



“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

Ámbito Temático o Sectorial: Nuevas fórmulas de gestión en P.R.L.

| |
|--|
| <p>Categoría: Autor Principal Nombre: José Antonio Apellidos: Rubio Márquez Organización: Sociedad de Prevención de MAZ Seguridad Laboral Departamento: Técnico Dirección de Contacto: Paseo Marítimo Ciudad de Melilla Nº: 17 Planta: 3era Puerta: D-Izq Código Postal: 29016 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 626657737-671238877-952608627 Fax: E-mail: ja429319@hotmail.com</p> |
| <p>Categoría: Co-Autor: X Colaborador: <input type="checkbox"/> Nombre: Antonio Apellidos: Ureña López Organización: UMA Departamento: Ec. y Admón. Empresas Dirección de Contacto: Escuela de Ingenierías Nº: Edif.: Bloque: Escalera: Planta: Puerta: Código Postal: 29071 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 951952448 Fax: E-mail: aure@uma.es</p> |
| <p>Categoría: Co-Autor: X Colaborador: <input type="checkbox"/> Nombre: Antonio Apellidos: Rosa Gil Organización: UMA Departamento: Ec. y Admón. Empresas Dirección de Contacto: Escuela de Ingenierías Nº: Edif.: Bloque: Escalera: Planta: Puerta: Código Postal: 29071 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 951952451 Fax: E-mail: arg@uma.es</p> |

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

1. ABSTRACT

El objetivo de esta comunicación, es aplicar la técnica de la Reingeniería de Procesos, en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales.

En concreto desarrollaremos un caso práctico, en el que se aplican las técnicas y métodos de la Reingeniería de Procesos dentro de un Hotel.

Palabras Clave

Prevención, Reingeniería, Riesgos Laborales

2. INTRODUCCIÓN

A finales del 2.006, la alta siniestralidad laboral de un Hotel, provocaba índices de productividad inferiores a los de su sector, inspecciones constantes por parte de la administración, varios procesos judiciales, conflictividad laboral, pérdida de imagen...

Comenzado la situación a tener una repercusión directa en la satisfacción del cliente al no poder organizar adecuadamente el trabajo debido a la cantidad de trabajadores de baja por accidente.

La Dirección de Hotel decidió llevar a cabo un proyecto de Reingeniería en el Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, con el fin de reducir la siniestralidad laboral, incrementar la productividad, mejorar los costes de producción y la satisfacción de los clientes del hotel.

Se llevaría a cabo un plan de choque para la obtención de resultados en el plazo de un año y se implantaría un nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud a medio plazo.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El rediseño incluiría un cambio en los procesos estratégicos, con una nueva política, establecimiento de objetivos y programas, asignación de recursos, funciones, responsabilidad y autoridad, realización de mediciones y seguimiento del desempeño y revisiones anuales por la dirección. En los procesos clave determinados en función de los departamentos del hotel, se revisarían todos los trabajos y tareas llevadas a cabo por los trabajadores. Todo esto se acompañaría de los procesos de soportes necesarios tanto desde un punto de vista legal, como funcional.

El rediseño incluiría la adquisición de nuevas máquinas y equipos o cambios en infraestructuras, en función de los informes técnicos a realizar.

Se realizaría un presupuesto para llevar a cabo la Reingeniería, así como la evaluación económica del retorno de la inversión prevista.

Los mandos del Hotel, requirieron la colaboración de una empresa consultora.

3. DESARROLLO EXPERIMENTAL

Un trabajo elaborado a partir de un proceso de investigación (desarrollado en una empresa), diferido en el tiempo. Es la elaboración y presentación de una historia, que pretende hacer inteligible una forma de trabajar determinada (el trabajo desarrollado por un consultor en una organización y sus prácticas en torno a la idea de la reingeniería y de la prevención de riesgos laborales) y transmitirlos mediante un texto escrito.

4. OTROS APARTADOS O SECCIONES

El proceso de la reingeniería se realizó en las siguientes etapas:

- Estudio técnico
- Definición de objetivos y programas
- Formación del equipo

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”**

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

- Benchmarking
- Compras, instalaciones y cambios organizacionales
- Información al personal y sindicatos
- Formación al personal
- Rodaje
- Análisis de resultados

5. RESULTADOS

Cómo estaba la empresa antes y después de desarrollar la reingeniería en ella.

1. Desde el punto de vista de la gestión

| REQUISITOS OHSAS 18000. Enero 2.007-Enero 2.008 | NO | I | M | S |
|--|------------------|----------|------------------|----------|
| POLÍTICA | | | | |
| PLANIFICACIÓN • objetivos y programas | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • recursos, funciones, responsabilidad y autoridad | | | | |
| VERIFICACIÓN • MEDICIÓN y seguimiento del desempeño | | | | |
| REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | | | | |
| PROCESOS CLAVE IDENTIFICADOS Y DESARROLLADOS | | | | |
| PLANIFICACIÓN • identificación de peligros, evaluación de riesgos determinación de controles • requisitos legales y otros requisitos | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • competencia, formación y toma de conciencia • comunicación, participación y consulta • documentación, control de documentos • control operacional • preparación y respuestas ante emergencias | | | | |
| VERIFICACIÓN • evaluación del cumplimiento legal • investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y preventiva • control de los registros • auditoria interna | | | | |
| No (0), I : Insuficiente (1), M: Medio (2); S (2): Suficiente (3) | Enero 07 | | Enero 08 | |
| | 10 puntos | | 23 puntos | |

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

2. Desde el punto de vista de los indicadores

| | | | | |
|---|---|-----------|----------|----------------------|
| Mejorar el índice de frecuencia | Vivienda AyB Recepción Direc. Adm. | 93,48 | 45,97 | Índice de frecuencia |
| Mejorar el índice de gravedad | | 1,58 | 0,81 | índice de gravedad |
| Mejorar el índice de duración media | | 16,7 | 13,84 | índice de dur. media |
| Mejorar el índice de incidencia | | 157 | 85 | índice de incidencia |
| Reducir el número de Jornadas Perdidas por accidentes | | 1.200 | 504 | Índice de Jornadas |
| Reducir los costes no asegurados por accidentes | Sistema de SST | 140.000 € | 70.000 € | Índice de costes |
| Mejorar el Sistema de gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo | Sistema de SST | 10 | 23 | Índice de Gestión |
| Nº de accidentes laborales | Sistema de SST | 70 | 38 | Índice nº de acc. |

6. CONCLUSIONES

Los métodos de trabajo de la Reingeniería de Procesos, son totalmente válidos en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales.

Proporciona herramientas de trabajo útiles y un orden lógico de aplicación en el tiempo.

Es una técnica agresiva, especialmente recomendada para situaciones difíciles.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLEZ, J:A.(1998) reingeniería de los Procesos Empresariales. Díaz de Santos. Madrid

CALERO CASTRO, S.; MAESO GONZÁLEZ, E.; PÉREZ CANTO, S. (1999)
Aplicación de la Reingeniería a los Complejos Industriales. Seminario de Organización
Industrial y Calidad. Málaga

GIL FISA, A.

Costes de los accidentes de trabajo: Procedimiento de evaluación
NTP-540 INSHT, 1999

Estudio de necesidades de formación profesional
Sector Servicios de Naturaleza Turística
Instituto Nacional de Empleo, 1993

OHSAS 18001:2007 Serie de Evaluación de la Seguridad y Salud en el trabajo

8. AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la Cátedra de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad
de Málaga su apoyo y estímulo en la capacitación investigadora.

Agradecer también a la Sociedad de Prevención de MAZ, por su flexibilidad, a la hora
de dejarnos abordar estos proyectos.



“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UN HOTEL”

Ámbito Temático o Sectorial: Nuevas fórmulas de gestión en P.R.L.

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Categoría: Autor Principal Nombre: José Antonio Apellidos: Rubio Márquez Organización: Sociedad de Prevención de MAZ Seguridad Laboral Departamento: Técnico Dirección de Contacto: Paseo Marítimo Ciudad de Melilla Nº: 17 Planta: 3era Puerta: D-Izq Código Postal: 29016 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 626657737-671238877-952608627 Fax: E-mail: ja429319@hotmail.com | | | | | | |
| Categoría: Co-Autor: X Colaborador: <input type="checkbox"/> Nombre: Antonio Apellidos: Ureña López Organización: UMA Departamento: Ec. y Admón. Empresas Dirección de Contacto: Escuela de Ingenierías Nº: Edif.: Bloque: Escalera: Planta: Puerta: Código Postal: 29071 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 951952448 Fax: E-mail: aure@uma.es | | | | | | |
| Categoría: Co-Autor: X Colaborador: <input type="checkbox"/> Nombre: Antonio Apellidos: Rosa Gil Organización: UMA Departamento: Ec. y Admón. Empresas Dirección de Contacto: Escuela de Ingenierías Nº: Edif.: Bloque: Escalera: Planta: Puerta: Código Postal: 29071 Localidad: Málaga Provincia: Málaga País: España Teléfonos: 951952451 Fax: E-mail: arg@uma.es | | | | | | |

1. ABSTRACT

El objetivo de esta comunicación, es aplicar la técnica de la Reingeniería de Procesos, en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales.

En concreto desarrollaremos un caso práctico, en el que se aplican las técnicas y métodos de la Reingeniería de Procesos dentro de un Hotel.

Palabras Clave

Prevención, Reingeniería, Riesgos Laborales

2. INTRODUCCIÓN

A finales del 2.006, la alta siniestralidad laboral del Hotel, provocaba índices de siniestralidad muy superiores a los del Sector Hostelero, inspecciones constantes por parte de la administración, varios procesos judiciales por accidentes ocurridos, conflictividad laboral, pérdida de imagen, etc, comenzado la situación a tener una repercusión directa en la satisfacción del cliente al no poder organizar adecuadamente el trabajo debido a la cantidad de trabajadores de baja por accidente.

La Dirección del Hotel decidió llevar a cabo un proyecto de Reingeniería en el Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo, con el fin de reducir la siniestralidad laboral, incrementar la productividad y la satisfacción de los clientes del hotel.

Se llevaría a cabo un plan de choque para la obtención de resultados en el plazo de un año y se implantaría un nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud a medio plazo.

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El rediseño incluiría un cambio en los procesos estratégicos, con una nueva política, establecimiento de objetivos y programas, asignación de recursos, funciones, responsabilidad y autoridad, realización de mediciones y seguimiento del desempeño y revisiones anuales por la dirección. En los procesos clave determinados en función de los departamentos del hotel, se revisarían todos los trabajos y tareas llevadas a cabo por los trabajadores. Todo esto se acompañaría de los procesos de soportes necesarios tanto desde un punto de vista legal, como funcional.

El rediseño incluiría la adquisición de nuevas máquinas y equipos o cambios en infraestructuras, en función de los informes técnicos a realizar.

Se realizaría un presupuesto para llevar a cabo la Reingeniería, así como la evaluación económica del retorno de la inversión prevista.

Los mandos del Hotel, requirieron la colaboración de una empresa consultora.

3. DESARROLLO EXPERIMENTAL

Un trabajo elaborado a partir de un proceso de investigación (desarrollado en una organización), diferido en el tiempo. Es la elaboración y presentación de una historia, que pretende hacer inteligible una forma de trabajar determinada (el trabajo desarrollado por un consultor en una organización y sus prácticas en torno a la idea de la reingeniería y de la prevención de riesgos laborales) y transmitirlos mediante un texto escrito.

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

4. DESARROLLO DEL CASO

4.1. SITUACIÓN GENERAL

4.1.1 Descripción del proceso productivo

El proceso productivo de la empresa HOSTELERA, va encaminado a facilitar a un cliente potencial un lugar privado en donde pueda cubrir sus necesidades, entre ellas las de descanso, aseo, intimidad. Este servicio tiene además los complementos de servicios de restauración, actividades deportivas y de ocio.

| INPUTS | |
|--|--|
| Recursos humanos y materiales Medios de trabajo Información de mercado | Clientes demandantes de servicios Recursos financieros Infraestructura general, instalaciones y equipamientos específicos. |
| FASES DEL PROCESO | |
| RECEPCIÓN | PUESTOS DE TRABAJO (OCUPACIONES) |
| Reserva, información, acogida, resolución de problemas, gestión administrativa y contable, cobro de facturas | Recepcionista |
| Gestión de equipajes, gestión y custodia de elementos de acceso, acompañamiento del cliente, control de tránsito, reservas de servicios en empresas ajenas | Conserje |
| Recepción y emisión de llamadas al exterior e interiores | Telefonista |
| VIVIENDA | PUESTOS DE TRABAJO (OCUPACIONES) |
| Gestión de trabajos de pisos, áreas públicas y lencería, lavandería | Gobernanta-Valet |
| Realización de coberturas, arreglo y limpieza de habitaciones y áreas públicas, recogida y entrega de ropa | Camarera de pisos |
| Higienización de la ropa sucia, arreglo y/o confección de ropa, planchado y presentación de ropa limpia | Lencera-Lavandera-Costurera-Planchadora |

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

| | |
|--|---|
| ANIMACIÓN | PUESTOS DE TRABAJO (OCUPACIONES) |
| Planificación de actividades de ocio, ejecución de programas nocturnos y diurnos | Animador y animador deportivo |
| ALIMENTOS Y BEBIDAS | PUESTOS DE TRABAJO (OCUPACIONES) |
| Entrada de materias primas y control de calidad de las mismas, preparación previa de materias primas, cocinado del producto, elaboración de productos, presentación y entrega de manjares, eliminación de residuos | Cocinero-Repuestero |
| Servicio de alimentos y bebidas, gestión de bodega, servicio especializado de bebidas | Camarero-Sommelier-Barman |
| Limpieza de enseres | Marmitón-Fregador |
| DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN | PUESTOS DE TRABAJO (OCUPACIONES) |
| Gestión empresarial del establecimiento | Director del hotel |
| Lleva a cabo la política de personal de la empresa tanto en lo referente a la administración de personal como en la gestión de Recursos Humanos. | Gestor de recursos humanos |
| Partiendo de datos e informaciones en soportes varios, realiza la tramitación y gestión general que se deriva y apoya a los procesos de la actividad productiva de la empresa | Administrativo |
| Atendiendo a las necesidades de la empresa adapta y/o asesora en el diseño de programas informáticos de gestión empresarial y supervisa la instalación y mantenimiento del software y del hardware. | Informático |
| Partiendo de datos e informaciones contables , en soportes varios , realiza la tramitación y gestión económica de la empresa | Contable |
| OUTPUTS | |
| Prestación del servicio de alojamiento y derivados | |

TABLA 1
POCESO PRODUCTIVO DE HOSTELERÍA
(Fuente: adaptado del INEM, 1.993)

4.2. PLANIFICACIÓN

A finales de 2.006, se toma la decisión de proceder con la Reingeniería del Hotel.

Se contacta con la empresa consultora.

Se comienza el trabajo a principios de 2.007.

4.3. PROCESO DE REINGENIERÍA

Se realizó en las siguientes etapas:

- Estudio técnico
- Definición de objetivos y programas
- Formación del equipo
- Benchmarking
- Compras, instalaciones y cambios organizacionales
- Información al personal y sindicatos
- Formación al personal
- Rodaje
- Análisis de resultados

4.3.1 Estudio técnico

4.3.1.1 Informe estadístico de siniestrabilidad laboral

Introducción

El informe presenta un estudio estadístico de la siniestralidad laboral de la empresa HOSTELERA durante el periodo comprendido entre el 01/01/2006 y el 31/12/2006.

El informe tiene como objetivo facilitar la información que servirá de base para establecer las prioridades que se consideren oportunas a la hora de implantar medidas preventivas y adoptar medidas correctoras, teniendo en cuenta aquellos aspectos que tengan una mayor incidencia sobre la siniestralidad de la empresa.

Por otro lado, los valores facilitados que reflejan los índices estadísticos permitirán un estudio comparativo, trascurrido el periodo de tiempo establecido, que permitirá valorar la eficacia del proceso de reingeniería realizado.

Conceptos y parámetros utilizados

Conceptos utilizados:

Accidente de trabajo

Toda lesión corporal que sufre un trabajador por cuenta ajena con ocasión o como consecuencia de su trabajo, tanto en el trayecto de su domicilio al centro de trabajo y viceversa (in itinere) como dentro de éste.

Forma del accidente

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

La clasificación de un accidente por la forma se refiere al suceso que ha tenido como resultado directo la lesión, es decir, la manera como el objeto o la sustancia causante ha entrado en contacto con el accidentado

Los parámetros utilizados en el presente informe, así como su significado, son los siguientes:

☐ Índice de frecuencia.

Representa el número de accidentes en relación a las horas trabajadas, y se determina mediante la expresión:

$$I.F = \frac{n^{\circ} \text{ accidentes con baja}}{n^{\circ} \text{ horas trabajadas}} \times 10^6$$

☐ Índice de gravedad.

Representa el número de jornadas perdidas en relación a las horas trabajadas, y se determina mediante la expresión:

$$I.G = \frac{n^{\circ} \text{ de jornadas perdidas}}{n^{\circ} \text{ horas trabajadas}} \times 10^3$$

☐ Índice de incidencia.

Representa el número de accidentes con relación a los trabajadores expuestos y se determina mediante la expresión:

$$I.I = \frac{n^{\circ} \text{ de accidentes con baja}}{n^{\circ} \text{ de trabajadores expuestos}} \times 10^3$$

☐ Índice de duración media.

Representa el número de jornadas perdidas por cada accidente, y se determina mediante la expresión:

$$I.D.M = \frac{n^{\circ} \text{ jornadas perdidas}}{n^{\circ} \text{ accidentes con baja}}$$

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Relación de accidentes de trabajo

| EMPRESA | HOSTELERA | |
|--------------------------------|------------|---|
| ACTIVIDAD | HOSTELERÍA | |
| MEDIA ANUAL DE TRABAJADORES | 440 | |
| NÚMERO DE ACCIDENTES CON BAJA | 70 | |
| DÍAS DE BAJA POR ACCIDENTE | 1.200 | |
| DEPARTAMENTO | Nº ACC. | DÍAS DE BAJA |
| VIVIENDA | 30 | 600 |
| ALIMENTOS Y BEBIDAS | 30 | 200 |
| MANTENIMIENTO | 5 | 200 |
| RECEPCIÓN | 5 | 200 |
| VIVIENDA – FORMA DEL ACC. | Nº ACC. | Agente causal - destacado |
| SOBREESFUERZO | 20 | 7 (La cama) – Haciendo camas |
| GOLPES/CORTES | 5 | |
| CAÍDAS MISMO NIVEL | 5 | 3 (Suelo mojado)- Transito |
| AYB – FORMA DEL ACC. | Nº ACC. | Agente causal - destacado |
| GOLPES/CORTES | 20 | 6 (Cristal) – Limpieza de enseres, Sacando la basura 4 (Cuchillos) – Elaborando productos |
| SOBREESFUERZO | 5 | 3 (Bandejas) – Servicio de alimentos y bebidas |
| CAÍDAS MISMO NIVEL | 3 | |
| CONTACTOS TÉRMICOS | 2 | |
| MANTENIMIENTO – FORMA DEL ACC. | Nº ACC. | |
| GOLPES/CORTES | 2 | |
| SOBREESFUERZO | 1 | |
| CAÍDAS DISTINTO NIVEL | 1 | |
| CAÍDAS MISMO NIVEL | 1 | |
| RECEPCIÓN – FORMA DEL ACC. | Nº ACC. | |
| SOBREESFUERZO | 3 | |
| GOPES/CORTES | 1 | |
| CAÍDAS MISMO NIVEL | 1 | |

TABLA 2
SINIESTRABILIDAD LABORAL
(Fuente: Propia, 2.007)

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

4.3.1.2 Coste económico de la siniestrabilidad laboral

La evaluación económica de los accidentes de trabajo tiene como objetivo principal conocer el coste económico de los accidentes de trabajo a través del análisis de todas las variables que tienen una repercusión económica para la empresa. Una vez alcanzado este objetivo se esta en condiciones de, conocido el coste de las medidas preventivas, efectuar un análisis coste - beneficio que permite calcular la rentabilidad económica de las mismas.

Al disponer la empresa de una base de datos estadísticamente significativa, ha sido posible extrapolar los datos obtenidos para conocer el coste medio de los accidentes de trabajo en función, de la forma como se produjo el accidente, el agente material que lo causó y las consecuencias del mismo.

| |
|--|
| VALORACIÓN ECONÓMICA DE LOS COSTES SALARIALES DIRECTOS |
| Tiempos perdidos por accidentados y otros trabajadores, costes medios |
| VALORACIÓN ECONÓMICA DE LOS COSTES DE SEGURIDAD SOCIAL |
| Días de baja (25% - 15 primeros días), cotizaciones a la seguridad social |
| VALORACIÓN ECONÓMICA DE LOS DAÑOS MATERIALES |
| - Equipos, estructuras, vehículos, máquinas, instalaciones, herramientas (reparación interna-externa, reposición, valor residual) |
| - Productos |
| VALORACIÓN DE LOS COSTES SALARIALES INDIRECTOS |
| Mandos, servicio de prevención, etc. |
| VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA PÉRDIDA DE NEGOCIO O DEL INCREMENTO DEL COSTE DE PRODUCCIÓN |
| Repercusión significativa en el proceso productivo, parada de la producción, horas extras, contratación de sustitutos, subcontratación de la tarea |
| VALORACIÓN DE LOS COSTES INTANGIBLES |
| Deterioro de la imagen, pérdida de mercado, conflictos laborales, disminución de la moral |
| COSTES GENERALES |
| Material primeros auxilios, traslado accidentado, honorarios profesionales, sanciones, multas, procesos judiciales, alquiler de materia, gastos administrativos de contratación de sustitutos, Daños a terceros (no asegurados o franquicias), otros |
| TOTAL COSTE DE LOS 70 ACCIDENTES LABORALES: 140.000 EUROS |

TABLA 3

COSTES DE ACCIDENTES (Fuente: Adaptada Gil FISA, A., NTP: 540 1999)

4.3.1.3 Diagnóstico de la gestión preventiva

Se estableció el siguiente Mapa de Procesos de la empresa basándose en los Requisitos para un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo OHSAS 18000.



FIGURA 1
MAPA DE PROCESOS
(Fuente: Propia, 2008)

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**
PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

En base a estos requisitos se realizó el siguiente diagnóstico de la gestión preventiva que realizaba la empresa y se planteó un objetivo de mejora.

| REQUISITOS OHSAS 18000 – Enero 2.007 | NO | I | M | S |
|---|------------------|----------|----------|----------|
| POLÍTICA | | | | |
| PLANIFICACIÓN • objetivos y programas | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • recursos, funciones, responsabilidad y autoridad | | | | |
| VERIFICACIÓN • MEDICIÓN y seguimiento del desempeño | | | | |
| REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | | | | |
| PROCESOS CLAVE IDENTIFICADOS Y DESARROLLADOS | | | | |
| PLANIFICACIÓN • identificación de peligros, evaluación de riesgos determinación de controles • requisitos legales y otros requisitos | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • competencia, formación y toma de conciencia • comunicación, participación y consulta • documentación, control de documentos • control operacional • preparación y respuestas ante emergencias | | | | |
| VERIFICACIÓN • evaluación del cumplimiento legal • investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y preventiva • control de los registros • auditoría interna | | | | |
| No (0), I : Insuficiente (1), M: Medio (2); S (2): Suficiente (3) | 10 puntos | | | |

TABLA 4
DIAGNÓSTICO
(Fuente: Propia, 2008)

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

4.3.2 Definición de objetivos y programas

| OBJETIVO GENERAL | PROCESO | RESULTADO | | INDICADOR | PERIODICIDAD REVISIÓN | RESPONSABLE |
|---|---|-------------|-------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| | | Actual | Esperado | | | |
| | | Enero 2.007 | Enero 2.008 | | | |
| Mejorar el índice de frecuencia | Vivienda AyB Recepción Direc. Adm. | 93,48 | 60 | Índice de frecuencia | TRIMESTRAL | Propietario Proceso |
| Mejorar el índice de gravedad | | 1,58 | 1,20 | índice de gravedad | | |
| Mejorar el índice de duración media | | 16,7 | 15 | índice de dur. media | | |
| Mejorar el índice de incidencia | | 157 | 100 | índice de incidencia | | |
| Reducir el número de Jornadas Perdidas por accidentes | | 1.200 | 800 | Índice de Jornadas | | |
| Reducir los costes no asegurados por accidentes | Sistema de SST | 140.000 € | 100.000 € | Índice de costes | ANUAL | Propietario Proceso |
| Mejorar el Sistema de gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo | Sistema de SST | 10 | 20 | Índice de Gestión | ANUAL | Propietario Proceso |
| Nº de accidentes laborales | Sistema de SST | 70 | 55 | Índice nº de acc. | ANUAL | Propietario Proceso |

TABLA 5
OBJETIVOS
(Fuente: Propia, 2008)

Se establecieron dos programas de acción: El primero, como programa de choque y se le denominó.

Plan para la reducción de accidentes 2.007

Diariamente y al comienzo de la jornada laboral, el responsable de cada sección realizará una inspección de seguridad en las hojas de autoevaluación que se le entregarán, donde marcará con una cruz cada uno de los aspectos revisados, tomando acciones correctoras cuando sea preciso y anotando cualquier observación que estime oportuno.

Todo trabajador que requiera de atención médica, por una incidencia en materia de seguridad y salud laboral, se lo comunicará a su jefe jerárquico inmediato, este extenderá un volante de asistencia médica, con el que el trabajador, acudirá al centro asistencial establecido.

El jefe jerárquico investigará cada accidente sucedido, dejando reflejado en un calendario, los días sin accidentes, los días con accidentes con baja y si baja, de su departamento.

Mensualmente se celebrará una reunión, con los responsables de cada departamento para analizar la marcha del programa establecido.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El segundo consistió en una mejora integral del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la empresa y se le denominó:

Implantación de un SST, según el estándar OHSAS 18001

El programa de implantación presentado por la Consultora, se expone de forma escueta en los siguientes apartados:

1 Diagnostico de la Situación Actual

Con este diagnóstico se pondrán de manifiesto aquellos procesos que intervienen en la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), determinando los parámetros clave sobre los que hay que actuar y los que habrá que considerar en el posterior diseño del sistema.

El trabajo a desarrollar constará de tres fases relacionadas entre si:

1.1 Focalización y preparación

Consiste en llevar a cabo un análisis conjunto de la finalidad y enfoque de los trabajos posteriores.

Para ello se realizarán una serie de reuniones con la Dirección de la empresa con el fin de:

- Presentar el equipo de trabajo.
- Determinar el personal colaborador de la propia empresa.
- Establecer los objetivos y alcance del diagnóstico.
- Información al personal de la empresa de la realización del diagnóstico.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

1.2 Obtención de información base (Consulta de documentos)

Se realizará una exhaustiva toma de datos de a las actividades desarrolladas en la empresa.

La herramienta de trabajo serán las reuniones, con la dirección y con el personal implicado en las secciones a estudiar que se estime necesario. Se hará especial hincapié en:

- Esquema de procesos.
- Información sobre los procesos desarrollados.
- Conocimiento de la actual política de SST de la empresa.
- Sistema de SST existente.
- Procedimientos actuales de gestión de la SST.

1.3 Evaluación y planificación de actividades

Análisis de la organización, actividades de control, documentación general y específica, y su grado de implantación y cumplimiento.

En esta primera fase y tras la evaluación citada, se establecerán las secciones del Manual de la SST y Procedimientos de la SST que deban ser elaborados.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

2 Diseño e Implantación del sistema

La fase de diseño e implantación del Sistema de la SST se subdivide a su vez en las siguientes actividades:

2.1 Manual de SST

Las tareas a desarrollar son las siguientes:

- Con los datos recabados y la colaboración del personal de la empresa, se elaborará el borrador para comentarios del Manual de SST.
- Presentación del Manual para su lectura y comentarios.
- Análisis conjunto con la empresa sobre los comentarios que existan para su solución e inclusión en el Manual.
- Elaboración de la edición definitiva del Manual de SST.

2.2 Elaboración de los procedimientos e instrucciones de SST

Las actividades a llevar a cabo son las siguientes:

- Fijar conjuntamente con la empresa el alcance y contenido de cada Procedimiento.
- En esta etapa, conjuntamente con la empresa, se analizarán formatos, impresos, registros o cualquier otro tipo de documentación que esté emitida por la empresa y que sea aplicable o sirva como referencia para elaborar el Sistema de la SST.
- Elaboración y presentación del borrador para revisión y análisis de cada Procedimiento.
- Recopilación de comentarios de los responsables de la empresa surgidos como consecuencia de la revisión.
- Análisis de los comentarios surgidos para la elaboración de la edición definitiva de cada Procedimiento.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

2.3 Ayuda técnica a la implantación del sistema

La metodología de actuación se basa en:

- Explicaciones o aclaraciones al Sistema de SST con las personas implicadas.
- Establecimiento de actividades para la implantación.
- Evaluación final del grado de implantación del Sistema, con el fin de detectar posibles desviaciones y proponer las soluciones oportunas.

3 Auditoria del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

3.1 Auditoría interna

Una vez implantado el sistema la empresa realizará una auditoría interna del mismo con el fin de comprobar su adecuación al estándar OHSAS 18000: 1999.

La auditoría está dividida en las siguientes etapas:

- Planificación de la auditoría: Se define el alcance y objeto, se determinan los recursos asignados, se define el calendario de la auditoría y las normas y procedimientos a emplear, se elabora el plan de auditoría y el check list.
- Auditoría interna: Esta fase comprende la reunión inaugural, visita a las instalaciones, verificación del sistema, declaraciones del auditado y realización de los resúmenes diarios.
- Elaboración del informe y conclusiones: Se elaborará un preinforme de auditoría dirigido a la dirección de la empresa mediante una reunión final. Tras esta reunión, y con lo que en ella se acuerde, se realizará el informe final.
- Fase de cierre de la auditoría y acciones correctoras: Tras la realización de la auditoría y del consiguiente informe, se definen, si cabe, de las acciones correctoras pertinentes se evaluará la respuesta del auditado. Esta fase finaliza con la entrega de la documentación y registros oficiales de la auditoría.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

4.3.3 Formación del equipo

Se formó el siguiente equipo responsable del proyecto.

- Consultor externo
- Responsable de implantación y gestión, del SST y del plan de choque: Jefe de la unidad de Vivienda y Mantenimiento
- Director del Hotel
- Subdirector de Hotel: Jefe de Recepción
- Jefe de Administración y contabilidad
- Director Comercial
- Técnico de Prevención de Riesgos Laborales

4.3.4 Benchmarking

Una vez diagnosticada la empresa, se plantearon una serie de medidas a adoptar, tanto en el campo de la gestión como en de la adquisición o mejora de maquinas, equipos e instalaciones. La mayoría de estas medidas estaban contrastadas por su exitosa aplicación en otras organizaciones. Este conocimiento, fue aportado tanto por la experiencia de la empresa consultora, como por el resto del equipo responsable del proyecto, amplios conocedores del sector hostelero.

4.3.5 Compras, instalaciones y cambios organizacionales

- Se cambiaron todos las bases de las camas, por unas con sistema hidráulicos para levantar el colchón hasta la altura de la cintura, para poder hacer las camas, sin recurrir a posturas forzadas
- Se sustituyeron las sábanas por nórdicos, con los que se disminuía el tiempo en realizar la cama, y el tiempo de la postura forzada
- Se colocaron ruedas en casi todo el mobiliario de las habitaciones, para facilitar su movilidad, en las tareas de limpieza

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

- Se hizo un estudio de carga de trabajo y de tiempos, y se determinó el número de habitaciones a limpiar y de camas a hacer, por una trabajadora, en base a criterios preventivos
- Se automatizaron las disoluciones de los productos de limpieza evitando el contacto con la piel, ojos,... de los trabajadores
- En las terrazas se determinó una nueva distribución de las mesas, para evitar que los camareros metiesen los pies en jardineras o acortasen entre setos para atender antes las mesas.
- Se cambiaron las bandejas de los camareros por unas más ligeras
- Se cambió el suelo de una de las cocinas, para mejorar las características antideslizantes.
- Se aumentó los niveles de iluminación en las zonas de corte con cuchillo y en las escaleras fijas que comunicaba la cocina con la zona de almacenaje.
- Se estableció un sistema para separar la basura orgánica de la de cristal y evitar cortes en los puestos de limpieza y en las recogidas de las basuras
- Se dotó al hotel de una carretilla automotora para mover cargas mecánicamente
- En recepción se sustituyeron los carros portaequipajes, por otros con dos ruedas directrices, de más fácil control en el desplazamiento
- En el garaje, se señaló, la zona de circulación peatonal, y se establecieron accesos distintos para vehículos y personas.

En general se mejoraron todos los aspectos analizados en el diagnóstico inicial de la empresa, en base a los requisitos de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral OHSAS 18000.

4.3.6 Información al personal y sindicatos

A principios de 2007, en el Comité de Seguridad y Salud de la empresa, se consensó el Plan de Trabajo. A continuación, se juntó por departamentos a todos los mandos y trabajadores, y se les informó sobre el contenido del mismo y sobre su comienzo.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

4.3.7 Formación

Se establecieron programas formativos, para todos los trabajadores y mandos de la empresa.

Se dieron Charlas Informativas de Riesgos en los Puestos de Trabajo, medidas preventivas a adoptar y hábitos de trabajo seguros

A todos los mandos se les realizaron cursos más extensos, en los que además de los riesgos propios del sector hostelero, se incluían temas de Gestión de la Seguridad y Salud en la empresa.

4.3.8 Rodaje

En febrero de 2.007 se pusieron en marcha todas las medidas preventivas, estableciendo indicadores, para el seguimiento.

Se realizaron reuniones mensuales con la Consultora, para analizar la marcha y resultados de los planes de acción.

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

5. RESULTADOS

Cómo estaba la empresa antes y después de desarrollar la reingeniería en ella.

- Desde el punto de vista de la gestión

| REQUISITOS OHSAS 18000. Enero 2.007-Enero 2.008 | NO | I | M | S |
|--|------------------|----------|------------------|----------|
| POLÍTICA | | | | |
| PLANIFICACIÓN • objetivos y programas | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • recursos, funciones, responsabilidad y autoridad | | | | |
| VERIFICACIÓN • MEDICIÓN y seguimiento del desempeño | | | | |
| REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | | | | |
| PROCESOS CLAVE IDENTIFICADOS Y DESARROLLADOS | | | | |
| PLANIFICACIÓN • identificación de peligros, evaluación de riesgos determinación de controles • requisitos legales y otros requisitos | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN • competencia, formación y toma de conciencia • comunicación, participación y consulta • documentación, control de documentos • control operacional • preparación y respuestas ante emergencias | | | | |
| VERIFICACIÓN • evaluación del cumplimiento legal • investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y preventiva • control de los registros • auditoría interna | | | | |
| No (0), I : Insuficiente (1), M: Medio (2); S (2): Suficiente (3) | Enero 07 | | Enero 08 | |
| | 10 puntos | | 23 puntos | |

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

2. Desde el punto de vista de los indicadores

| | | | | |
|--|---|-----------|-----------------|----------------------|
| Mejorar el índice de frecuencia | Vivienda AyB Recepción Direc. Adm. | 93,48 | 45,97 | Índice de frecuencia |
| Mejorar el índice de gravedad | | 1,58 | 0,81 | índice de gravedad |
| Mejorar el índice de duración media | | 16,7 | 13,84 | índice de dur. media |
| Mejorar el índice de incidencia | | 157 | 85 | índice de incidencia |
| Reducir el número de Jornadas Perdidas por accidentes | | 1.200 | 504 | Índice de Jornadas |
| Reducir los costes no asegurados por accidentes | Sistema de SST | 140.000 € | 70.000 € | Índice de costes |
| Mejorar el Sistema de gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo | Sistema de SST | 10 | 23 | Índice de Gestión |
| Nº de accidentes laborales | Sistema de SST | 70 | 38 | Índice nº de acc. |

3. Desde el punto de vista económico. Análisis coste-beneficio

Valoración económica de las medidas de prevención adoptadas

- Cambios en las instalaciones, adquisición de máquinas y equipos
30.000 euros
- Consultora
6.000 euros
- Tiempo dedicado por trabajadores y mandos
6.000 euros

Análisis coste-beneficio

- Como beneficio contabilizamos los 70.000 euros ahorrados al disminuir el número de accidentes.
- Como coste los 42.00 euros gastados en las medidas de prevención adoptadas.

“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El análisis coste - beneficio efectuado ofrece un saldo positivo de 28.000 euros el primer año.

El segundo año, solo con mantener la tendencia, nos daría unos ingresos de 70.000 euros, ya amortizado el gasto el primer año.

Por tanto el beneficio a dos años vista es de : 98.000 euros.

6. CONCLUSIONES

Los métodos de trabajo de la Reingeniería de Procesos, son totalmente válidos en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales.

Proporciona herramientas de trabajos útiles y un orden lógico de aplicación en el tiempo.

Es una técnica agresiva, especialmente recomendada para situaciones difíciles.

La organización que la emplee debe estar dispuesta a respaldarla desde la alta dirección, con los recursos humanos, económico y materiales que se estimen oportunos.

Si se aplica con seriedad, la rentabilidad económica está asegurada.

**“CASO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UN HOTEL”**

PREVEXPO 2010 - X CONGRESO ANDALUZ
DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLEZ, J:A.(1998) reingeniería de los Procesos Empresariales. Díaz de Santos. Madrid

CALERO CASTRO, S.; MAESO GONZÁLEZ, E.; PÉREZ CANTO, S. (1999)
Aplicación de la Reingeniería a los Complejos Industriales. Seminario de Organización
Industrial y Calidad. Málaga

GIL FISA, A.

Costes de los accidentes de trabajo: Procedimiento de evaluación
NTP-540 INSHT, 1999

Estudio de necesidades de formación profesional
Sector Servicios de Naturaleza Turística
Instituto Nacional de Empleo, 1993

OHSAS 18001:2007 Serie de Evaluación de la Seguridad y Salud en el trabajo

8. AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la Cátedra de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad
de Málaga su apoyo y estímulo en la capacitación investigadora.

Agradecer también a la Sociedad de Prevención de MAZ, por su flexibilidad a la hora
de dejarnos abordar estos proyectos.