativos es **una organización en red** en la que **TODOS los miembros de la organización asumen tareas preventivas básicas** en su entorno

- **Funciones y responsabilidades tradicionales** y bien conocidas en la gestión de la prevención:
 - Los “mandos”, las “funciones técnicas” y los “representantes legales de los trabajadores” (Los delegados de Prevención)
- **Funciones y responsabilidades “pensadas” para el apoyo a la cultura preventiva:**
 - Coordinador de zona-taller para Calidad, Prevención, Medio Ambiente.
 - Portavoz en cada turno para Calidad, Prevención, Medio Ambiente.
 - Coordinador de Actividades Empresariales.
 - Bombero voluntario.
 - Socorrista.

- **Modos de funcionamiento:** La oferta es amplia; nos limitaremos a las más comúnmente utilizadas:
 - Pilotaje (Animación/Seguimiento) desplegado a nivel “zona-taller”.
 - O.P.S: Observación Preventiva de Seguridad (Rutas; giras; visitas; ¿inspecciones?;...).
 - Sugerencias o Ideas de Progreso.
 - Base de datos de situaciones de riesgo.

4.1.2.2- Los modos de funcionamiento

Describimos a continuación los modos de funcionamiento mencionados que deben incorporarse a la documentación del sistema de gestión; esto redundará en mejora de la fiabilidad y robustez en su aplicación.

- **PILOTAJE DE ZONA-ÁREA-TALLER**

El responsable jerárquico de la “zona-taller-sector” **asume el liderazgo** y anima.

El pilotaje de zona-taller se apoya en dos pilares fundamentales:

- **La base de datos de “buenas prácticas”**, métodos que están inventariados, documentados y seguidos con una herramienta de gestión apropiada.
 - **El cuadro de gestión**, que facilita el seguimiento de indicadores, resultados, incidencias.
- **O.P.S: Observación Preventiva de Seguridad**
 - Método de observación que permite identificar los actos inseguros y las condiciones peligrosas antes de que desemboquen en un accidente
 - Sistema para detectar y comunicar riesgos
 - Procedimiento que ayuda a mejorar el nivel de seguridad de la empresa a través de la sensibilización permanente de los diferentes actores.
 - Cualquier miembro de la organización puede ser “observador” y “observado”.
 - Elementos para observar en la OPS:
 - Entorno del trabajador
 - Actitudes del trabajador
 - Equipos de protección individual
 - Útiles y herramientas
 - Métodos operatorios
 - Orden y limpieza
 - Ubicación de medios y elementos de seguridad
 - Comunicación y “escucha” hacia el trabajador observado.

- ¿Quién realiza las O.P.S.?
 - Cualquier trabajador
 - El portavoz o antena
 - El mando
- **IDEA DE PROGRESO**
 - **Es una propuesta INDIVIDUAL que puede aportar cualquier persona** del organismo, con el fin de obtener un progreso.
 - Es habitual que el organismo practique un sistema de recompensas en función de los progresos aportados.
 - Una gestión adecuada de las ideas implica: Registro, análisis de viabilidad, acuerdo para ejecución, valoración final y comunicación.
 - **La correcta gestión de este sistema es una condición de éxito.**
- **BASE DE DATOS DE SITUACIONES DE RIESGO.**
 - Se trata de un **sistema de recogida de información para la gestión de las situaciones de riesgo**, cualquiera que sea el origen: Declaraciones espontaneas, incidentes, accidentes de trabajo, visitas de seguridad, observaciones preventivas...etc.
 - Sirve para **alimentar el dossier de “evaluación permanente de riesgos”**.

NOTA: la incorporación de estas prácticas al Sistema de Gestión es una condición de éxito.

4.1.3- El compromiso: La implicación de las personas en la dinámica preventiva

Hablando del compromiso: Una verdad de partida que no se cuestiona es que, tanto para la alta dirección como para cada uno de los miembros de la organización, existe la voluntad de que “Queremos que nos vaya bien el futuro”. ¿Hay cosa más simple?...

Evidentemente nada es tan fácil como pretende esa voluntad de que “nos vaya bien”, y tendremos que conciliar intereses, visiones a corto, medio y largo plazo, la disponibilidad de los recursos necesarios, la definición de las prioridades en cada momento, hasta encontrar ese foro donde “todos” estamos cómodos.

Con respecto a la posición de cada miembro de la organización, la cuestión básica es:

“El proyecto de esta empresa-organismo ¿va conmigo? ¿Comparto los valores y la visión estratégica de mi empresa u organización?”

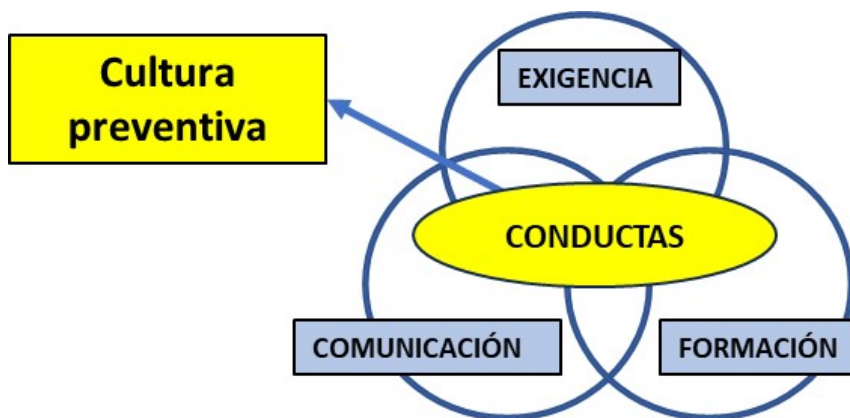
Cuando las respuestas son afirmativas “estamos en la vía” de sumar esfuerzos y en caso contrario “tenemos trabajo que hacer” si queremos conseguir la adhesión de nuestro personal.

Se trata de desarrollar la cultura preventiva en todos los niveles de la organización. El tema es muy amplio y requerirá el concurso de diferentes actores para abordarlo desde la gestión del personal, los modelos de mando (*management*) y hasta la psicología laboral.

Para el propósito del presente trabajo realizaremos una aproximación a esta cuestión por la vía de **la mejora de las conductas/comportamientos**.

La mejora de las conductas/ comportamientos se puede conseguir desplegando las actividades de “**Comunicación, formación y mando (liderazgo)**”; estas actividades, igualmente, se integran en el-los Sistemas de Gestión.

*Esquema para **mejorar la cultura preventiva** a través de la mejora de las conductas que se apoya en **los TRES PILARES**:*



- **La COMUNICACIÓN y la FORMACIÓN:**
 - Enfocados a las buenas prácticas preventivas, sus modos de funcionamiento y herramientas.
 - Se incorporan al Plan Anual, parte de la Actividad.
- **La EXIGENCIA y EJEMPLARIDAD por parte de la jerarquía cierra el bucle: “CONDICIÓN DE ÉXITO”.**

4.1.4- Trabajar las conductas para limitar el fallo humano

Sin más pretensiones que las de dar “un apunte” aprovechando la ocasión, proponemos aquí una reflexión simple sobre “la exigencia en el respeto de los compromisos” y la importancia de la comunicación y la formación como apoyo a la gestión de esta exigencia en las organizaciones.

Siempre según una visión simplificadora, la mejora permanente se consigue en la línea de la búsqueda de la excelencia, y esta búsqueda de la excelencia está en el extremo opuesto a la situación que propicia el mecanismo del “fallo humano”.

Cuando analizamos los mecanismos que llevan al “fallo humano”, en el sentido amplio del término, nos encontraremos con **“tres tipos de situaciones” y/o justificaciones**:

- **Falta de información:** “yo no sabía”; “nadie me había dicho nada”
- **Falta de formación:** “no sé cómo funciona”; “nadie me enseñó cómo hacer”.
- **Falta de implicación:** “es cosa de otro”; “yo ya cumplí con mi parte”;...

Dejamos al lector que complete con sus propias frases de las experiencias vividas, ¡seguro que no faltarán!

Nunca sabremos a ciencia cierta dónde acaba la falta de información y comienza falta de implicación; este triángulo “se cierra sobre sí mismo con independencia de por dónde entremos”.

Volviendo a la búsqueda de la excelencia, **el nudo gordiano está en la implicación**, que depende, en términos generales, de la gestión de personal, desde la contratación al desarrollo de la carrera profesional, pasando por la remuneración, condiciones de trabajo, beneficios sociales y hasta de la percepción que de la organización se tenga en la sociedad en que vivimos.

Y una condición de éxito (entre otras mencionadas) **para reforzar la implicación es el despliegue metódico y riguroso de los planes de comunicación** y, sobre todo, **de formación tanto al inicio como de actualización permanente**.

Como solución práctica para conseguir comportamientos hacia la excelencia y mejora permanente proponemos nuestro

“coctel para la excelencia”

- **Plan de comunicación**
- **Plan de formación**
- **Gestión del mando a través de la ejemplaridad y la exigencia**

1. Plan de comunicación

Un plan de actuaciones en comunicación para cada ejercicio anual, dotado de los medios y recursos necesarios y que cumpla las siguientes condiciones mínimas:

- Informar sobre las estrategias y objetivos de la organización.
- Informar regularmente del grado de logro y de las insatisfacciones.
- Llegar a todas las capas de la organización con mensajes adaptados.
- Precisar la importancia de cada puesto función y su repercusión en los objetivos generales.

2. Plan de formación

Un plan de formación para cada ejercicio anual, dotado de los medios y recursos necesarios y que cumpla las siguientes condiciones mínimas:

- Prever formación para las nuevas incorporaciones
- Prever formación sobre los nuevos procesos, productos y sistemas.
- Prever reciclados de actualización sistemáticos.
- Prever reciclados para casos de derivas no previstas en los resultados.

3. Gestión del mando a través de la exigencia

Las actuaciones de comunicación y de formación son condiciones de inicio y un apoyo fundamental para **los mandos que deben completar el “coctel” con exigencia de cumplimiento, “es su responsabilidad”.**

NOTA: Importancia de la COMUNICACIÓN.

La comunicación, siendo una actividad conocida, nos parece que merece un comentario adicional por su capacidad de completar y reforzar la dinámica de mejora de la cultura preventiva a través de los comportamientos y las actitudes (la implicación).

Señalamos a continuación las reseñas normativas que refuerzan el interés de la práctica de la comunicación:

La norma ISO 45000 de 2018 en su apartado 7.4 desarrolla el tema.

Además, en la nueva versión, la comunicación es contemplada desde el punto de vista tanto interno como externo.

Específicamente, la organización debe recibir, documentar y responder las comunicaciones recibidas de las partes interesadas externas. También debe desarrollar y mantener un proceso de comunicación con visitantes ocasionales o habituales del lugar de trabajo.

La norma ISO 9000

La comunicación en ISO 9001 se refiere a los siguientes aspectos:

Liderazgo: Como evidencia del liderazgo de la alta dirección, la misma debe comunicar la relevancia de la gestión de la calidad eficaz y del cumplimiento de los requisitos establecidos

La norma ISO 14000**7.4 Comunicación**

7.4.1 Generalidades: La empresa tiene que establecer, implantar y mantener todos los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas según establece el Sistema de Gestión Ambiental, en lo que se debe incluir:

Lo que va a comunicar

En el momento en el comunicar

Con quien comunicarse

Cómo realizar la comunicación

La norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social

*La organización **comunica de forma explícita** (discurso y/o reflexión consciente sobre la RS) y **de forma implícita** (exposición de sus acciones y practicas).*

Comunica al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar, por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene..... No hay RS sin comunicación

*La única forma de garantizar la coherencia, consistencia y sostenibilidad de la RS en la empresa es **la gestión estratégica e integral de la Comunicación Interna que involucra a las partes interesadas, canales de comunicación adecuados y la determinación de la información a transmitir.***

***APUNTE DE INTERES:** La norma ISO 26000 coloca la comunicación en el centro del debate*

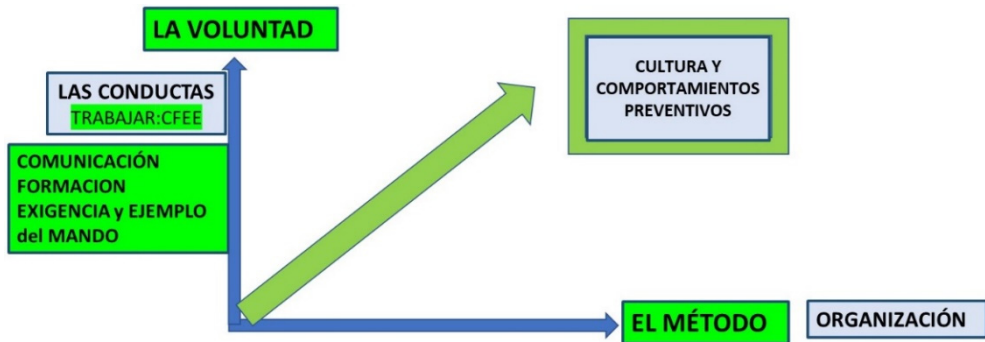
4.1.5- El enfoque sistémico que aporta robustez

La organización y modos de funcionamiento que se apliquen para la promoción de la prevención se **integran en el-los Sistemas de Gestión.**

Ya hemos visto que debemos trabajar estos dos frentes en formación TANDEM:

Método y Voluntad (Organización y Conductas)

- **El método:** Se trabaja definiendo **organizaciones y modos de funcionamiento** que propician los mejores comportamientos preventivos (hablaremos de ello a continuación y en el material de las clases).
 - **Organización:**
 - Organigramas se incorporan al Manual de Gestión
 - Fichas y descriptivos de funciones de apoyo a la prevención completan los descriptivos de puesto.
 - Reglamento de premios y sanciones revisado para incorporar nuevos requisitos.
 - **Modos de funcionamiento:**
 - Se incluyen descripciones genéricas en el Manual
 - Se desarrollan instrucciones específicas para cada caso



- **La voluntad:** Resumimos con ese titular el apoyo a la **mejora de comportamientos y actitudes frente al reto preventivo**; solemos hablar de “**implicación**” de las personas integrantes de la organización.
 - La mejora de los comportamientos y actitudes **se consigue con las actividades de “Comunicación, formación y mando (liderazgo)”**; estas actividades, igualmente, se integran en el-los Sistemas de Gestión.
 - **Planes de comunicación y de formación:**
 - Enfocados a las buenas prácticas preventivas, sus modos de funcionamiento y herramientas.
 - Se incorporan al Plan Anual, parte de la Actividad.
 - **La EXIGENCIA y EJEMPLARIDAD por parte de la jerarquía cierra el bucle:**
 - Se incorporan al Plan de carrera de los mandos a través de la gestión de recursos humanos.
 - Es “**CONDICIÓN DE ÉXITO**”.

4.1.6- Conclusiones sobre la cultura preventiva

- **Un buen nivel de cultura preventiva en las organizaciones constituye un factor clave de éxito para conseguir la integración de la Prevención en la Línea de Producción.**

Para conseguirlo necesitamos:

- El Compromiso de la Dirección.
- Planes de comunicación, formación y liderazgo.
- Una organización que fomente la responsabilización de los actores.

- **La integración organizativa de la Prevención en la Línea de Producción tiene por objetivo conseguir la implicación de todos los actores, para ello:**
 - Se apoya en el Compromiso de la Dirección.
 - Utiliza la estructura del Sistema de Gestión para definir responsabilidades a todos los niveles.
 - Propone las figuras de los Coordinadores y de los Portavoces para las diferentes áreas de la prevención (calidad, riesgos laborales, medio ambiente).
 - Propone un conjunto de herramientas de aplicación de las “mejores prácticas conocidas”:
 - Pilotaje en el propio sector; Observaciones Preventivas; participación individual y colectiva (Ideas de Progreso); Base de datos de situaciones de riesgo,

- **FINALMENTE...**
 - Las medidas mencionadas aquí **son “condición necesaria”** para impulsar la implicación permanente de todos los actores **“PERO NO SUFICIENTE”**:

Ninguna de estas medidas será eficaz si no van acompañadas de:

- **La ejemplaridad de los mandos.**
- **La exigencia de respeto de las consignas.**

**Método y compromiso, compromiso y método;
el tándem que necesitamos**

4.2- LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS

4.2.1- La motivación para promover la integración

Parece evidente que los modos de gestión de riesgos están en desarrollo permanente y aumentan su eficacia en el control de los diferentes riesgos; también reconocemos que su complejidad aumenta de manera sistemática lo que nos lleva a plantearnos nuevos retos en el modo de encarar la gestión de los diferentes sistemas:

- **¿Qué tienen en común para la alta dirección los modos de gestión cuando afrontan la reducción de riesgos en los diferentes campos (PRL, calidad, medio ambiente, otros)?:**
 - ¿Podemos imaginar una revisión por la dirección con un tronco común para los diferentes sistemas?
 - ¿Podemos imaginar un único plan estratégico con sus capítulos por tema, y que nos permita una consolidación única de los recursos a poner en juego?
 - ¿Podemos imaginar una política integrada?
 - **NOTA: Dejo al lector continuar con otras opciones posibles, ¡que las hay!**

- **¿Qué interferencias, o coincidencias, aparecen en los modos de gestión de los diferentes sistemas?:** Algunos ejemplos a continuación
 - o Los planes de emergencia y evacuación de PRL y medio ambiente, ¿podríamos fusionarlos?; (los principales actores en la emergencia ¡suelen coincidir!).
 - o La gestión de averías o disfuncionamientos de la tecnología: ¿no implica a veces por igual a PRL y a los riesgos de calidad del producto?
- **¿Qué federación es posible en los principales procesos y subprocesos de los diferentes sistemas de gestión?:** Algunos ejemplos a continuación
 - o Las evoluciones de tecnología en los procesos operacionales impactan o modifican el escenario de riesgos para la calidad del producto, pero también hay que reconsiderar su impacto en riesgos para la salud (PRL) y para el medio ambiente.

4.2.2- El método para la integración de sistemas.

Se trata de desarrollar aquí una aproximación práctica a la integración de los diferentes sistemas de gestión asociados a los diferentes riesgos; estudiar la viabilidad de abordar de manera integrada las diferentes fases de gestión que hemos tratado aquí, y ello para los diferentes riesgos “de una vez”, buscando la optimización de recursos de tiempo y de personas.

Para el alcance de este estudio hablamos de tres tipos de riesgo:

- Riesgos laborales,
- Calidad
- Medio Ambiente

Podríamos incorporar más líneas con otros riesgos, pero ya nos vale con tres para la reflexión que proponemos.

La cuestión que se plantea es si consideramos imprescindible que organicemos para cada línea de riesgo:

- Una declaración de políticas
- Una carta de procesos
- Una revisión por la dirección
- Un plan estratégico, con sus recursos asociados y sus seguimientos
- Un plan de contingencias-emergencia-evacuación específico
- ...

La experiencia nos muestra que un cierto nivel de integración es posible, incluso recomendable.

Hemos trabajado este tema con los alumnos construyendo los cuadros DAFO de las diferentes opciones:

NO INTEGRADOS (MONORIESGO)/ INTEGRADOS (MULTIRIESGOS).

Los cuadros que siguen presentan las conclusiones obtenidas en el estudio

3- LA GESTIÓN “MONO RIESGO”:

TALLER SIG-T2: “DAFO” (FUERZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS) de GESTION MONO RIESGO.

FUERZAS	DEBILIDADES
Mayor especialización al dedicar personas a temas	Falta visión global de los recursos necesarios
Bien adaptado para la calidad en situación de multi producto/ multi mercado	Dificultad para establecer sinergias entre temas similares:
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Formación más corta para cada tema-riesgo	Posibles fallos de coordinación en caso de emergencias
	Aumento de costos: Dificultad para la optimización de los recursos.

TALLER SIG-T3: “DAFO” (FUERZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS) de GESTION MULTI RIESGO.

FUERZAS	DEBILIDADES
Mejor visión de síntesis para la Dirección	En estructuras grandes: A veces no se puede unificar todas las políticas por abordar mercados diferentes (caso de diferentes líneas de producto con diferentes mercados)
Mejor visión y gestión de los recursos	Dificultad para realizar las evaluaciones (auditorías) concentradas, como sería deseable.
Planificación de inversiones. Optimización de los costos.	Peor adaptado para la calidad en situación de multi producto/ multi mercado

TALLER SIG-T3: “DAFO” (FUERZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS) de **GESTION MULTI RIESGO**.

FUERZAS	DEBILIDADES
Mejor visión de síntesis para la Dirección	En estructuras grandes: A veces no se puede unificar todas las políticas por abordar mercados diferentes (caso de diferentes líneas de producto con diferentes mercados)
Mejor visión y gestión de los recursos	Dificultad para realizar las evaluaciones (auditorías) concentradas, como sería deseable.
Planificación de inversiones. Optimización de los costos.	Peor adaptado para la calidad en situación de multi producto/ multi mercado

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilita la sensibilización a los comportamientos preventivos.	Diversidad de contextos reglamentarios en organizaciones grandes
Facilita el establecimiento de sinergias entre temas similares: Interacción entre riesgos.	
La formación y la comunicación baja hasta los niveles operativos (línea de producción) de manera equilibrada y con las prioridades establecidas.	
Las plataformas de software y las herramientas digitales se están volviendo esenciales para facilitar la integración, la automatización y la gestión eficiente	

4.2.3- Ventajas e inconvenientes de una gestión integrada

El cuadro que sigue presenta las conclusiones obtenidas en el estudio

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA GESTIÓN “MULTI RIESGO”.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mejor visión de síntesis para la Dirección	En implantación MULTINACIONAL puede haber dificultades para armonizar políticas de prevención en contextos reglamentarios muy diferentes.
Mejor visión y gestión de los recursos: Planificación de inversiones. Optimización de los costos.	Dificultad para realizar las evaluaciones (auditorías) concentradas, como sería deseable.
La formación y la comunicación baja hasta los niveles operativos (línea de producción) de manera equilibrada y con las prioridades establecidas.	En estructuras grandes: A veces no se puede unificar todas las políticas por abordar mercados diferentes (caso de diferentes líneas de producto con diferentes mercados)
Facilita la sensibilización a los comportamientos preventivos	

4.2.4- Valoración final de la integración

Ya hemos visto que el tema tiene sus matices y que requiere un análisis detallado en cada caso, pero, tomando perspectiva, observando opiniones de expertos y, sobre todo, observando la realidad en las prácticas de las organizaciones, podemos retener sin miedo a equivocarnos que la integración de sistemas de gestión es una buena opción porque aporta:

- **Una mayor eficiencia operativa** a través de la eliminación de redundancias y la optimización de la utilización de recursos,
- **Reducciones significativas de costos** logradas mediante la racionalización de los procesos y la unificación de las auditorías,
- **Una mayor coherencia y consistencia en la gestión de diversos riesgos** en toda la organización,
- **Una imagen corporativa mejorada y una mayor confianza de las partes interesadas** derivadas de un compromiso demostrado con la excelencia y
- **Una mejor alineación de los esfuerzos de gestión de riesgos con los objetivos estratégicos generales de la organización.**

4.3 - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Entendemos por Responsabilidad Social la norma de comportamiento que impera en una organización que tiende a facilitar **el desarrollo sostenible en su entorno económico, social y ambiental.**

La norma ISO 26000, que analizaremos más adelante, define la RS como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente....:

- ***Que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.***
- ***Que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.***
- ***Que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.***
- ***Que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.***

La historia de la Responsabilidad Social (RS), también conocida como RSE o RSC, se remonta a los años 50 con Howard Bowen y su libro de 1953, aunque sus raíces se hunden en el siglo XIX por la presión social, evolucionando de la filantropía inicial (años 50-60) hacia la consideración de grupos de interés (stakeholders) en los 70, la integración estratégica en los 90, y la medición y normativa actuales (como la Directiva de la UE) para abordar impactos sociales y ambientales, consolidándose como un pilar de los negocios modernos.

4.3.1- Motivación que nos orienta hacia la responsabilidad social

Gracias a los sistemas de gestión que conocemos (ver capítulos anteriores) las organizaciones van asegurando razonablemente el cumplimiento de los requisitos, ya sean reglamentarios o contractuales; esto está bien, pero sabemos que en algún momento los niveles de cumplimiento se quedan cortos, entre otras razones porque la legislación y las normativas suelen llegar después de que se identifican las necesidades; ejemplos hay en todos los campos (estos son algunos casos):

- La reducción de consumo de los vehículos lleva a los equipos de diseño a reducir el peso-masa de los vehículos y eso plantea nuevos retos en el comportamiento vibratorio, quizás también en el tratamiento de los residuos después del uso.
- Las nuevas técnicas de construcción de edificios introducen nuevas situaciones de trabajo con sus riesgos asociados que son poco o mal conocidos.
- La dinámica de reducción de residuos en alimentación puede llegar a modificar los riesgos para la salud de los usuarios.
- ...así podríamos seguir.

Estas situaciones ponen a los responsables y animadores de las dinámicas preventivas delante de un nuevo reto:

- **Hay que adelantarse, anticipar más** y hacerlo con visión holística, multifacética;
- Necesitamos **planificar las actividades preventivas** enfocándonos al largo plazo y con **visión holística, multiriesgo**.

Esta reflexión resulta consistente con el concepto de sostenibilidad y, por ello, engarza bien con la dinámica de la responsabilidad social que vamos a tratar en este capítulo.

Cuando nos interesamos por la responsabilidad social estamos imaginando nuevos retos que aparecen en dos frentes:

- **Integramos a las partes interesadas con sus requerimientos diversos.**
- **Nos proyectamos al largo plazo.**

Nos interesamos a continuación en enfrentar los dos conceptos: sostenibilidad y responsabilidad social.

DESARROLLO SOSTENIBLE *versus* RESPONSABILIDAD SOCIAL

- **El desarrollo sostenible** consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

El desarrollo sostenible tiene **tres dimensiones**:

- **económica, social y ambiental**, que son interdependientes;
- **La responsabilidad social** tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente.

En definitiva, **la responsabilidad social** se resume en:

“Comportamientos que facilitan la consecución de un desarrollo sostenible”

4.3.2- Consenso mundial: PACTO MUNDIAL, ODS, REPORTING, DUE DILIGENCE

La sociedad evoluciona, aumenta las exigencias y las concreta utilizando los organismos internacionales:

- El Pacto Mundial de la ONU nos orienta a ser más ambiciosos que el simple cumplimiento de la ley
- Aparece la norma ISO 26000.
- Aparecen las primeras herramientas de “reporting”: TAXONOMÍA ambiental/social/DDHH; CSR

Con origen en la ONU hemos visto llegar a estos escenarios las siguientes referencias:

- A. 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL
- B. 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)
- C. La Directiva CSRD para planificar y seguir los informes de sostenibilidad.
- D. La DILIGENCIA DEBIDA “DUE DILIGENCE”.

A su vez, las organizaciones de normalización suministran estándares, modelos a seguir, para implementar y verificar las buenas prácticas en responsabilidad social; es el caso de:

- AA 1000:2003,
- SGE-21:2008,
- SA8000, y
- **La norma ISO 26000**, que es la que hemos retenido como nuestra referencia principal para este estudio.

A- LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL de NACIONES UNIDAS



Se estructuran en cuatro grupos y son los siguientes:

Derechos Humanos

- 1- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- 2- No ser cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.

Normas Laborales

- 3- Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4- Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5- Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6- Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

- 7- Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- 8- Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9- Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente

Lucha contra la corrupción

- 10- Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

B- LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) son los siguientes:

1. Fin de la pobreza	9. Industria, innovación e infraestructuras
2. Hambre cero	10. Reducción de las desigualdades
3. Salud y bienestar	11. Ciudades y comunidades sostenibles
4. Educación de calidad	12. Producción y consumo responsables
5. Igualdad de género	13. Acción por el clima
6. Agua limpia y saneamiento	14. Vida submarina
7. Energía asequible y limpia	15. Vida de ecosistemas terrestres
8. Trabajo decente crecimiento económico	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
	17. Alianzas para lograr los objetivos

Cada ODS está desplegado en una serie de metas, son 169 metas en total.

Las METAS de cada ODS se identifican con el nº del ODS seguido de un subíndice alfanumérico.

- Subíndice Numérico: Resultado esperado “EL QUÉ”
- Subíndice literal @: Acciones propuestas “EL CÓMO”

NOTA: La siguiente dirección facilita información sobre los ODS y las Metas
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

C- LA DIRECTIVA CSRD se desarrolla como sigue:

- La CSRD o Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad es la nueva normativa a nivel europeo que sustituye a la Directiva 2014/95/UE y que regirá a partir de 2024 la presentación sobre información de sostenibilidad de las empresas de la Unión Europea.
 - Enlace: <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ue-2022-2464-del-parlamento-europeo-y-del-consejo-de-14-de-diciembre-de-2022-por-lo-que-respecta-a-la-presentacion-de-informacion-sobre-sostenibilidad-por-parte-de-las-empresas/>
- Representa el paso definitivo en un proceso de cambios sin precedentes
 - “Esta evolución hacia normas de sostenibilidad es un cambio de paradigma radical. Hasta el momento, únicamente se trataba de captar la información de las empresas. Ahora, se está planteando elaborar una información de sostenibilidad que ayude a la toma de decisiones, no sólo a las grandes empresas, sino a los grupos de interés. A raíz de que los grupos de interés conozcan información sobre aspectos medioambientales y sociales, estudiarán la forma de financiar o comprar productos”,

La Directiva CSRD: En resumen...

La nueva Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)

- Marca un cambio significativo en la forma en que las empresas en la Unión Europea abordarán la información de sostenibilidad.
- Además, la conexión entre la CSRD y el Informe de Progreso del Pacto Mundial de la ONU muestra cómo las diferentes regulaciones (europeas, nacionales y otras) están convergiendo para impulsar un enfoque más integral y responsable hacia la sostenibilidad empresarial.
- Estos cambios representan un desafío y una oportunidad para las empresas, ya que deben adaptarse a estándares más rigurosos y demostrar un mayor compromiso con la sostenibilidad en sus informes corporativos.

NOTA: Más información en el anexo n° 1, tema 6°.

La siguiente dirección facilita información sobre la Directiva

CSRD <https://www.pactomundial.org/noticia/como-crear-una-memoria-de-sostenibilidad/>

D- LA DILIGENCIA DEBIDA “DUE DILIGENCE”:

La Debida Diligencia es el proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan sus efectos adversos reales y potenciales

Más concretamente, es el proceso mediante el cual una entidad identifica a sus contrapartes (clientes, proveedores, contratistas), verifica su identidad y entiende la naturaleza de su negocio para mitigar riesgos de actividades ilícitas. Las medidas deben ser proporcionales al nivel de riesgo.

REF: Guía para empresas multinacionales de la OCDE, capítulo II - Políticas generales, párr. 10.

En definitiva, con las Directivas sobre Diligencia Debida se busca animar y promover en el organismo en cuestión y en sus partes interesadas comportamientos alineados con la responsabilidad social que contribuyan al desarrollo sostenible; esto implica una responsabilidad “in vigilando” del actor principal (el organismo) con sus partes interesadas.

NOTA: Más información en el anexo n° 1, tema 6°.

Ver también el enlace que sigue:

<https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/propuesta-de-directiva-sobre-diligencia-debida-de-las-empresas-en-materia-de-sostenibilidad/>

4.3.3- ISO 26000: Génesis y contenidos.

LA NORMA ISO 26000 “Guía de responsabilidad” social es la versión oficial, en español, de la Norma Europea EN ISO 26000:2020, que, a su vez adopta la Norma Internacional ISO 26000

La norma nos aporta **una ORIENTACION PRINCIPAL:**

El objetivo de la responsabilidad social es contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad.

A señalar que , a día de hoy, no es una norma para certificación, aunque, cada día está más cerca una evaluación de sostenibilidad con herramientas de taxonomía ambiental y social en base a la Directiva CSRD.

El desarrollo de ISO 26000 ha requerido un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social.

Estos expertos procedían de seis grupos distintos de partes interesadas:

- consumidores;
- gobierno;
- Industria;
- trabajadores;
- organizaciones no gubernamentales, ONG (NGO, por sus siglas en inglés);
- servicios, apoyo, investigación, academia y otros.

La norma se estructura en 7 principios, 7 materias y 2 prácticas.

- Plantea **7 principios** de la RS: (Cap 4)
 1. Rendición de cuentas;
 2. Transparencia;
 3. Ética;
 4. Enfoque multistakeholder (partes interesadas);
 5. Respeto a leyes y normas;
 6. Respeto a normas internacionales de comportamiento; y
 7. Respeto a los derechos humanos.
- Define **7 materias fundamentales** para la RS: (Cap 6)
 1. gobierno organizacional;
 2. derechos humanos;
 3. prácticas laborales;
 4. medioambiente;
 5. prácticas operativas justas;
 6. temas relacionados con el consumidor; y
 7. fomento del desarrollo económico de las comunidades locales

- El paquete normativo se completa con **dos prácticas fundamentales** de Responsabilidad Social (cap. 5) que una organización debe considerar antes de analizar los temas centrales anteriores, así como cada una de las acciones y expectativas relacionadas:
 1. Reconocer su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia
 2. Identificar y comprometerse con sus partes interesadas

NOTA: El anexo 1 incluye el material pedagógico utilizado que contiene más detalles y referencias.

4.3.4- Test de coherencia:

RESP.SOCIAL/CALIDAD-MEDIO AMBIENTE-SEGURIDAD Y SALUD

Integración de ISO 26000 con ISO 9000- ISO14000- ISO45000

- Las empresas y organismos han implantado sistemas de gestión:
 - La calidad: ISO 9001.
 - La gestión medioambiental: ISO 14001 o Reglamento EMAS
 - La seguridad y salud laboral: ISO 45000
 - ...lista no exhaustiva.
- En el caso de la RS también se han fijado distintas guías y principios para la implantación en las corporaciones, entre las cuales se incluyen las normas:
 - AA 1000:2003,
 - SGE-21:2008,
 - SA8000, y
 - La norma ISO 26000.
- **Nos centramos en la ISO 26000.**
 - Esta norma abarca desde el respeto de los derechos humanos hasta el respeto al medioambiente, y se alinea con las normas ISO 14001 (medioambiente), ISO 45000 (seguridad y salud laboral) e ISO 9001 (calidad).
- La existencia de similitudes en contenidos y estructuras permite pensar en una gestión integrada. Los cuadros que siguen presentan las coincidencias interesantes:

- Entre ISO 45000 / ISO 26000

Puntos principales de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral (basado en ISO 45000)	Correspondencias principales con los criterios de RS	1/2
Declaración de una política de seguridad y salud en el trabajo	6.3:Derechos humanos -Asunto 1: debida diligencia	
Evaluación de riesgos	-Asunto 2 : situaciones de riesgo para los derechos humanos -Asunto 4 : resolución de reclamaciones	
Plan de acción preventiva	-Asunto 5 : discriminación y grupos vulnerables -Asunto 7 : derechos económicos, sociales y culturales -Asunto 8 : principios y derechos fundamentales en el trabajo	
Análisis de accidentes y vigilancia de la salud	6.4:Prácticas laborales (...2/2)	

Puntos principales de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral (basado en ISO 45000)	Correspondencias principales con los criterios de RS	2/2
Declaración de una política de seguridad y salud en el trabajo	6.4:Prácticas laborales -Asunto 1 : trabajo y relaciones laborales	
Evaluación de riesgos	-Asunto 2 : condiciones de trabajo y protección social -Asunto 3 : diálogo social -Asunto 4 : salud y seguridad ocupacional	
Plan de acción preventiva	-Asunto 5 : desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	
Análisis de accidentes y vigilancia de la salud	6.8:Participación activa y desarrollo de la comunidad -Asunto 2 : educación y cultura	

- Entre ISO 14000 / ISO 26000

Puntos principales de un Sistema de Gestión Medioambiental (basado en ISO 14001)	Correspondencias principales con los criterios de RS	1/1
Declaración de una política medioambiental	6.5: Medio ambiente -Asunto 1 : prevención de la contaminación -Asunto 2 : uso sostenible de los recursos	
Identificación y evaluación de impactos ambientales	-Asunto 3 : mitigación del cambio climático y adaptación al mismo -Asunto 4 : protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	
Establecimiento de un plan de actuación	6.8: Participación activa y desarrollo de la comunidad	
Declaración anual de residuos y emisiones contaminantes	-Asunto 1 : participación activa de la comunidad -Asunto 6 : salud	

- Entre ISO 9000 / ISO 26000

Puntos principales de un Sistema de Gestión de la Calidad (basado en ISO 9001)	Correspondencias principales con los criterios de RS	1/2
Declaración de una política de calidad	6.2 Gobernanza de la organización -Asunto 1: Basarse en la incorporación de los 7 principios de la responsabilidad social en la toma de decisiones y en la implementación.	
Control estadístico de procesos		
Sistema de aseguramiento de la calidad	-Asunto 3: Conocer y aplicar la debida diligencia al abordar los asuntos de responsabilidad social. 6.6 Prácticas justas de operación	
Satisfacción del cliente	-Asunto 3 : competencia justa -Asunto 4 : promover la responsabilidad social en la cadena de valor	

Puntos principales de un Sistema de Gestión de la Calidad (basado en ISO 9001)	Correspondencias principales con los criterios de RSC	2/2
Declaración de una política de calidad	6.7 Asuntos de consumidores	
Control estadístico de procesos	• Asunto 1 : prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	
Sistema de aseguramiento de la calidad	• Asunto 2 : protección de la salud y la seguridad de los consumidores • Asunto 4 : servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	
Satisfacción del cliente	• Asunto 5 : protección y privacidad de los datos de los consumidores • Asunto 7 : educación y toma de conciencia	

En conclusión, después de este análisis podemos convenir que:

- 1. HAY COHERENCIA ENTRE RS Y LA PREVENCIÓN (en el sentido amplio).**
- 2. LA RS APORTA VISIÓN COMPLEMENTARIA Y NUEVOS RETOS.**

4.3.5- Herramientas de evaluación

4.3.5.1- La Directiva CSRD sobre informes de sostenibilidad

- La CSRD o Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (por sus siglas en inglés) es la nueva normativa a nivel europeo que sustituye a la Directiva 2014/95/UE y que regirá a partir de 2024 la presentación sobre información de sostenibilidad de las empresas de la Unión Europea.
 - *Enlace: <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ue-2022-2464-del-parlamento-europeo-y-del-consejo-de-14-de-diciembre-de-2022-por-lo-que-respecta-a-la-presentacion-de-informacion-sobre-sostenibilidad-por-parte-de-las-empresas/>*
- Representa el paso definitivo en un proceso de cambios sin precedentes
 - *“Esta evolución hacia normas de sostenibilidad es un cambio de paradigma radical. Hasta el momento, únicamente se trataba de captar la información de las empresas. Ahora, se está planteando elaborar una información de sostenibilidad que ayude a la toma de decisiones, no sólo a las grandes empresas, sino a los grupos de interés. A raíz de que los grupos de interés conozcan información sobre aspectos medioambientales y sociales, estudiarán la forma de financiar o comprar productos”*,
- Este **ejercicio de “reporting” llamado de “información no financiera” pasa a ser “información de sostenibilidad”** y lo pone a la altura del informe financiero.
- La nueva directiva CSRD multiplica su alcance considerablemente; se estima que pasará a afectar a unas 50.000 empresas, frente a las 12.000 empresas que estaban implicadas por la antigua.
- La Directiva CSRD se apoya en el EFRAG o European Financial Reporting Advisory Group que es una organización privada impulsada por la Comisión Europea que le proporciona asesoramiento técnico para la elaboración de los informes de sostenibilidad, conocidos como ESRS.
- Los European Sustainability Reporting Standards o ESRS son los estándares europeos que se plantean dentro de la CSRD para el reporte de las empresas, así ESRS ofrece directrices de aplicación sobre temas clave faciliten el reporte a las empresas, en concreto sobre la cadena de valor y la doble materialidad; así como irá elaborando las normativas reporte destinadas a pymes y otras sectoriales.

- Finalmente adjuntamos aquí la estructuración de informes tal como están previstos en el modelo ESRS:
 - **Requisitos generales:**
 - ESRS 1: Requerimientos generales.
 - ESRS 2: Divulgaciones generales.
 - **Medio ambiente:**
 - ESRS E1: Clima.
 - ESRS E2: Contaminación.
 - ESRS E3: Agua y recursos marinos.
 - ESRS E4: Biodiversidad y ecosistemas.
 - ESRS E5: Uso de recursos y economía circular.
 - **Social:**
 - ESRS S1: Mano de obra propia.
 - ESRS S2: Trabajadores en la cadena de valor.
 - ESRS S3: Comunidades afectadas.
 - ESRS S4: Consumidores y usuarios finales.
 - **Gobernanza:**
 - ESRS G1: Conducta de negocios.

La Directiva CSRD: En resumen...

La nueva Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)

- Marca un cambio significativo en la forma en que las empresas en la Unión Europea abordarán la información de sostenibilidad.
- Además, la conexión entre la CSRD y el Informe de Progreso del Pacto Mundial de la ONU muestra cómo las diferentes regulaciones (europeas, nacionales y otras) están convergiendo para impulsar un enfoque más integral y responsable hacia la sostenibilidad empresarial.
- Estos cambios representan un desafío y una oportunidad para las empresas, ya que deben adaptarse a estándares más rigurosos y demostrar un mayor compromiso con la sostenibilidad en sus informes corporativos.

NOTA: La siguiente dirección facilita información sobre la Directiva CSRD
<https://www.pactomundial.org/noticia/como-crear-una-memoria-de-sostenibilidad/>

4.3.5.2- La Directiva CSDD sobre Diligencia Debida (Due Diligence).

La Debida Diligencia es el proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan sus efectos adversos reales y potenciales.

Más concretamente, es el proceso mediante el cual una entidad identifica a sus contrapartes (clientes, proveedores, contratistas), verifica su identidad y entiende la naturaleza de su negocio para mitigar riesgos de actividades ilícitas. Las medidas deben ser proporcionales al nivel de riesgo.

REF: Guía para empresas multinacionales de la OCDE, capítulo II - Políticas generales, párr. 10.

Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDD) tiene por objeto garantizar que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible y a la transición hacia la sostenibilidad de las economías y las sociedades mediante la detección y, cuando sea necesario, priorización, prevención, mitigación, eliminación, minimización y reparación de los efectos adversos reales o potenciales para los derechos humanos y el medio ambiente relacionados con las propias operaciones de las empresas, las operaciones de sus filiales y sus socios comerciales en las cadenas de actividades de las empresas, así como garantizando que los afectados por el incumplimiento de este deber tengan acceso a la justicia y a vías de recurso.

NOTA: Más información a través del enlace suministrado

<https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/propuesta-de-directiva-sobre-diligencia-debida-de-las-empresas-en-materia-de-sostenibilidad/>

Una modificación posterior (La Directiva (UE) 2025/794) establece que “Los Estados miembros adoptarán y publicarán, a más tardar el 26 de julio de 2027, las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en la presente Directiva”.

Además, también incluye disposiciones de apoyo a todas las organizaciones, entre ellas las pymes, que pueden verse influidas de forma indirecta.

En definitiva, con las Directivas sobre Diligencia Debida se busca animar y promover en el organismo en cuestión y en sus partes interesadas comportamientos alineados con la responsabilidad social que contribuyan al desarrollo sostenible; esto implica una responsabilidad “in vigilando” del actor principal (el organismo) con sus partes interesadas.

4.3.6- La RS: SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Nos haremos finalmente las siguientes preguntas respecto de la Responsabilidad Social:

- ¿Por qué practicarla?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Qué beneficios podemos esperar obtener?
- ¿Qué consecuencias globales podemos esperar?

- **POR QUÉ** practicar la responsabilidad social:

La incorporación de “buenas prácticas” de Responsabilidad Social en el Organismo es:

- ❖ Ante todo, una responsabilidad ética.
- ❖ También una exigencia de la sociedad (consenso mundial).
- ❖ Y, finalmente, es una opción que aporta robustez a la organización: Ayuda a la sostenibilidad

- **CÓMO** practicar la responsabilidad social:

Apoyarse en los modelos conocidos;

Un ejemplo: La norma ISO 26000

- Propone líneas guía y buenas prácticas para un comportamiento responsable.
- Es coherente con los sistemas de gestión conocidas (gestión de la calidad, del medio ambiente, de la seguridad y salud en el trabajo,...)
- Propone un conjunto de herramientas de aplicación:
 - Huella ambiental, huella de carbono, análisis del ciclo de vida, memoria de sostenibilidad, poner en aplicación la dinámica de “compliance”,....

- **BENEFICIOS** para el organismo de la implementación de la RS:

Las buenas prácticas de una organización en materia de responsabilidad social repercutirán en:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- La capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros, clientes y usuarios.
- El mantenimiento de la moral, el compromiso y la productividad de los empleados
- La percepción de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera
- Relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera.
- **CONSECUENCIAS** globales que buscamos cuando practicamos la responsabilidad social:
 - Buscamos el equilibrio entre:
 - crecimiento económico,
 - equidad social,
 - respeto del medio ambiente
- **EN SÍNTESIS:**
 - La Responsabilidad Social es la norma de conducta para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
 - **El objetivo de la responsabilidad social es contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad.**

5- CONCLUSIÓN

Con este trabajo, que trata de la implicación de la alta dirección en la gestión de riesgos en la industria y en las organizaciones, nos hemos interesado particularmente en las actividades que son propias y que comprometen a los equipos de dirección en sus actuaciones de dirección y acompañamiento a los equipos operacionales.

Más concretamente hemos pasado revista a los términos y definiciones, métodos de trabajo y puntos clave conocidos, y nos hemos interesado en la búsqueda de las mejores prácticas para el manejo de informaciones que suben y bajan entre la alta dirección y los niveles operacionales.

En síntesis, proponemos quedarnos con la siguiente fórmula que resume los pilares de la gestión de riesgos:

- **Unas políticas claras, transparentes y bien comunicadas, centradas en “el cliente y las partes interesadas”.**
- **Una organización adaptada y optimizada, dotada de los medios humanos y materiales necesarios.**
- **Una definición escrita del resultado esperado y de los métodos previstos para conseguirlo.**
- **Un sistema de seguimiento bien estructurado que asegure que se consiguen los resultados esperados.**

Todas estas dinámicas dan resultados cuando contamos con la “atención y la dedicación” de las personas de la organización, esto es “la motivación”.

Y las fórmulas que conocemos para “promover la motivación” pasan por:

- **El respeto a las personas.**
- **La formación.**
- **La transparencia en la gestión.**
- **La exigencia y ejemplaridad por parte de la jerarquía.**
- **El reconocimiento, en sus diferentes enfoques y formas.**

NOTA: Adjuntamos en los anexos el material pedagógico utilizado en las clases, así como diverso material que puede ser útil como algunos ejemplos de “declaración de prevención, calidad, medio ambiente” y cartas de procesos de empresas y organismos de reconocido prestigio.

ANEXO nº 1:
LAS CLASES Y EL MATERIAL PEDAGÓGICO

LECCIÓN Nº 1: GESTIÓN POR PROCESOS

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Dar a conocer el modelo de organización basada en procesos.**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso*
 - **Dar a conocer conceptos y prácticas habituales en el diseño de una organización basada en los procesos:**
 - **Qué entendemos por proceso,**
 - **Cómo establecer un mapa de procesos de una organización**
 - **Definición de responsabilidades entorno a un proceso**
 - **Métodos de evaluación de las prestaciones de un proceso**
 - **Cómo elaborar propuestas de mejora para alimentar la revisión por la dirección.**
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - **Trabajo en sala teórico práctico,**
 - **Con presentación de información en pantalla,**
 - **Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y**
 - **Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.**
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 2 horas.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- **La gestión por procesos ayuda a definir la mejor organización adaptada a la necesidad.**
- **Promueve el trabajo en equipo interdisciplinar sin suprimir las responsabilidades individuales.**

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°1: GESTIÓN POR PROCESOS

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder al fichero “PPTX”

(1-GESTION POR PROCESOS_v-2026.pptx)

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/83979>

LECCIÓN Nº 2: LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Dar a conocer el modelo de aplicación y las herramientas de que dispone la alta dirección para evaluar las prestaciones de los sistemas de gestión basados en procesos y planificar su mejora.**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso.*
 - **Dar a conocer conceptos y prácticas habituales en la planificación y realización de la revisión por la dirección.**
 - **Dar a conocer el papel que juega el responsable-animador de un proceso.**
 - **Proponer métodos de evaluación de las prestaciones de un proceso**
 - **Proponer métodos para seleccionar propuestas de mejora para alimentar la construcción del plan estratégico.**
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - **Trabajo en sala teórico práctico,**
 - **Con presentación de información en pantalla,**
 - **Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y**
 - **Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.**
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 2 horas.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- *La revisión por la dirección debe facilitar a la alta dirección acercarse a los retos que tiene el sistema, tanto a nivel estratégico como a nivel operacional.*
- *Promueve el trabajo interdisciplinar para proponer líneas de acción estratégicas a partir del análisis exhaustivo de los datos operacionales*
- *El punto clave de la dinámica es la necesaria capacidad de síntesis.*
- *El responsable de cada proceso es un actor fundamental en la dinámica; debe presentar a la dirección un balance que combine la exhaustividad con la síntesis en las propuestas.*

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°2: LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

- Sesión n°2.1: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

(2.1-REVDIR_REVISION POR LA DIRECCIÓN_v-2026.pptx)

- Sesión n°2.2: DIAGNÓSTICO PREVIO A LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

(2.2-REVDIR_DIAGNOSTICO_PREVIO_v-2026.pptx)

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder a los dos ficheros “PPTX”:

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/84016>

LECCIÓN Nº 3: PLANES ESTRATÉGICOS

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Dar a conocer la importancia de definir, formalizar y seguir planes estratégicos que concreten las políticas de la dirección adaptándolas a las necesidades del momento que son identificadas en la revisión por la dirección y el seguimiento operacional (auditorías y diagnósticos).**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso.*
 - *Dar a conocer cómo la revisión por la dirección concreta propuestas de líneas de acción a considerar en la dinámica de planes.*
 - *Proponer modelos de clasificación de las acciones en niveles:*
 - *Acciones correctoras.*
 - *Acciones preventivas.*
 - *Acciones de mejora.*
 - *Proponer fórmulas para seleccionar las actuaciones prioritarias*
 - *Explicar la importancia de la evaluación de recursos necesarios en función de las prioridades identificadas.*
 - *Proponer métodos de seguimiento de los planes*
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - *Trabajo en sala teórico práctico,*
 - *Con presentación de información en pantalla,*
 - *Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y*
 - *Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.*
 - *Explicar la importancia del papel de los mandos que deben ser ejemplares y exigentes.*
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 2 horas.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- *Importancia de la definición de prioridades.*
- *Importancia de la definición precisa de responsabilidades y de indicadores de éxito.*

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°3: PLANES ESTRATÉGICOS

Sesión n°3.1: - Título: PLANES OPERACIONALES

(3.1-PLANES OPERACIONALES_v-2026.pptx)

Sesión n°3.2: - Título: SEGUIMIENTO DE RIESGOS CRÍTICOS

(3.2-PLANES OPERACIONALES_RIESGOS CRITICOS_v-2026.pptx)

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder a los ficheros “PPTX”:

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/84192>

LECCIÓN Nº 4: CULTURA PREVENTIVA

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Dar a conocer la importancia de cuidar, desarrollar e impulsar la cultura preventiva en la organización como condición de éxito en las dinámicas preventivas.**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso.*
 - **Dar a conocer los principios éticos y normativos que orientan a cuidar e impulsar la cultura preventiva en las organizaciones.**
 - **Proponer fórmulas para impulsar la cultura preventiva basándonos en los dos pilares:**
 - **organizaciones adaptadas**
 - **acciones de sensibilización.**
 - **Proponer modelos de organizaciones adaptadas que promueven la cultura preventiva en todos los niveles.**
 - **Proponer ejemplos de acciones de comunicación.**
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - **Trabajo en sala teórico práctico,**
 - **Con presentación de información en pantalla,**
 - **Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y**
 - **Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.**
 - **Explicar la importancia del papel de los mandos que deben ser ejemplares y exigentes.**
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 1 hora.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- *Explicar la importancia del papel de los mandos que deben ser ejemplares y exigentes.*
- *Explicar la gradación progresiva de las acciones de sensibilización en los tres frentes: Comunicación, formación, ejemplaridad-exigencia.*

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°4: LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA PREVENTIVA

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder al fichero “PPTX”

(4-CULTURA PREVENTIVA_y-2026.pptx)

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/84194>

LECCIÓN Nº 5: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Analizar las posibles sinergias entre los diferentes sistemas de gestión para evaluar las posibles fusiones o integraciones que faciliten el trabajo de la alta dirección y que mejoren la eficiencia de la organización.**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso.*
 - **Dar a conocer los puntos comunes compartidos por los diferentes sistemas de gestión.**
 - **Realizar análisis comparado con método DAFO de un sistema de gestión de un tipo de riesgo (mono riesgo) frente a otro que trate varios tipos de riesgo (multirriesgo).**
 - **Compartir los resultados en un cuadro de ventajas e inconvenientes de ambas opciones.**
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - **Trabajo en sala teórico práctico,**
 - **Con presentación de información en pantalla,**
 - **Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y**
 - **Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.**
 - **Explicar la importancia del papel de los mandos que deben ser ejemplares y exigentes.**
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 1 hora.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- *Importancia de la definición de prioridades.*
- *Importancia de la definición precisa de responsabilidades y de indicadores de éxito.*

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°5: SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTIÓN MULTIRIESGO

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder al fichero “PPTX”

(5-SISTEMA INTEGRADO DE GESTION_v-2026.pptx)

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/84193>

LECCIÓN Nº 6: RESPONSABILIDAD SOCIAL

- **ORIENTACION:** *La principal ambición que perseguimos con esta lección.*
 - **Dar a conocer los principios en que se basa la responsabilidad social, su historia, su encuadre normativo-reglamentario y su relación con el desarrollo sostenible.**
- **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS:** *Los conocimientos que esperamos que los alumnos retengan en el curso.*
 - **Aclarar la relación existente entre los comportamientos de responsabilidad social y su impacto en el desarrollo sostenible.**
 - **Proponer una metodología de abordaje basada en las propuestas de la ISO 26000.**
 - **Dar a conocer los puntos comunes compartidos entre ISO 26000 y los diferentes sistemas de gestión de riesgos conocidos.**
 - **Compartir los resultados en un cuadro final de ventajas que aportan estas herramientas.**
- **LÍNEAS GUÍA:** *Las metodologías a aplicar para la impartición por el profesor.*
 - **Trabajo en sala teórico práctico,**
 - **Con presentación de información en pantalla,**
 - **Haciendo participar a los alumnos de manera interactiva y**
 - **Proponiendo la realización de ejercicios prácticos en grupos.**
 - **Explicar la importancia de los modelos de evaluación y reporting.**
- **RESTRICCIONES:** *Limitaciones y retos que asumen los profesores.*
 - **Ajustarse al horario asignado: 1 hora.**
 - **Adaptarse a la diversidad que existe en la audiencia en su conocimiento previo de los temas**
 - **Dedicar los 5-10 minutos finales para la encuesta de satisfacción**

- MENSAJES CLAVE A RETENER:

- *La responsabilidad social se fundamenta en comportamientos que buscan conseguir el desarrollo sostenible.*
- *Importancia del método: Las prácticas de responsabilidad social deben incorporarse al sistema de gestión del organismo.*

MATERIAL PEDAGÓGICO para esta lección N°6: PREVENCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se adjunta enlace “HANDLE” para acceder al fichero “PPTX”

Sesión n°6: - Título: PREVENCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

(6-LA PREVENCIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL _v-2026.pptx)

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/84195>

ANEXO nº 2: COMPLEMENTOS AL PUNTO 2 SOBRE LOS CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Incorporamos en este anexo complementos al capítulo 1 apartado 1.3 (definiciones) que ordenamos alfabéticamente:

1. Calidad.
2. Indicadores de resultado.
3. Medio ambiente.
4. Objetivos y metas.
5. Organización.
6. Prevención de riesgos laborales.
7. Proceso.
8. Sistema de gestión.

1- Calidad

Definición de la norma ISO 9000:

“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” [ISO 9000:2015, 3.6.2].

Real Academia de la Lengua Española:

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

“conjunto de características de un producto o servicio que le hacen apto para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de un cliente”

Y otras en “versión corta”, que también respetan el espíritu de la norma:

Aptitud para el uso

Medida de la satisfacción del cliente

Conformidad a las especificaciones y cláusulas del contrato

Aportamos también las definiciones de los “expertos en calidad”:

Philip Crosby: *“Calidad es cumplimiento de requisitos”.*

Joseph Juran: *“Calidad es adecuación al uso del cliente”*.

Armand V. Feigenbaum: *“Satisfacción de las expectativas del cliente”*.

Genichi Taguchi: *“Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”*.

William Edwards Deming: *“Calidad es satisfacción del cliente”*.

Walter A. Shewhart: *“La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). [cita requerida]”*

Muy importante: **“Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado”**.

2- indicadores de resultado

Es el complemento imprescindible de los objetivos y metas.

El seguimiento de los resultados está íntimamente ligado a los conceptos de “objetivos y metas” y se realiza, en la práctica, con ayuda de los indicadores.

Un indicador: “es un parámetro medible que permite establecer un juicio o evaluación sobre niveles de avance o tendencias en el desarrollo de una actividad y su progreso asociado”.

Dos grandes familias de indicadores:

- De proceso: Miden el avance de las tareas previstas para conseguir el fin perseguido (las metas).
- De resultado: Miden el grado de consecución del fin perseguido (las metas).

Puntos clave para el establecimiento de los indicadores:

- Desplegados en cada nivel de la organización.
- Federadores: Facilitan y promueven el trabajo en equipo
- Responsabilizadores: Permiten verificar las responsabilidades individuales
- Combinados: Seguimiento en paralelo del avance de las tareas y del impacto en el resultado.

3- Medio Ambiente

Según se indica en la norma ISO 14001 (Ed 2015):

Entendemos por medio ambiente “el entorno en el que una empresa opera, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones”.

En términos generales:

El medio ambiente es el conjunto de factores físicos, químicos y biológicos que rodean a los seres vivos y su entorno, incluyendo la atmósfera, el agua, la tierra, los organismos, y también los elementos construidos por el ser humano, como ciudades y edificios, que interactúan con los sistemas naturales.

Su cuidado es esencial, ya que proporciona los recursos necesarios para la vida y sustenta el funcionamiento de los ecosistemas que nos proveen de aire, agua y alimentos, siendo su equilibrio fundamental para nuestra supervivencia y la de las futuras generaciones.

Los riesgos ambientales son peligros potenciales, derivados de fenómenos naturales o actividades humanas, que pueden causar un daño negativo y medible a los ecosistemas, la biodiversidad, los recursos naturales, la salud pública y la calidad de vida.

Se clasifican en riesgos naturales (terremotos, inundaciones) y riesgos antrópicos (contaminación industrial, deforestación).

4- Objetivos y metas

Los objetivos y metas son retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de sus políticas de control de los riesgos.

- ***Los objetivos definen la línea de mejora en términos medibles***

Ejemplo: “reducir el tiempo de puesta en el mercado de la nueva gama”.

- ***Las metas ponen valores y cifras a los objetivos***

Ejemplo: “bajar de 10 a 8 semanas el tiempo de puesta en el mercado de la nueva gama”

Los objetivos y metas deben ser establecidos y validados por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con las políticas y con la dinámica de la mejora continua.

Se deben escoger aquellos objetivos que impacten más en coherencia con el avance de las políticas y fijar metas ambiciosas y creíbles, coherentes con los recursos disponibles.

Y las consideraciones complementarias

Disponer de orientaciones está bien, “pero no es suficiente” para asegurar un buen resultado; la buena administración requiere la monitorización permanente de los resultados comparándolos con unos valores de

referencia; es lo que llamamos “objetivos y metas” en el espíritu de la norma.

Es algo tan básico como reconocer que “no podemos llegar al buen destino si antes no hemos definido dónde queríamos llegar”.

5- Definición de Organización

De los diccionarios sacamos las primeras definiciones:

- *Acción de organizar u organizarse.*
- *Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.*

Podemos convenir que:

Una organización es un grupo social formado por personas, a las que asociamos tareas y administración, y que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Y, una vez más, los complementos “para andar por casa”:

Establecer “la organización” supone establecer el organigrama con las dependencias jerárquicas y funcionales para, a continuación, precisar misiones y tareas de cada puesto-función y completarlas con los modos de funcionamiento transversos que fijan el trabajo en equipo.

A continuación, proponemos los que consideramos ser los puntos clave en la definición de una organización:

- **El trabajo en equipo** es el modo de funcionamiento que debe primar por encima de todo.
- Los puestos y funciones tienen su **carta de misión y tareas siempre relacionada con los procesos**: en todo momento, cada miembro de la organización sabe identificar el proceso principal para el que desarrolla su actividad y para qué procesos está colaborando.
- **Las responsabilidades individuales y colectivas** están claramente identificadas:
 - ¿quién es responsable principal del resultado inmediato?;
 - ¿quién es colaborador necesario?
- **Las actividades multifuncionales están claramente descritas** en los procedimientos y documentación del sistema: “queda clara la implicación de las diferentes funciones en la tarea y sus responsabilidades en la consecución del resultado final esperado”.

6- Prevención de Riesgos Laborales

En términos generales la prevención de riesgos laborales (PRL) consiste en un conjunto de estrategias y normas aplicadas en todas las fases de la empresa para identificar, evaluar y controlar peligros y riesgos laborales, con el fin de evitar o minimizar los daños en la salud de los trabajadores, como accidentes laborales y enfermedades profesionales. Su objetivo es garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, y para ello se deben adoptar medidas de protección colectiva, formar e informar a los empleados, y adaptar el trabajo a la persona.

El INSST define la prevención de riesgos laborales como el **conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización**, persiguiendo el fin de evitar o minimizar los riesgos derivados del trabajo.

Entendemos por **riesgos laboral toda fuente, situación o acto con potencial para causar daño humano, deterioro de la salud, daños físicos o una combinación de estos** (norma ISO 45000 de 2018).

En la página “*administración.gob.es*” del Gobierno de España se encuentran las siguientes definiciones:

- ***Se entiende por prevención*** el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.
 - *Se entiende como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.*
 - *Se consideran daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.*
- ***Prevención de Riesgos Laborales***
 - *La prevención de riesgos laborales: Es el conjunto de medidas y actividades que tienen como objetivo proteger la seguridad, salud y bienestar de las personas trabajadoras en su entorno laboral.*
 - *Su objetivo es anticipar los riesgos (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales), aplicar medidas para evitarlos o reducirlos, y promover un entorno laboral seguro y saludable, cumpliendo con la normativa vigente, como la Ley 31/1995 en España.*

7- Proceso

Según la serie de normas internacionales ISO dedicadas a los diferentes posibles sistemas de gestión, se define un proceso como:

«conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados».

Un proceso de negocio (en inglés business process) es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Los procesos reciben “entradas = insumos” para transformarlos utilizando recursos de la empresa. Los procesos de negocio normalmente atraviesan varias áreas funcionales.

Y las definiciones “para andar por casa”, que guardan bien el espíritu de las normas:

- *“Conjunto de recursos humanos y materiales organizados y dispuestos para transformar unos elementos de entrada en elementos de salida añadiéndoles valor”*
- *“Organización y medios dedicados a realizar una transformación añadiendo valor”; se trata de transformar la “materia entrante”, tangible o intangible (materia prima, semiterminados o simplemente informaciones y conocimiento) obteniendo como resultado “un producto acabado”, que puede ser un objeto de uso o una base de conocimiento, informe, argumento y/o decisión.*

NOTA: Los resultados de los procesos deben ser siempre “medibles” y comparables a valores de referencia; es la manera de poder evaluar permanentemente su aportación al conjunto de la organización.

8- Sistema de Gestión

En general,

un sistema de gestión es un conjunto de políticas, procesos y procedimientos interrelacionados que una organización utiliza para lograr sus objetivos de manera eficiente.

Las organizaciones utilizan los sistemas de gestión para planificar, ejecutar, supervisar y mejorar sus actividades con el fin de conseguir sus objetivos estratégicos. Estos sistemas pueden enfocarse en áreas específicas como la calidad (SGC), el medio ambiente (SGA), la prevención de riesgos laborales o la seguridad, y a menudo se apoyan en software para la automatización y el análisis de datos.

Otra forma de verlo o de contarlo,

un sistema de gestión de riesgos es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr el control de los riesgos (preservar la salud y seguridad de los empleados, la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, y controlar y reducir los impactos medioambientales que produce el organismo);

Gracias a los sistemas de gestión las organizaciones consiguen planificar, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el logro de los resultados deseados por la organización.

Desde el punto de vista de lo que toca a la organización:

un sistema de gestión de riesgos es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción de clientes, trabajadores, y, en general, el conjunto de partes interesadas.

Las políticas que establece y publica el organismo sintetizan los resultados esperados por el organismo y representan la puerta de entrada del sistema de gestión.

El mapa de procesos es una buena representación gráfica del sistema de gestión; basándonos en esta idea del mapa de procesos podemos aportar esta última definición para el sistema de gestión:

“Conjunto organizado de procesos interconectados que toma como datos de entrada las necesidades de los clientes y busca, en los datos de salida, producir la satisfacción de esos mismos clientes”.

NOTA: Esta última definición relaciona el Sistema de Gestión con la estructura de procesos. No nos sorprenderá entonces reconocer que el mejor análisis del Sistema de Gestión se aborda desde el análisis de todos y cada uno de los Procesos.

ANEXO nº 3:

DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS PROCESOS “CLAVE”

Siempre buscando el enfoque práctico-simplificador señalamos y comentamos a continuación los procesos que consideramos “clave” por su impacto en los resultados de calidad, seguridad y salud o medio ambiente a corto, medio y largo plazo.

Nos vamos a entretener particularmente en los siguientes procesos:

- 1. Proceso de planificación de riesgos y control operacional.*
- 2. Proceso de realizar evoluciones o modificaciones de producto y de proceso.*
- 3. Proceso de producción*
- 4. Proceso de tratamiento de no conformidades.*
- 5. Proceso de evaluación permanente y/o auditoría.*
- 6. Proceso de gestión de los planes*

Nº 1: Proceso de planificación de riesgos y control operacional

*La **palabra clave** es “**la anticipación**”; y recordamos aquí algunas frases de la cultura popular: “más vale prevenir”, “lo que no se planifica, no se cumple”; “pensar antes de actuar”, “quien no define dónde quiere ir, termina donde no quería ir”,..... etc.*

La planificación de riesgos es el inicio y punto clave en la gestión de riesgos y se concreta con los análisis para “evaluación de los riesgos”, que no es otra cosa que la evaluación (estimación) de la probabilidad que tiene un peligro de materializarse con unas consecuencias-daños determinadas.

Las etapas de la planificación las resumimos en las siguientes líneas guía:

- Describir los procesos con sus fases*
- Identificar los peligros a los que nos enfrentamos*
- Identificar un método apropiado para la evaluación de riesgos*
- En cada etapa y subetapa identificar los daños “posibles” y la probabilidad asociada a los mismos.*
- Con ayuda del método seleccionado asignar los valores de riesgo a cada etapa.*

- Ordenar los riesgos por orden decreciente de valor de riesgo.
- Definir, por parte de la dirección, los niveles de riesgo que estamos dispuestos a asumir (y por cuanto tiempo).
- Proponer medidas de control para suprimir o, al menos, reducir los niveles de riesgo.
- Asignar recursos para la realización de las medidas propuestas.
- Planificar, realizar y seguir el plan prevención.

Nº 2: Proceso para realizar “modificaciones y evoluciones de productos y procesos

Una vez más la **palabra clave es “la anticipación”**; y ya hablando más en el ámbito profesional: se trata de aplicar las prácticas de “Planificación de la calidad” que resumimos en las siguientes líneas guía:

- Definir claramente el objetivo que se pretende alcanzar (arrancar la nueva línea de producción a tal fecha con tal gama de producto y tal nivel de producción diaria; precisar los indicadores de seguridad, mantenibilidad calidad y productividad, que se quieren conseguir)
- Crear el grupo “pluridisciplinar” que reúna todas las competencias necesarias.
- Realizar la evaluación de riesgos del proyecto (“pensar antes de actuar”)
- Definir las actuaciones preventivas necesarias para “minimizar los riesgos identificados”, asignando responsabilidades: “quién hace qué, cuándo y cómo”
- Realizar el plan de acción
- Planificar las primeras series de producción: atención especial a la disponibilidad de materias entrantes, utillajes, documentación para reglajes ajustes y control de la producción
- Realizar las primeras series de producción aplicando el plan de vigilancia definido en los puntos anteriores.
- Realizar un balance completo de las primeras series, evaluando los resultados a través de los indicadores retenidos para el proyecto en los diferentes ámbitos de seguridad, mantenibilidad calidad y productividad.
- Validación final: cuando los resultados son satisfactorios, se trata de formalizar el acuerdo de los diferentes intervinientes; Este informe de validación deberá guardarse junto con el balance de las primeras series realizadas.
- Puesta al día del AMFE y del Plan de Vigilancia: realimentar el Sistema de Calidad actualizando el dossier de riesgos del proceso “AMFE” y el Plan de Vigilancia con las informaciones obtenidas de la evolución tratada (ya sea de producto o de proceso)

Para recordar:

Incorporar una novedad de producto o proceso “con éxito” requiere una dedicación especial a “la anticipación”; Esto se hace reuniendo el máximo de competencias disponibles en la organización, facilitando a este grupo los recursos materiales y humanos para minimizar los riesgos trabajando en equipo y con método.

Nº 3: Proceso de Producción

Por evidente que nos parezca lo que ocurre en los entornos de la producción, es muy importante dedicar esfuerzos a precisar “quién es quién” y “quién hace qué” en los entornos de la producción; este proceso es fundamental para definir con claridad las responsabilidades en los diferentes ámbitos:

- *Información fiable del plan de producción*
- *Máquinas disponibles con información precisa de capacidades (tiempos de ciclo).*
- *Buen conocimiento del producto o servicio a suministrar, con sus especificaciones y tolerancias.*
- *Documentación disponible para la verificación de conformidad de productos y procesos; también para el tratamiento de no conformidades que se puedan producir.*
- *Personal disponible con la capacitación adecuada.*

Para recordar: En la producción, que a veces asimilamos a “la ejecución”, la meta es **“hacerlo bien a la primera”**; Esto nos lleva a un camino de “progreso permanente”, y no olvidamos que:

- **“Lo que no se mide, no progresa”** y
- **“lo que no mejora, empeora”**
- **Conclusión: “medir para mejorar”**;

***A retener:* La importancia del plan de verificaciones y controles asociados a las actividades operacionales (típicamente los procesos la fabricación).**

Nº 4: Proceso para el Tratamiento de las No Conformidades:

4.1- “¿Por qué un tratamiento de no conformes?”

Todas las normas y manuales de gestión de los diferentes riesgos que aquí analizamos prevén un capítulo especial dedicado al tratamiento de no conformidades. Esto es lógico ya que debemos asumir que siempre existe la posibilidad de que se produzcan situaciones “no previstas” y “no deseadas”.

Las razones para que se produzcan estas situaciones “no previstas” son de dos tipos:

- o La existencia de la dispersión en los procesos (las “5M’s”: materia, máquina, mano de obra, modo operatorio, medio) hace que el conocimiento y/o dominio que tenemos de todas las variables que entran en los procesos en cada momento no sea suficiente.
- o La dinámica de mejora permanente que hace que aumenten constantemente las exigencias en forma de especificaciones de producto y/o servicio.

Dicho de otra manera, la fiabilidad 100% en el resultado conforme será el resultado de multiplicar entre sí la fiabilidad de cada una de las 5 M que alimentan el proceso: M (mano de obra); M (máquina); M (medio-entorno) ; M (métodos de trabajo) ; M (materia entrante)

Está claro que gracias a nuestra dinámica de anticipación y aplicando los métodos de “planificación avanzada” vamos a optimizar la fiabilidad de cada una de las 5M’s llevando el porcentaje a valores próximos a 100%, valor que representa la fiabilidad total ¡que es la meta! Sin embargo, también asumimos que la probabilidad de no alcanzar este nivel “no es nula”; Dicho de otra manera, **es probable que ocurran situaciones no previstas ni deseadas que nos lleven al accidente, a la no conformidad.**

En definitiva, debemos asumir como “posible” la aparición de este tipo de situaciones “no previstas” y prepararnos para esa eventualidad y, finalmente:

“Asumir que la probabilidad del fallo existe” (no es nula) y que esta circunstancia nos ofrece una oportunidad.

Y con nuestro lenguaje “para andar por casa”:

- **Los errores existen;** “tenemos derecho al error, pero no de ¡mirar para otro lado!
- **“Aprender de los errores”.**
- Es lo que últimamente llaman en los manuales **“las lecciones aprendidas”**, concepto muy intuitivo que conlleva **buena carga de voluntad y métodos de trabajo.**

4.2 - ¿Cómo abordar correctamente el tratamiento de no conformes?

El tratamiento de no conformidades se presenta ante nosotros como un subproceso que se aborda con rigor y según unos métodos preestablecidos.

Listamos a continuación las líneas guía que nos parecen fundamentales para conseguir un buen resultado.

NOTA: Para ayudar en la explicación hemos seleccionado el caso particular de productos industriales.

- **Reaccionar rápido** con medidas de protección para el cliente y para la organización:

¡Hay que evitar que los productos no conformes sean entregados al cliente!

- *Sacar del flujo normal los productos no conformes o dudosos.*
- *Señalarlos claramente para evitar que sean reintroducidos por error en el flujo normal.*
- *Aislarlos en una zona prevista para este tipo de tratamiento*
- *Evaluar con precisión la gravedad de la desviación y ventilar los productos al mejor destino posible: mercado en su estado, reparación-retoque, reciclado.*
- *Tan pronto la situación está “contenida”, lanzar el análisis de causas para comprender cómo se produjo el fallo y definir el plan de acción que evite la repetición:*

¡Hay que evitar que esta situación se repita en un futuro!

- *Recogida de información detallada sobre el modo de fallo que se ha producido.*
- *Análisis de causas hasta llegar a la causa primera*
- *Definición de las acciones para anular o reducir la probabilidad de aparición de la causa.*
- *Definición de acciones para mejorar la capacidad de detección del fallo, ¡en caso que este se reprodujera!*
- *Establecimiento de un plan de observación adaptado para evaluar la robustez de las soluciones validadas e implantadas.*

Y con todo esto, si lo hemos hecho bien, ¡habremos ganado una batalla! Seremos un poco más fuertes frente a las sorpresas que nos dan los procesos y ganaremos en confianza en nuestra organización que fue capaz de tratar y resolver un problema.

Será esto una “lección aprendida” que debemos “guardar como un tesoro”.

Pero seguiremos vigilando y entregando productos conformes sabiendo que:

¡Nunca estaremos libres de sorpresas!

Nº 5: Proceso de Supervisión Evaluación y Auditoría:

a - La motivación: ¿Para qué implantar una sistemática de evaluación/auditoría?

Hemos visto en el apartado anterior sobre tratamiento de no conformes “qué hacer cuando algo no va como queremos”, pero también debemos preguntarnos:

¿qué hacer cuando todo va aparentemente bien?

Únicamente podemos decir que “todo va aparentemente bien” cuando tenemos evidencias de que así es; esto implica que las operaciones se desarrollan conforme a lo previsto:

- *actualizando las evaluaciones de riesgos,*
- *realizando las verificaciones de respeto de consignas, de materias entrantes, de procesos, de producto entregado y*
- *“no se detectan anomalías o desviaciones”.*

En definitiva, el Sistema se aplica; y, aparentemente, ¡no hay razón para preocuparse!

Pero ¡queremos más!: cuando todo va bien “es el momento ideal para ganar terreno en el progreso; y esto nos lleva a una de las palancas polivalentes en el mundo de la calidad:

“lo que no se mide no progresa”; “medir para progresar”

Además, nuestra realidad es probabilística, no hay nada completamente posible ni imposible, por ello buscamos una garantía complementaria que nos permita “confirmar asegurando razonablemente que todo sigue bien”. ¡Más fiabilidad!

Aparece en este momento de la reflexión “la Supervisión, Evaluación, Auditoría”

b - Proceso de Supervisión Evaluación y Auditoría: ¿De qué hablamos?

Sin pretensión de exhaustividad y “para andar por casa” presentamos a continuación los principales puntos en relación con las auditorías:

- *Conjunto de actuaciones de evaluación de productos, procesos y procedimientos.*
- *Planificadas y realizadas bajo demanda de la dirección en el marco del plan anual de negocio.*
- *Realizadas por un grupo especialmente dedicado, que dispone de la autonomía y autoridad para planificar, realizar y seguir ese conjunto de actuaciones de evaluación.*

- *Las auditorías pueden ser: de producto, de proceso y de sistema*
- *Las auditorías pueden ser “normativas o reglamentarias”, dependiendo del marco de referencia que se quiera auditar.*
- *En todos los casos son planificadas y el sector auditado conoce con antelación el plan a seguir.*
- *Las auditorías buscan demostrar la conformidad con las especificaciones, normas y reglamentos.*
- *Cuando, durante la auditoría, se identifica una situación “no conforme”, ésta es evaluada por el equipo auditor y comunicada al sector auditado para que proceda al tratamiento correspondiente (normalmente tratamiento de no conformidad con acción correctora y acción preventiva complementaria cuando procede).*
- *Los equipos de auditoría se responsabilizan del seguimiento de los dossiers de no conformidad y sus acciones correctoras hasta el cierre de estos.*
- *Y lo más importante, la auditoría busca “evaluar la eficacia” de las medidas implementadas en el Sistema de Calidad; es decir que va más allá de las evidencias que nos da la producción en el día a día.*

c – Conclusiones a retener para el Proceso de Supervisión Evaluación y Auditoría:

- *La auditoría “bien hecha” sirve para evaluar la bondad y pertinencia del Sistema de Calidad y todos sus mecanismos.*
- *Debe servir para dar tranquilidad a la dirección, en el sentido de que “verifica la conformidad” y evalúa el riesgo de derivar a zonas de riesgo no asumibles (las situaciones y resultados no conformes) antes de que se produzcan;*
- *Esto es virtuoso ya que permite reaccionar a tiempo y evitar “el mal mayor”.*

Y con lo dicho sobre el proceso de Supervisión Evaluación Auditoría podemos concluir que se trata de uno de los procesos clave para la buena marcha del Sistema de gestión de riesgos.

Nº 6: Proceso de gestión de los planes: “La actividad y el progreso”

NOTA: Este apartado adelanta los contenidos del punto 6 dedicado a PLANES

La dirección del organismo selecciona, establece y comunica objetivos a partir de los resultados operacionales analizados en la revisión por la dirección.

Todos los resultados de verificaciones, controles, auditorías, diagnósticos y evaluación de los procesos son “analizados y digeridos” en la revisión por la dirección de donde salen las propuestas de acción en sus diferentes formas:

- Acción inmediata
- Acción correctora
- Acción preventiva y/o de mejora

UVa

DESPLIEGUE DE LOS PLANES

2.2- NIVELES DE REACCIÓN

1- La reacción **INMEDIATA** es necesaria para:

ACCIÓN DE CORRECCIÓN

- Limitar los daños.
- Recuperar los niveles normativos.

2- La reacción de medio plazo es necesaria para

ACCIÓN DE CORRECTORA

- Mejorar la robustez y evitar que se reproduzca el fallo.
- Consolidar la mejora continua.

3- Extender y capitalizar las soluciones

ACCIÓN PREVENTIVA

Identificar y desplegar este proceso es la mejor manera de asegurar el resultado a través de un trabajo riguroso que analizamos a continuación:

a. Los niveles de reacción ante una anomalía o disfuncionamiento:

1. La reacción **INMEDIATA: Planificación y seguimiento en el PLAN DE ACTIVIDAD** es necesaria para:

- a. Limitar los daños.
- b. Recuperar los niveles normativos.
 - i. *Nos referimos aquí a la acción de corrección y vuelta a la norma que se integra en las prácticas operacionales (de marcha corriente).*

2. La reacción **DE MEDIO PLAZO: Planificación y seguimiento en el PLAN DE ACTIVIDAD** es necesaria para
 - a. Mejorar la robustez y evitar que se reproduzca el fallo.
 - b. Consolidar la mejora continua.
 - i. *Nos referimos aquí a la acción correctora, con su identificación de causas y acciones para evitar que se reproduzca.*
3. La reacción a **MEDIO-LARGO PLAZO** (planes plurianuales-estratégicos): **Planificación y seguimiento en el PLAN DE PROGRESO**, es útil para:
 - a. Extender y capitalizar las soluciones



DESPLIEGUE DE LOS PLANES

NIVELES DE REACCIÓN

1- La reacción **INMEDIATA** es necesaria para:

- Limitar los daños.
- Recuperar los niveles normativos.

2- La reacción de medio plazo es necesaria para:

- Mejorar la robustez y evitar que se reproduzca el fallo.
- Consolidar la mejora continua.

3- Extender y capitalizar las soluciones



b. El plan de actividad:

Contiene la planificación de las actividades de Procesos Operativos del Sistema de Gestión: «*La marcha corriente*»; «*el día a día*»; «*la rutina*».

- Realizar el plan de producción aplicando las medidas de prevención y vigilancia establecidas.
- Reaccionar ante casos de anomalía o no conformidad: Tratamiento de No Conformes.
- Consolidar la mejora continua.

Esto es lo más evidente, y además, para aportar ROBUSTEZ, el Plan de Actividad DEBE INCLUIR tareas asociadas a los procesos “clave” del Sistema

- Dinámica de planes:
 - Realización de los diagnósticos y de los planes con su seguimiento.
- Planificación de riesgos:
 - Puesta al día de los análisis de riesgos.
 - Revisión de los Controles de producto-proceso, vigilancia de la salud, mediciones.
 - Realización de simulacros de emergencias.
- Plan de formación.
- Plan de comunicación “Interno y Externo”.
- Auditorías Internas y Externas.
- Seguimiento de: Acciones Correctoras y Preventivas.

c. Plan de progreso:

Más allá de las actividades corrientes hay que precisar objetivos de “Progreso”, según establecen las políticas de la dirección y preparar así el camino para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se trata de propiciar que se pueda **producir un cambio de asíntota**.

d. Puntos clave de la dinámica:

El buen resultado en la gestión de los planes dependerá, como en cualquier otro proceso, de los siguientes puntos clave:

- *Nombrar un piloto responsable entre los miembros de la organización.*
- *Definición precisa de los objetivos: Orientaciones, líneas guía, indicadores asociados, valores a obtener.*
- *Definición precisa de las responsabilidades “individuales y compartidas (trabajo en grupos multidisciplinares)”.*
- *Precisar los objetivos de “Actividad” : Satisfacción de las necesidades expresas de nuestros clientes.*
- *Precisar los objetivos de “Progreso”: Dar respuesta a la voluntad de progreso de la dirección y preparar el camino para dar respuesta a las necesidades futuras de nuestros clientes.*
- *Evaluación y validación de los recursos.*
- *Formalización de la implicación de las personas en este plan de actividad y progreso a través de objetivos individuales y de grupo.*
- *Definición precisa del plan de seguimiento de resultados.*

ANEXO nº 4:
COMPLEMENTOS DE INTERÉS (EJEMPLOS)

a. DECLARACIONES DE POLÍTICAS PREVENTIVAS.

1. Seguridad y Salud

- *MAPFRE*
- *CAIXA BANK*
- *GRUPO MICHELIN*

2. Calidad

- *IBERDROLA*
- *JASO*
- *GRUPO MICHELIN*

3. Medio Ambiente

- *REPSOL*
- *VASS*
- *MICHELIN FÁBRICA DE VALLADOLID*

b. MAPAS DE PROCESOS.

1. Ejemplos de

- *PRL*
- *CAL*
- *MA*
- *PRL+MA*

c. DESRIPTIVOS DE PUESTO.

1. Ejemplos

A - EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE POLÍTICAS PREVENTIVAS

A.1- Política de prevención en seguridad y salud: Ejemplos

A.1.1- Caso de MAPFRE



La salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son fundamentales tanto para ellos como para sus familias, así como para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de nuestra empresa.

Según la Organización Mundial de la Salud, un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y la dirección colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo. La OMS considera que una empresa saludable es aquella en la que el empleado encuentra mayor seguridad, salud física y psíquica y bienestar, lo que mejorará su rendimiento y competitividad laboral.

Los principios generales de MAPFRE en esta materia son.

1. Conseguir un entorno de trabajo saludable y de bienestar que permita a todos los empleados desarrollar su trabajo en las mejores condiciones físicas, psíquicas y sociales.
2. Alcanzar un nivel óptimo en la seguridad laboral más allá del mero cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.

Para ello, MAPFRE se compromete a:

1. Integrar la prevención de riesgos laborales y la promoción de la salud y el bienestar en el conjunto de las actividades y decisiones de la empresa, en todos los niveles de la organización.
2. Dotar los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de las normas legales en materia de prevención de riesgos laborales, así como para el desarrollo de sus planes de actuación en materia de salud y bienestar.
3. Informar a todos los trabajadores sobre los posibles riesgos asociados al desarrollo de sus actividades, y facilitar su participación en todo aquello que pueda afectar a su seguridad.
4. Formar a los profesionales para que conozcan y cumplan las medidas de prevención y protección que resulten aplicables.
5. Desarrollar planes de actuación para reducir la accidentabilidad, y, en concreto la relativa a los desplazamientos de las personas, promoviendo una movilidad sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

6. Establecer las medidas necesarias para garantizar la seguridad a todas las personas que presten servicios en nuestros centros de trabajo, con independencia de que sean personal propio o de empresas colaboradoras.
7. Desarrollar campañas preventivas de salud y hábitos saludables a fin de reducir el número de futuras enfermedades.
8. Elaborar un modelo de empresa saludable que permita sistematizar las actuaciones a desarrollar en materia de promoción de la salud tanto física como psíquica, y tanto en el entorno laboral, como en el personal y familiar de nuestros empleados.

* * * * *

Aprobada el 23 de julio de 2015

A.1.2- Caso de CaixaBank



Para la concreción y desarrollo de este compromiso, se fijarán anualmente los objetivos que marcarán el grado de avance en la mejora continuada de la gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

Edición aprobada por el Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales.

Calidad, confianza y compromiso social

Política de Prevención de Riesgos Laborales de CaixaBank

La Dirección de CaixaBank, sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan unas adecuadas condiciones de trabajo, se reitera en las acciones que ya venía desarrollando y declara su compromiso de:

Fomentar la cultura preventiva en todos los niveles de la organización, e integrarla en todos sus procesos.

Garantizar el cumplimiento con la legislación aplicable a nuestras actividades, así como otros compromisos que la empresa suscriba voluntariamente.

Considerar los aspectos preventivos desde el origen, en la propia fase de diseño, en la contratación de obras o servicios y en la adquisición de equipos o productos.

Prevenir los riesgos, daños y enfermedades profesionales implantando paulatinamente las medidas de mejora correspondientes y teniendo en cuenta los aspectos necesarios para garantizar una mejora continua en los niveles de protección.

Formar y sensibilizar a los empleados, haciéndoles partícipes de la política de prevención de riesgos laborales (PRL), priorizando la comunicación e información, de manera que la gestión en materia de PRL incumba a todos los miembros de la organización.

Establecer y mantener al día un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales según los requisitos de la norma OHSAS 18001.

Poner la “Política de PRL” a disposición de las partes interesadas.

A.1.3 - Caso de GRUPO MICHELIN



DECLARACIÓN SALUD Y SEGURIDAD

Nuestra voluntad, antes que todo lo demás, es que los productos, servicios y actividades de Michelin permitan a todos avanzar en un entorno sano y seguro.

Por ello, desde la fase de diseño, nos esforzamos al máximo para dominar cualquier incidencia sobre la salud y la seguridad, desde el respeto de las leyes y reglamentos aplicables, o desde los requisitos más estrictos definidos por el Grupo.

Cada uno debe responsabilizarse de su propia salud y seguridad, y también de la de los demás, comprometiéndose a:

- respetar las normas y velar por su correcta aplicación,
- hacer progresar, mediante su comportamiento y su contribución activa, el dominio individual y colectivo de la salud y la seguridad de todos.

Es desde el respeto a las personas, y por tanto a su seguridad y a su salud física y mental, como cumplimos cada día nuestra Razón de Ser y contribuimos a la estrategia "Todo Sostenible" de Michelin.

Cada persona es única.

Su salud y seguridad son primordiales.


Florent MENEGAUX
 Presidente



A.2- Política de calidad: Ejemplos

A.2.1- Caso de IBERDROLA

Sistema de gobernanza y sostenibilidad



Política de calidad

www.iberdrola.com 25 de marzo de 2025

1. Ámbito de aplicación
2. Finalidad
3. Principios básicos de actuación
4. Coordinación a nivel de Grupo
5. Implementación y seguimiento

El Consejo de Administración de IBERDROLA, S.A. (la “**Sociedad**”) tiene atribuida la competencia de diseñar, evaluar y revisar con carácter permanente el Sistema de gobernanza y sostenibilidad de la Sociedad y, específicamente, de aprobar y actualizar las políticas, las cuales contienen las pautas que rigen la actuación de la Sociedad y, además, en lo que sea de aplicación, informan las políticas que, en ejercicio de su autonomía de la voluntad, decidan aprobar las sociedades integradas en el grupo cuya entidad dominante es, en el sentido establecido por la ley, la Sociedad (el “**Grupo**”).

En el ejercicio de estas competencias, en el marco de la normativa legal, de los Estatutos Sociales y del Propósito y Valores del Grupo Iberdrola y consciente de que la gestión excelente de todos los procesos y recursos de las sociedades pertenecientes al Grupo es una palanca imprescindible para la creación de valor de forma sostenible para los Grupos de interés de la Sociedad, el Consejo de Administración aprueba esta Política de calidad (la “**Política**”) que respeta, desarrolla y adapta, en relación con la Sociedad, los Principios éticos y básicos de gobernanza y de sostenibilidad del Grupo Iberdrola.

La Sociedad concibe la calidad como uno de los principios básicos que configuran el tercero de los valores corporativos previsto en el Propósito y Valores del Grupo Iberdrola, a saber, el impulso dinamizador, que refleja la vocación innovadora y persigue hacer realidad pequeños y grandes cambios que hagan más fácil la vida a las personas mediante la eficiencia, la autoexigencia y la búsqueda constante de la mejora continua, y que engloba el compromiso con otros valores como la sencillez, la agilidad y la anticipación.

1. **Ámbito de aplicación**

Esta Política es de aplicación a la Sociedad. Sin perjuicio de lo cual, incluye principios básicos que complementan, en materia de la cadena de valor sostenible y, en particular, de calidad, los contenidos en los Principios éticos y básicos de gobernanza y de sostenibilidad del Grupo Iberdrola y, en esta medida, deben informar la actuación y los desarrollos normativos que, en el ejercicio de sus competencias y al amparo de su autonomía de la voluntad, lleven a cabo las demás sociedades del Grupo en esta materia.

En la medida en que formen parte del Grupo sociedades *subholding* cotizadas, ellas y sus filiales, al amparo de su propio marco especial de autonomía reforzada, podrán establecer principios y normas que deberán tener un contenido conforme a los principios de esta Política.

Estos principios deberán informar también, en lo que proceda, la actuación de las entidades de naturaleza fundacional vinculadas al Grupo.

La Sociedad promoverá, igualmente, en aquellas otras compañías en las que participe y que no formen parte del Grupo, así como en las *joint ventures*, uniones temporales de empresas y otras entidades en las que asuma la gestión, el alineamiento de su normativa con los principios básicos en materia de la cadena de valor sostenible y, en particular, de calidad.

2. **Finalidad**

La finalidad de esta Política es establecer los principios básicos de actuación para reforzar la competitividad de los productos y servicios energéticos suministrados a través de la eficiencia en los procesos de generación, transporte y distribución de la energía, prestando especial atención a la gestión excelente de los procesos y recursos.

3. **Principios básicos de actuación**

Para la consecución de los objetivos señalados, la Sociedad asume y promueve los siguientes principios básicos de actuación que informan todas sus actividades en materia de calidad:

a. Impulsar la excelencia operativa y en la gestión, potenciando una cultura de mejora continua, con el objetivo de incrementar la competitividad y la creación de valor para las personas de Iberdrola, los accionistas y comunidad financiera y otros Grupos de interés de la Sociedad.

1. Fomentar los sistemas de gestión de la calidad, dando prioridad en su implantación a la aportación de valor a las distintas organizaciones de la Sociedad. En particular, la transformación del modelo energético hacia una mayor electrificación y el impacto de la digitalización y los nuevos modelos de negocio a nivel del Grupo hacen necesaria la continua evaluación de las herramientas de apoyo a los procesos, como los sistemas de gestión de calidad, con el objetivo de lograr la excelencia operativa y en la gestión.

2. Orientación hacia sus Grupos de interés, trabajando para identificar y satisfacer, o incluso superar, sus expectativas.
3. Implicar a sus profesionales mediante el trabajo en equipo, la fluidez informativa, la comunicación interna, la formación, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de los logros.

4. Coordinación a nivel de Grupo

El modelo de calidad establecido a nivel del Grupo, que forma parte del Modelo de negocio del Grupo, se estructura a través de un sistema de gestión de calidad global que coordina y supervisa los sistemas de gestión de calidad de las distintas áreas corporativas y negocios para aprovechar las sinergias derivadas de la pertenencia a él e impulsar el cumplimiento de los principios básicos de actuación previstos en esta Política y en los Principios éticos y básicos de gobernanza y de sostenibilidad del Grupo Iberdrola en materia de calidad.

La Dirección de Innovación, Medioambiente y Calidad de la Sociedad (o la dirección que, en cada momento, asuma sus facultades) ha aprobado unas directrices de calidad, que definen las líneas estratégicas generales, coherentes con los principios básicos de actuación previstos en esta Política y en los Principios éticos y básicos de gobernanza y de sostenibilidad del Grupo Iberdrola en materia de calidad y con el compromiso de mejora continua. Estas líneas estratégicas son comunicadas a las demás sociedades del Grupo, quienes las desarrollan y concretan en objetivos y metas de calidad en sus diferentes niveles organizativos, respetando la estructura societaria y de gobierno del Grupo.

Asimismo, para asegurar unas prácticas y niveles de calidad homogéneos a nivel del Grupo, la Dirección de Innovación, Medioambiente y Calidad de la Sociedad (o la dirección que, en cada momento, asuma sus facultades) ha aprobado un manual y unos procedimientos generales de calidad, así como un cuadro de mando global, que monitoriza periódicamente la evolución de los objetivos y planes de acción de las distintas áreas corporativas y negocios.

5. Implementación y seguimiento

Para la implementación y seguimiento de lo previsto en esta Política y del modelo de calidad, el Consejo de Administración cuenta con la Dirección de Innovación, Medioambiente y Calidad (o la dirección que, en cada momento, asuma sus facultades), que desarrollará los procedimientos necesarios para ello.

* * * * *

Esta Política fue aprobada inicialmente por el Consejo de Administración el 18 de diciembre de 2007 y modificada por última vez el 25 de marzo de 2025.

A.2.2- Caso de JASO

El grupo JASO es un referente a nivel mundial en el sector de la elevación. Está presente con 8 plantas de fabricación en más de 70 países, resultado de la experiencia adquirida durante más de 50 años. Durante todo este tiempo el Grupo y sus negocios han pasado por muchas fases y momentos en los que siempre se han mantenido fieles a sus principios: escuchar al cliente y no ofrecer solo productos, ofrecer soluciones. Esta fuerte orientación al cliente ha permitido que se sus negocios se expandan por todo el mundo.

Política de calidad

La Política de Calidad en **TALLERES JASO INDUSTRIAL** está enfocada a aumentar la satisfacción de sus clientes y a atender las expectativas de otras partes interesadas. Teniendo en cuenta el alto nivel de exigencia solicitado por ellos, estamos convencidos de que esta premisa fundamental es la única garantía y a su vez la promotora de una rentabilidad continua.

Para desarrollar esta Política, la Gerencia y el Equipo Directivo de **TALLERES JASO INDUSTRIAL** asumen los siguientes compromisos:

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma **ISO 9001** vigente, así como promover la mejora continua de su eficacia.
- Asegurar que se establecen y revisan periódicamente Objetivos de Calidad, en las funciones y niveles pertinentes dentro de la Organización.
- Cumplir con los requisitos especificados por nuestros clientes, así como los legales y reglamentarios relacionados con los productos.
- Planificar y facilitar los recursos necesarios en cuanto a medios de producción, control e instalaciones, así como en materia de recursos humanos, incluyendo su competencia y formación necesarias.
- Promover y desarrollar acciones de mejora continua de nuestros procesos y productos.
- En el ámbito de PRL y MA, establecer políticas que vayan encaminadas a establecer y alcanzar objetivos mediante los indicadores que se consideren más relevantes, dentro de un enfoque de mejora continua que haga que dichos objetivos y resultados se revisen y mejoren periódicamente.

A.2.3- Caso de GRUPO MICHELIN



DECLARACIÓN DE CALIDAD

A lo largo de nuestra historia, la atención que los hombres y mujeres de la Empresa han prestado a las necesidades de nuestros clientes y a la calidad de nuestros productos y servicios ha puesto los cimientos de la confianza en la marca MICHELIN y ha impulsado los resultados del Grupo.

La calidad sigue siendo fundamental para la seguridad de nuestros productos y servicios, y la conformidad con los requisitos aplicables. Actualmente, es esencial para la atención prestada a nuestros clientes.

Todos juntos, con la contribución de cada empleado y nuestro compromiso con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, nos esforzamos día a día para garantizar las principales promesas que hacemos a nuestros clientes y partes interesadas:

- Nuestras innovadoras ofertas de productos y servicios dan una respuesta a sus necesidades y les aportan satisfacción.
- Se benefician de una gran experiencia y una de las mejores calidades de servicio.
- Al elegir nuestros productos y servicios, actúan en favor de un planeta más sostenible.
- Confían en la fiabilidad de nuestros productos y servicios y en la integridad de nuestra Empresa.

**¡ACTUANDO JUNTOS, CON ORGULLO Y COMPROMISO,
OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES
UNA GRAN EXPERIENCIA!**

A.3- Política de medio ambiente: Ejemplos

A.3.1- Caso de REPSOL

file:///Users/robertoclavero/Documents/Roberto/00_SEMIPRO_2021%20y%20MAS/UVA/0_GESTION%20DE%20RIESGOS%20EN%20LA%20INDUSTRIA/POLITICAS/Política%20de%20medioambiente:%20compromiso%20ambiental%20%7C%20Repsol.webarchive

Políticas

Política de Medioambiente

Nuestra meta

Proveer energía y productos a la sociedad para cubrir sus necesidades de manera eficiente, garantizando la adecuada protección del medioambiente y el uso sostenible de los recursos sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

Los compromisos recogidos en esta política se articulan como una palanca fundamental para conseguir el objetivo de la Compañía de ser emisiones netas cero en 2050, en línea con los objetivos del Acuerdo de París para combatir el cambio climático, así como con el objetivo de promover la protección del medioambiente y la conservación del capital natural.

Nuestros compromisos

Priorizamos las acciones necesarias para identificar, evaluar y gestionar, siguiendo la jerarquía de mitigación*, nuestros impactos, dependencias, riesgos y oportunidades sobre el medioambiente, en nuestras actividades y en los lugares donde operamos, a lo largo de la cadena de valor, así como en los productos y servicios que ofrecemos a la sociedad.

En concreto nos comprometemos a:

- **Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes**, normativa interna u otros compromisos voluntarios adquiridos por la organización, en todos los lugares en los que operamos.
- **Integrar la protección del medioambiente** en los sistemas de gestión de los negocios, estableciendo los mecanismos que permitan la mejora continua, definiendo los objetivos, metas y los mecanismos de verificación, control y auditoría para asegurarlos.
- **Prestar especial atención a la gestión de aquellos impactos, dependencias, riesgos y oportunidades** que sean materiales para nuestra actividad a través de los compromisos recogidos en esta u otras políticas relacionadas con la Sostenibilidad o en otros mecanismos que la Compañía establezca.

- **Asegurar la gestión proactiva del riesgo** en todo el ciclo de vida de nuestras operaciones con objeto de prevenir el impacto sobre el medioambiente, como posibles incidentes y sus consecuencias sobre el mismo.
- **Promover y requerir compromisos medioambientales** acordes a los definidos internamente en la cadena de valor, socios, proveedores, contratistas, distribuidores y otras relaciones comerciales.
- **Luchar contra el cambio climático**, evitando y reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero de nuestras operaciones y de nuestros productos y servicios.
- **Evaluar los riesgos asociados al cambio climático** e implementar medidas de mitigación y adaptación en nuestras operaciones cuando éstos sean relevantes.
- **Integrar los principios de la economía circular** en nuestros procesos, productos y servicios, optimizando el uso de recursos y materias primas, incluyendo la energía y el agua; fomentando el uso de recursos alternativos y renovables obtenidos de forma sostenible; y promoviendo el desarrollo de nuevos productos con menor impacto ambiental.
- **Prevenir la generación de residuos** y gestionar los que se hayan producido priorizando su reutilización y el reciclaje frente a su eliminación.
- **Proteger y conservar la biodiversidad**, los ecosistemas y los servicios ecosistémicos asociados, gestionando los impactos y dependencias sobre éstos y las comunidades y grupos de interés que puedan resultar afectadas durante todo el ciclo de vida de nuestras operaciones, productos y servicios. Se prestará especial atención a aquellos impactos que tengan lugar dentro o cerca de áreas protegidas y se tendrán en cuenta los principales impulsores de pérdida de biodiversidad (i.e. cambio climático; cambio del uso del suelo, de las aguas dulces y del mar; la explotación directa; la introducción de especies invasoras y la contaminación).
- **Realizar una gestión del agua** que incluya su uso y abastecimiento durante todo el ciclo de vida de nuestras operaciones, productos y servicios, y la protección a largo plazo de los recursos hídricos disponibles, tanto terrestres como marinos. Reducir la captación de agua dulce procedente del medioambiente, en especial en zonas de riesgo hídrico, fomentar el uso de fuentes de suministro alternativas, la reutilización interna y externa, así como la minimización del vertido y el tratamiento de nuestros efluentes para prevenir y reducir la contaminación del agua, así como el deterioro de los ecosistemas acuáticos.

- **Prevenir y controlar los impactos** asociados a las emisiones al aire, al agua y al suelo de sustancias contaminantes derivadas de nuestras operaciones y reducir el posible impacto medioambiental derivado del uso de los productos que fabricamos, evitando incidentes y situaciones de emergencia.
- **Formar y sensibilizar a los trabajadores** en materia de medioambiente, con el objetivo de concienciar sobre la protección ambiental, generando una cultura de Compañía.
- Si existiera conflicto entre la protección del medioambiente y los resultados operativos, todos los empleados tienen la responsabilidad de elegir la opción que respete los compromisos incluidos en esta política, apoyando la dirección siempre esta elección.

*Se entiende por jerarquía de mitigación potenciar los impactos positivos y prevenir, minimizar, restaurar, compensar los impactos negativos.

Esta Política fue aprobada por el Comité Ejecutivo Corporativo de Repsol el día 10 de diciembre de 2024.

A.3.2- Caso de VASS

VASS es una empresa de soluciones digitales presente en 26 países de Europa, América y Asia.^[1] Fue fundada en 1999 en Madrid (España). Desde 2020 es propiedad mayoritaria de la empresa estadounidense One Equity Partners (ONE).

Política Integrada de Calidad y Medio Ambiente

La presente Política Integrada de Calidad y Medio Ambiente del Ecosistema VASS (en adelante, "la Organización") forma parte del Sistema Integrado de Gestión (en adelante, "SIG" o "Sistema"), basado en los requisitos de la Norma ISO 9001 e ISO 14001, y se extiende a las actividades de:

- **VASS:** Diseño, desarrollo e implantación de portales web, plataformas de soporte a procesos de negocio y proyectos de ciberseguridad.
- **SERBATIC:** Servicio de soporte al desarrollo en portales web.
- **NATEEVO:** Desarrollo e implementación de soluciones de transformación digital y marketing.
- **T4S:** Servicios de consultoría SAP.

La Política Integrada de la Organización, en línea con su propósito y contexto, teniendo en cuenta el desempeño de sus procesos y la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios, y liderada por la Dirección, se sustenta en los siguientes principios:

- Hacer de la calidad y el medio ambiente elementos básicos en la cultura de la Organización, implicando para ello a todo el personal afectado por el SIG y dotándoles de los recursos necesarios para un mejor desempeño de dicho Sistema.
- Promover el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos de todos los que integran el SIG de la Organización.
- Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de objetivos de calidad y medio ambiente.
- Medir de forma sistemática la eficacia y eficiencia del Sistema de forma que la gestión de la calidad y medio ambiente esté siempre apoyada y basada en datos objetivos a fin de conseguir la mejora continua del Sistema y del desempeño ambiental.
- Extender el alcance de las directrices de la Política Integrada de la Organización a proveedores, contratistas y subcontratistas, colaborando con ellos en el establecimiento de sistemas que garanticen el cumplimiento de los requisitos de la Organización.

- Determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes de la Organización de forma periódica y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes en relación con los servicios y actividades que desempeña la Organización.
- Fomentar la participación, implicación y compromiso ambiental de todas las personas que trabajan en la Organización o en su nombre, a través de una comunicación, formación y concienciación adecuadas.
- Cumplir de forma rigurosa los requisitos legales y otros requisitos que son de aplicación a la Organización, incluyendo las normas de referencia del SIG.
- Adquirir un compromiso para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación, la reducción de las emisiones de los gases de efecto invernadero (GEI) a través del cálculo de la huella de carbono y la alineación de la estrategia empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del Pacto Mundial.
- Minimizar y, en última instancia, eliminar los riesgos de calidad y ambientales derivados de la actividad y gestión de la Organización mediante un sistema de identificación / evaluación en términos de probabilidad y gravedad.

A.3.3 - Caso de MICHELIN, fábrica de Valladolid

COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA DIRECCIÓN DEL CENTRO

El Centro de **Valladolid** está implicado en una dinámica permanente de progreso en coherencia con nuestros valores y nuestra estrategia todo sostenible. Esta dinámica está orientada a satisfacer cada vez mejor a nuestros interlocutores, a proteger a las personas, los bienes y el entorno de nuestro Centro y asegurar la continuidad de nuestra actividad.

Por ello, nuestra determinación es contribuir de forma activa a la Prevención de Riesgos y a la protección del Medioambiente. Esta voluntad de progreso continuo concierne a todas las actividades del Centro y debe estar presente, en particular, en toda evolución de nuestras actividades, en concordancia con la necesidad de resultados económicos.

Nuestras acciones se organizan, para todos los ámbitos de la Prevención de Riesgos y del Medioambiente, en torno a las orientaciones generales siguientes:

- Respetar las exigencias de Medioambiente y Prevención de Riesgos aplicables, especialmente la legislación, la reglamentación, las exigencias internas Michelin, y las obligaciones retenidas en relación con las partes interesadas.
- Definir objetivos de progreso.
- Mejorar nuestros resultados ambientales y de prevención a través de la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Medioambiente y Prevención de Riesgos (SMEP).
- Establecer y aplicar un plan de reducción de riesgos para el Medioambiente y la Prevención.
- Informar, comunicar y formar para que cada uno sea un actor de progreso y asuma de la mejor forma sus responsabilidades.
- Consultar al personal y a sus representantes, fomentando su participación en la toma de decisiones relativas al funcionamiento del SMEP,
- Promover las dinámicas preventivas con las empresas contratadas.

Estas orientaciones se completan con objetivos propios de cada ámbito de la Prevención de Riesgos y del Medioambiente:

Seguridad en el trabajo, Ergonomía, Higiene y Salud:

- ✓ Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud física y mental relacionados con el trabajo.
- ✓ Eliminar los peligros y reducir los riesgos para la Salud y Seguridad en el trabajo.

Medioambiente:

- ✓ Tener en cuenta la prevención de las diferentes formas de contaminación y la protección del medioambiente en el desarrollo de nuestras actividades.
- ✓ Mejorar los resultados ambientales del Centro, especialmente en los aspectos recogidos en la Política Ambiental del Grupo (Energía, CO2, Agua, Residuos, COV, Biodiversidad).

Protección del Patrimonio:

- ✓ Gestionar nuestra prevención/protección de incendios/siniestros para asegurar un nivel de Vulnerabilidad apropiado, y preservar la seguridad de las personas, de nuestros bienes y los intereses de nuestro vecindario. a través de la prevención de accidentes graves.
- ✓ Gestionar una estrategia de Seguridad Industrial (*Sûreté*) adaptada a los niveles de vulnerabilidad identificados, susceptibles de dañar a las personas, a nuestro patrimonio (incluido nuestro saber hacer), a nuestras actividades y al desarrollo del Grupo.

Por su profesionalidad, su comportamiento y su participación activa, cada uno se compromete y contribuye al resultado individual y colectivo en estas orientaciones.

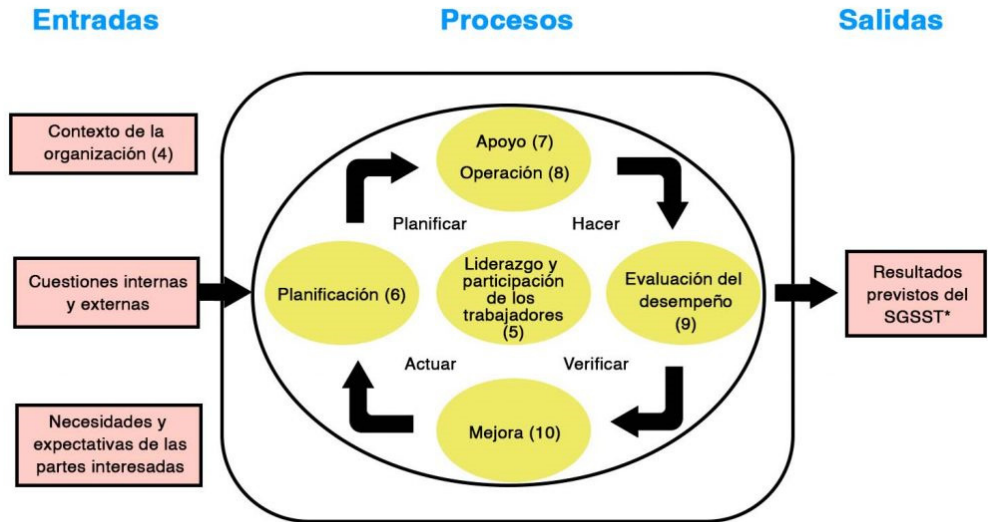
NOMBRE DEL DIRECTOR DE PLANTA

Director de **VALLADOLID**

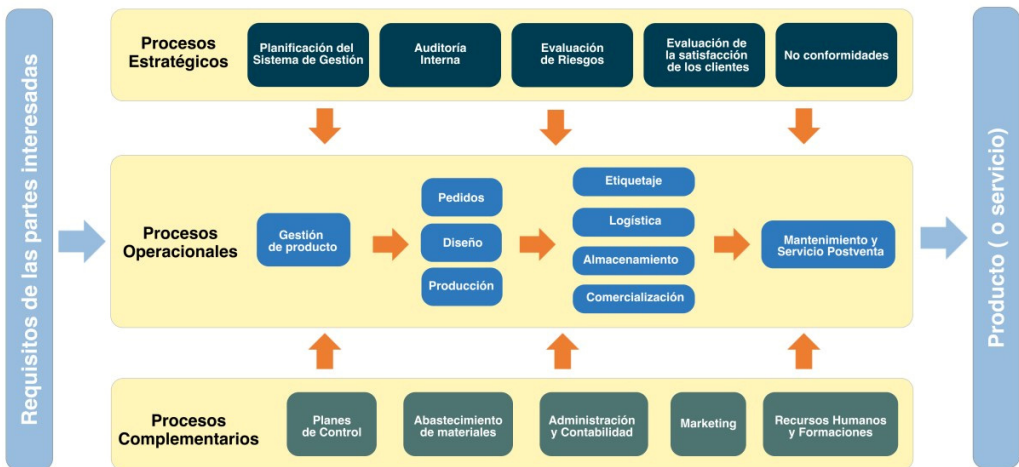
Noviembre-2025

B - EJEMPLOS DE CARTAS DE PROCESOS

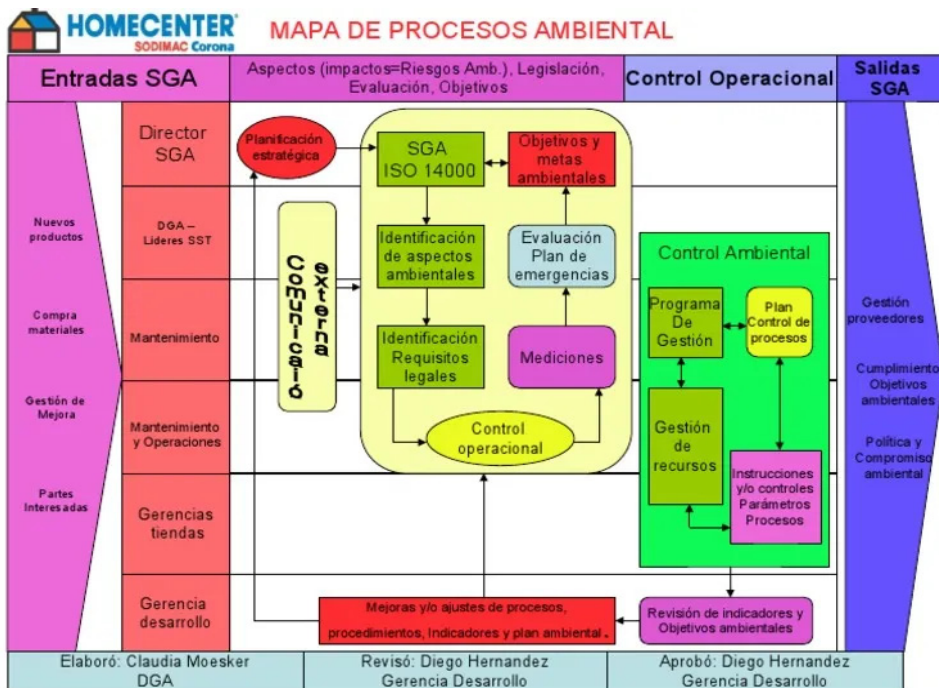
B.1- Del Sistema de gestión de seguridad y salud de un organismo



B.2- Del Sistema de gestión de la calidad de una empresa industrial



B.3- Del Sistema de gestión de ambiental de un organismo



B.4- Del Sistema de gestión integrado de medio ambiente y prevención de riesgos de un organismo



C - EJEMPLOS DE DESCRIPTIVOS DE PUESTO

C.1- Propuesta de modelo-formulario

Antes de proponer ejemplos vamos a establecer los capítulos que debe tratar un descriptivo de puesto para ser completo, funcional y conforme a las mejores prácticas.

Un descriptivo debe completar la información de los siguientes apartados:

- Posición en el organigrama
- Misión: Finalidad y responsabilidades
- Función: Lista de actividades -tareas a desarrollar
- Requisitos: Nivel de formación y carrera profesional
- Formación específica que se prevé para el puesto.
- Tiempo previsto para adaptación al puesto
- Requisitos para la validación-calificación
- Indicadores de seguimiento de resultados en el tiempo

Propuesta de formulario

Descriptivo del puesto:

«*Designación del puesto*» *Nº de Referencia:* _____

MISIÓN / RESPONSABILIDADES

- *A*
- *B*
- *C*

PREREQUISITOS

- *Nivel escolar o experiencia equivalente:*
- *Experiencia profesional:*
- *Formación o habilitaciones específicas:*

FUNCIONES / ACTIVIDADES	RESULTADOS

INDICADORES DE RESULTADOS :

—

C.2- Ejemplo de descriptivo de puesto

Monitor- Responsable de formación técnica

MISION

- Elaborar y proponer soluciones de formación que respondan a las necesidades de desarrollo de las competencias técnicas requeridas en el organismo.
- Conducir los proyectos de formación y desarrollo.
- Organizar y desarrollar dispositivos de formación para el organismo.
- Impartir formaciones que respondan a las necesidades de desarrollo de las competencias.
- Evaluar la eficacia de la formación respecto a sus objetivos.
- Gestionar la externalización de seminarios con el prestador externo.
- Realizar las pruebas pertinentes para validar a las nuevas incorporaciones y cambios de puesto- función.

RESPONSABILIDADES

- Establecer el plan anual de formaciones técnicas a integrar en el Plan Anual del organismo, a partir de la expresión de necesidades señaladas en el proceso de formación.
- Diseñar y pilotar proyectos de formación y desarrollo que respondan a las necesidades del organismo.
- Validar a los monitores, pilotar y garantizar la calidad del prestador externo en los módulos que correspondan.
- Crear un entorno de aprendizaje positivo.
- Utilizar técnicas de formación y soportes pedagógicos eficaces.
- Utilizar eficazmente las técnicas y mejores prácticas en el diseño de las formaciones.
- Aplicar técnicas de medida que permitan evaluar la eficacia de las soluciones de formación propuestas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Recepción y análisis de necesidades de formación para el plan
- Formalizar el programa de formaciones del período con su mensualización.
- Organizar los seminarios.
- Impartir las formaciones que le correspondan.
- Formalizar y actualizar el plan de formación del organismo.

- Seguir el avance del plan de formación.
- Disponer y explicar las pruebas de conformidad de sus actividades (auditorías)

PREREQUISITOS

- **Nivel de formación o experiencia equivalente:**
 - Formación profesional de grado superior (preferentemente de bases tecnológicas electromecánica - electrónica)
- **- Experiencia profesional:**
 - 2 años como monitor de formación
- **- Formación o habilitaciones específicas:**
 - Formación pedagógica de Base (formación de formadores)
 - Manejo de herramientas de microinformática: Curso de presentaciones eficaces
 - Formación y apropiación de todos y cada uno de los módulos a impartir según directrices del responsable de formación país.
 - Formación en lenguas extranjeras: Inglés y/o francés a nivel medio (deseable B2).

INDICADORES DE RESULTADOS:

- PLAN DE ACTIVIDAD: Días de aula monitor realizados por año
- PLAN DE PROGRESO: Días dedicados a la elaboración de nuevos seminarios



ISBN: 978-84-1320-411-6



9 788413 204116



EDICIONES
Universidad
Valladolid