

*Universidade de A Coruña.  
Departamento de  
Construcciones Navales.*

*Sistemas integrados de Calidad, Prevención y  
Medio Ambiente en un astillero tipo medio /  
pequeño de construcción naval.*

*Tesis Doctoral*

10

*Doctorando: Juan Jorge de Vicente Aldecoa.  
Director de Tesis: D. José Ángel Fraguera Formoso.  
Codirectora de Tesis: Dña. María Luisa Fernández Feal.  
Año de presentación: 2005.*

	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0	0	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0.5	0.5	0.5
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0	0	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	0	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0	0	0
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0.5	0.5	0.5
	... las ideas de los empleados.	0	0	0
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	0	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	0	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	0	0	0

2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0	0	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0	0	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0	0	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0.5	0.5	0.5
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0	0	0
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0.5	0.5	0.5
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	0	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0	0	0
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0	0	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	0	0	0
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0.5	0.5	0.5
	... favorece el "compartir conocimientos" entre las personas de la organización.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0.5
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	0
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	0
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0.5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0
	... el impacto social de estos.	0
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	0



---

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	0
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	0

**Información Preliminar:**

- **Nombre del Astillero: Número 45.**
- **Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc): NUEVA CONSTRUCCIÓN**
- **Nº de Trabajadores: 90 aprox.**
- **Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?. Existe departamento de Prevención. Calidad y medio ambiente esta previsto empezar con ello a finales del 2.005 y una vez implantado el de calidad se procederá al de medio ambiente.**

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	0	1	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0	1	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0	1	0
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	0	1	0
	... contiene un compromiso de mejora continua.	0	1	0

	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0	0.5	0
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	0	0.5	0
	... se realiza con la participación de la dirección.	0	1	0
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0	0.5	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0	0.5	0
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	0	1	0
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	0	1	0
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0	0.5	0
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0	0.5	0
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0	0.5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.



**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0	0.5	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0	0.5	0
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0	0.5	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0	1	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0	1	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0	1	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	0	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0		0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0	1	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	0	1	0
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	0	1	0

	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0	1	0
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0	1	0
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	0	1	0
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0	0.5	0
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0	0	0
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0	1	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0	1	0
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0	1	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	0.5	0
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	0	0.5	0



su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0	0.5	0
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0	1	0
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0	0	0
	... en soporte papel.	0	1	0
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	1	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0	0.5	0
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0	1	0
	... se actualiza de manera constante.	0	0.5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0	0	0
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	0	0	0
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0	0	0



	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0	1	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0.5	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	1	0
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0	1	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	0	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0	0	0
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0	0.5	0
	... las ideas de los empleados.	0	0.5	0
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0	0.5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	1	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	1	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	0	1	0

2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0	1	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0	1	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0	1	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0	0.5	0
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0	1	0
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0	0	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	0.5	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0	0.5	0
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0	1	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	0	1	0
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0	0.5	0
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0	0.5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	1
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	1
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0.5
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0.5
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0..5
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0
	... el impacto social de estos.	0
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1



de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1

**Información Preliminar:**

- **Nombre del Astillero: Número 46.**
  
- **Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc): Reparaciones y Construcción Naval.**
  
- **Nº de Trabajadores:40**
  
- **Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?. ---**

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	0	1	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0	1.5	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0	1	0
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	0	1	0
	... contiene un compromiso de mejora continua.	0	1	0
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0	1	0

3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	0	1	0
	... se realiza con la participación de la dirección.	0	1	0
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0	1	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0	1	0
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	0	1	0
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	0	1.5	0
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0	1.5	0
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0	1	0
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0	0.5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS
------------	----------	----------

		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0	1	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0	1.5	0
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0	1.5	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0	1	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0	1	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0	1	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	1	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0	1	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0	1.5	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	0	1	0
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	0	1	0
	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0	1	0



5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0	1	0
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	0	1	0
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0	1	0
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0	1	0
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0	1	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0	1	0
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0	1	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	1	0
3. La información en su organización versa, entre otros...	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	0	1	0
	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0	1	0
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0	1	0
4. El control de la información se hace	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0	1	0

información se hace fundamentalmente...	... en soporte papel.	0	1	0
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	1	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0	1	0
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0	0.5	0
	... se actualiza de manera constante.	0	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0	1	0
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	1	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	1	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	0	1.5	0
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0	1	0
	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	1	0
3. Los equipos que existen en	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0	0.5	0



su organización...	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	1	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	1	0
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0	1	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	1	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0	1	0
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0	1	0
	... las ideas de los empleados.	0	0.5	0
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	0.5	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	1	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	0	1	0
2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0	1	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0	1	0



asegurar que...	... goza de los medios y recursos necesarios.	0	1	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0	1	0
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0	1	0
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0	1	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	1	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0	1	0
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0	1	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	0	1	0
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0	1	0
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1.5

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

**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero:* Número 47.
- *Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc):* Diseño, Construcción y reparación naval en Aluminio
- *Nº de Trabajadores:* 4
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?. Al tratarse de una empresa muy pequeña, no existen departamentos específicos.*

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	-	-	-
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	-	-	-
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	1	1	1
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	0.5	0.5
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	1



	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	-	-	-
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	1	1
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0.5	0.5	0.5
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	1	0	0
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	1
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	0.5	0.5	0.5
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0.5	1	0.5
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	1	1	1
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0.5	0.5	0.5
		10	9	7,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0.5	0.5	0.5
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0.5	0.5	0.5
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	1	1	1
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0.5	0.5	0.5
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	1	0.5	0.5
	... se incluye la comunicación de los resultados.	1	1	1
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0.5	0.5	0.5
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	1	0.5	0.5
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	1	1	1
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	0.5	1	0.5
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	0.5	0.5	0.5

	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0.5	0.5	0.5
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0.5	0.5	0.5
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	1	1
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0.5	0.5	0.5
		10,5	10	9,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0.5	0.5	0.5
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	1	1	1
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	1	1	1
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0.5	0.5	0.5
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0.5	0.5	0.5
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0.5	0.5	0.5
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	1	1	1



su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	1	1	1
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	1	1	1
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0.5	0.5	0.5
	... en soporte papel.	0.5	0.5	0.5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0.5	0.5	0.5
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0.5	0.5	0.5
	... se actualiza de manera constante.	0.5	0.5	0.5
		<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	1	1	1
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	1	1	1
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0.5	0.5	0.5
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	1	1	1
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0.5	0.5	0.5

	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	-	-	-
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	1	1	1
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0.5	0.5	0.5
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	1	1	1
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0.5	0.5	0.5
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	-	-	-
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	1	1	1
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	1	1	1
	... las ideas de los empleados.	1	1	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	1	1	1
		11	11	11

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	1	1	1
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	1	1	1
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	1



2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0.5	0.5	0.5
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0.5	0.5	0.5
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0.5	0.5	0.5
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	1	1	1
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	1	1	1
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0.5	0.5	0.5
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0.5	0.5	0.5
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	1	1	1
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0.5	0.5	0.5
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	1
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0.5	0.5	0.5
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	1	1	1
		11,5	11,5	11,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0.5
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	0
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0.5
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0.5
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0.5
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisional a los empleados.	1
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	1
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0.5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0.5
	... el impacto social de estos.	0.5
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	0.5
		9

**Información Preliminar:**

- **Nombre del Astillero: Número 48.**
- **Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc):PESCA Y DEPORTIVO**
- **Nº de Trabajadores: 6**
- **Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?.NO**

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	0	0	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0	0	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	1	1	1
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	1	1
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	1
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0.5	0.5	0.5



3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	1	1
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0	0	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0.5	0.5	0.5
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	1
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	1
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	1	1	1
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0.5	0.5	0.5
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	1	1	1
		10,5	10,5	10,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	1	1	1
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0.5	0.5	0.5
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	1	1	1
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	1	1	1
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	1	1	1
	... se incluye la comunicación de los resultados.	1	1	1
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	0	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0	0	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0	0	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	1	1
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	1	1

	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	1	1	1
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	1	1	1
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	1	1
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	1	1	1
		11,5	11,5	11,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	1	1	1
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0	0	0
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	1	1	1
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	1	1	1
	... se contempla en uno o más procedimientos.	1	1	1
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	1	1	1
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	1	1	1



su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	1	1	1
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	1	1	1
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0	0	0
	... en soporte papel.	0.5	0.5	0.5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	1	1	1
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	1	1	1
	... se actualiza de manera constante.	1	1	1
		<b>11,5</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0	0	0
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	1	1	1
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0	0	0

	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	1	1	1
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	1	1	1
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	0	0
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	1	1	1
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	0	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	1	1	1
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0	0	0
	... las ideas de los empleados.	1	1	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	1	1	1
		7	7	7

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	1	1	1
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	0	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	0	0	0



2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0	0	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0	0	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	1	1	1
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	1	1	1
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	1	1	1
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	1	1	1
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	0	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	1	1	1
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0	0	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	1
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	1	1	1
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	1	1	1
		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN
------------	----------	------------



		GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	0
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	0
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	1
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	1
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	1
	... el impacto social de estos.	1
5. No hay duda de que en su organización...	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1
	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1

---

	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1
		7

**Información Preliminar:**

- **Nombre del Astillero: Número 49.**
- **Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc): NUEVA CONSTRUCCION.**
- **Nº de Trabajadores: 2 socios**
- **Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?. NINGUNA ESTRUCTURA NI DEPARTAMENTO.**

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidianamente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	0	0	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0	0	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0	0	0
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	0,5	0,5
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	0,5	0,5



	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	1	1	1
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	1	1
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	1	1	1
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	1	1	1
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	1
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	1
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	1	1	1
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	1	1	1
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	1	1	1
		12	11	11

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0	0	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0	0	0
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0	0	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0	0	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0	0	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0	0	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	0	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0	0	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0	0	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	0	0	0
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	0	0	0

	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0	0	0
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0	0	0
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	0	0	0
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0	0	0
		0	0	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	1	1	1
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0,5	0,5	0,5
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0	0	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	1	1	1
	... se contempla en uno o más procedimientos.	1	1	1
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	0	0
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	1	1	1



su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0	0	0
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0.5	0.5	0.5
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0.5	0.5	0.5
	... en soporte papel.	0.5	0.5	0.5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	1	1	1
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	1	1	1
	... se actualiza de manera constante.	1	1	1
		9	9	9

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0.5	0.5	0.5
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	1	1	1
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	1	1	1

	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	1	1	1
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	1	1	1
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	1	1	1
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0	0	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	0	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	1	1	1
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	1	1	1
	... las ideas de los empleados.	1	1	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0.5	0.5	0.5
		9	9	9

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	0	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	0	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	0	0	0



2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0	0	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0	0	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0	0	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0	0	0
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0	0	0
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0	0	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	0	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0	0	0
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0	0	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	0.5	0,5
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0	0	0.5
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0.5	0.5	0
		1,5	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	1
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0.5
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0.5
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0.5
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0.5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	1
	... el impacto social de estos.	0.5
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1
		10,5

**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero: Número 50.*
- *Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc): NN.CC. en acero*
- *Nº de Trabajadores: Con nuestra Subcontrata principal = 90 personas de media. En puntas, 120 personas más subcontratas externas.*
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?.*

Todavía no existen Departamentos de Calidad ni de M.A. independientes, pero se está en ello, para obtener ISO 9001 y 14001. Por ahora, los aspectos de calidad se llevan entre la Dirección y la Oficina Técnica.

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	0,5	1	0,5
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0,5	1	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0,5	1	0,5
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	1	0,5
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	0,5
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0,5	0,5	0,5



3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	0,5	1	0,5
	... se realiza con la participación de la dirección.	0,5	1	0,5
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0,5	1	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0,5	0,5	0,5
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	0	0,5	0
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	0,5	1	0
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0,5	1	0,5
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0,5	1	0
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0	0,5	0
		8	13	4,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

#### Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0,5	1	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0,5	0,5	0

	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0	0,5	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0,5	1	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0	0,5	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0,5	0,5	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	1	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0	0,5	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0,5	1	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	0,5	1	0
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	0,5	1	0
	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0	1	0
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0,5	0,5	0,5
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	0,5	1	0,5
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0,5	1	0
		5	12	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 3: COMUNICACIÓN**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0,5	0,5	0
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	1	1	0,5
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0	0	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0,5	1	0
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0,5	0,5	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0,5	1	0
3. La información en su organización versa, entre otros...	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	0	0,5	0
	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0,5	1	0,5
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0,5	1	0
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0	0	0
	... en soporte papel.	0,5	0,5	0,5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0,5	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0,5	0,5	0,5
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0	0,5	0
	... se actualiza de manera constante.	0	0,5	0
		5	9	2

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 4: COOPERACIÓN**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0,5	1	0,5
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	0,5	0,5	0
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0,5	0,5	0,5
	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0	0	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	0	0
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0,5	0,5	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0	0,5	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0,5	1	0
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0	1	0
	... las ideas de los empleados.	0	0,5	0
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0,5	0,5	0,5
		3	6	1,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente



**Formulario 5: FORMACIÓN**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	0,5	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0,5	1	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	0,5
2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	0,5	1	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0,5	1	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0,5	0,5	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0,5	0,5	0,5
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0,5	0,5	0,5
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0,5	0,5	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0,5	1	0,5
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0,5	0,5	0,5
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0,5	0,5	0,5
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	0,5
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0	0,5	0
	... favorece el "compartir conocimientos" entre las personas de la organización.	0,5	0,5	0
		7,5	10,5	3,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0,5
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0,5
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0,5
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0,5
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0,5
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0,5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0,5
	... el impacto social de estos.	0,5
5. No hay duda de que en su organización...	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1
	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	0,5



---

	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	0,5
		8

**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero: Número 51.*
- *Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc):*
- *Nº de Trabajadores: 46*
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?. Hay un departamento común para Calidad, PRL y Medioambiente.*

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	1	0	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	1	0	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0,5	0	0
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	0	0
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	0	0
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	1	0	0

3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	0	0
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	0	0
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0,5	0,5	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0	0	0
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	0,5	0,5	0,5
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	0,5
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0,5	0,5	0,5
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0,5	0,5	0,5
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0	0	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)



1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0,5	0,5	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0,5	0,5	0
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0,5	0,5	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0	0,5	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0	0,5	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0,5	0,5	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0,5	0	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0	0	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0,5	0,5	0,5
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	1	1
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	1	1
	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	1	1	1
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0,5	1	0,5
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	1	1

	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0,5	0,5	0,5
--	--	-----	-----	-----

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0,5	0,5	0,5
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0,5	1	0,5
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0,5	0,5	0,5
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0,5	0,5	0,5
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0	0	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	0	0
3. La información en su organización versa, entre otros...	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	0	0	0
	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0	0	0
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	1	1	1
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0,5	0,5	0,5
	... en soporte papel.	0,5	0,5	0,5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0	0
5. De la información transmitida por uno o	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0,5	0,5	0,5



transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0,5	0,5	0,5
	... se actualiza de manera constante.	0,5	1	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0,5	1	0,5
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	0,5	0,5	0,5
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0,5	0,5	0,5
	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0,5	0,5	0,5
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0	0	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	0	0
	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0,5	0,5	0,5



	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0,5	0,5	0,5
4. Cuando es necesario	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0,5	0,5	0,5
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0,5	1	0,5
	... las ideas de los empleados.	0,5	0,5	0,5
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0,5	0,5	0,5
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0,5	0,5	0,5
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	1
2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	1	1	1
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	1	1	1
	... goza de los medios y recursos necesarios.	1	1	1
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0,5	0,5	0,5
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0,5	0,5	0,5
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0	0	0

4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	1	0,5	0,5
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	1	0,5	0,5
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	1	0	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	0,5	0,5	0,5
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0,5	0,5	0,5
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0,5
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	0,5
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0,5
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0,5

	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0,5
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisional a los empleados.	0,5
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0,5
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0
	... el impacto social de estos.	0,5
5. No hay duda de que en su organización...	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1
	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1



**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero:* Número 52
- *Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc):* **Reparaciones y nuevas construcciones**
- *Nº de Trabajadores:* 174
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?.* Departamento de Calidad y Medio Ambiente – Departamento de PRL

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	1	1	1
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	1	1	1
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	0.5	1	0.5
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	0.5	1	1
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	1
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	1	1	1

3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	1	1
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	1	1	1
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0.5	1	0.5
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	1
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	1
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	1	1	1
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	1	1	1
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisonal.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	1	1	1
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	1	1	1
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0.5	0	0.5
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0	0	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	1	0.5	0.5
	... se incluye la comunicación de los resultados.	1	1	1
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	1	0	0.5
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	1	1	0.5
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0	0	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	0.5	1
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	0.5	1



	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	1	1	1
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	1	1	1
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	1	1
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	1	1	1
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0	0	0
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	1	0.5	1
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	1	0.5	0.5
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0.5	0	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	0	0
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	1	0.5	0

su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	1	1	0.5
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0.5	0	1
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	1	0	1
	... en soporte papel.	0.5	1	0.5
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	1	0	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	1	1	0.5
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0.5	0.5	0
	... se actualiza de manera constante.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0	0	0
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0	0	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	1	1	1
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	1	1	1



	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	0.5	0	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	1	0.5	1
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0.5	0	0.5
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	1	1	1
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	1	1	1
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	1	1	1
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0.5	1	1
	... las ideas de los empleados.	1	0.5	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0	0	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	0	0	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	0	0	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	1



2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	1	1	1
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	1	1	1
	... goza de los medios y recursos necesarios.	1	1	1
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	1	1	1
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	1	1	1
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	1	1	1
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0.5	0	0.5
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0.5	0	0.5
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	1	0	1
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	1
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0.5	0.5	0.5
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0.5	0.5	0.5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	1
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	1
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	1
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisional a los empleados.	0.5
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	1
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0.5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0
	... el impacto social de estos.	0
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	0.5

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	0.5



---

### Información Preliminar

- *Nombre del Astillero:* Número 53.
- *Tipo de Astillero (Pesquero, de Nueva Construcción, etc.):*
- Estructuras Metálicas (Plataformas Petrolíferas, jackets, Plantas de Gas Natural Licuado, Refinerías, Compuertas para Presas, Puentes, Módulos de FPSOs, etc.)
- *Nº de Trabajadores:*
- 1.300 aproximadamente (no incluye a empresas auxiliares).
- Durante 2004/2005 el número máximo de trabajadores ha alcanzado 3.500 incluyendo a empresas auxiliares.
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común? ¿Otro tipo de modalidad?*
- Las disciplinas de Calidad, PRL y Medio Ambiente dependen del Departamento de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente.
- El Director del Departamento es parte del Comité de Dirección de la empresa y responde jerárquicamente del Director General de la empresa.
- La empresa cuenta con un Servicio de Prevención Propio Mancomunado Seguridad y Medicina en el Trabajo –Higiene Industrial, y Ergonomía y Psicología Aplicada – Mutua MAZ.
- Los aspectos relacionados con la Medicina del Trabajo y la Vigilancia de la Salud dependen del Servicio Médico (Departamento de Recursos Humanos).
- Los aspectos relacionados con la formación dependen del Departamento de Recursos Humanos.
- El Director del Departamento de Recursos Humanos es también parte del Comité de Dirección de la empresa y responde jerárquicamente del Director General de la empresa.
- El Sistema de Gestión de la Calidad está certificado según ISO 9001.
- El Sistema de Gestión del Medio Ambiente está certificado según ISO14001.
- El Sistema de Gestión de la Prevención está certificado según OHSAS18001.

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	1	1	1
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	1	1	1
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	1	1	1
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	1	1
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	1
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	1	1	1
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	1	1	1
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	1	1	1
4. En su empresa están definidas y asignadas	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	1	1	1

definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	1
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	1
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	1	1	1
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	1	1	1
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	1	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

### Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	1	1	1
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	1	1	1
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	1	1	1
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	1	1	1
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	1	1	1
	... se incluye la comunicación de los resultados.	1	1	1



3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	1	1	1
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	1	1	1
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	1	1	1
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	1	1
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	1	1
	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	1	1	1
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	1	1	1
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	1	1
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	1	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 3: COMUNICACIÓN**

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



(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 4: COOPERACIÓN**

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



5. En su organización	... las aportaciones de los técnicos.	1	1	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	1	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	1	1	1
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	1	1	1
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	1
2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	1	1	1
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	1	1	1
	... goza de los medios y recursos necesarios.	1	1	1
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	1	1	1
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	1	1	1
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	1	1	1
	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	1	1	1
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	1	1	1

	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	1	1	1
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	1
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	1	1	1
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	1	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	1
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	1
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	1

3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisional a los empleados.	1
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	1
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	1
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	1
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	1
	... el impacto social de estos.	1
5. No hay duda de que en su organización...	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1
	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1



**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero:* Número 54.

- *Tipo de Astillero (Pesquero, de Nueva Construcción, etc):*

**NUEVA CONSTRUCCION**

- *Nº de Trabajadores:*

**160**

- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?.*

**Dpto. Calidad independiente**

**Dpto. PRL: Integrado en Dpto. RRHH + Servicio de Prevención Ajeno**

**No existe departamento, ni Sistema de Gestión de Medio Ambiente.**

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	1	1	0
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	1	1	0
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	1	1	0
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	1	0

	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	0
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0,5	0,5	0
3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	0
	... se realiza con la participación de la dirección.	0,5	1	0
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	0,5	0,5	0
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0,5	0,5	0
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	1	1	0
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	0,5	1	0
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	0,5	1	0
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	0,5	1	0
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	0,5	1	0
		11	13,5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	1	0,5	0
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	1	1	0
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0,5	0,5	0
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	0,5	1	0
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0,5	0,5	0
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0,5	1	0
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0,5	0,5	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	0,5	0,5	0
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	0,5	1	0
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	1	0
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	1	0



	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	0,5	0,5	0
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	0,5	1	0
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	1	0,5	0
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0,5	0,5	0
		10	11	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	1	1	0
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0	0	0
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	1	1	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0,5	0,5	0
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0,5	0,5	0
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	0	0,5	0
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	0	0,5	0

su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0	0	0
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	0,5	0,5	0
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	1	1	0
	... en soporte papel.	0	0	0
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	0	0	0
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0,5	0,5	0
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0,5	0,5	0
	... se actualiza de manera constante.	0,5	0,5	0
		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0,5	0,5	0
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	1	0,5	0
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	0	0	0
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	0,5	0,5	0
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	0	0,5	0



	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	0	0,5	0
3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	1	1	0
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	0	0	0
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	0	0	0
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	0	0	0
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	0,5	0,5	0
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	0,5	1	0
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	0	0,5	0
	... las ideas de los empleados.	0	0,5	0
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0	0	0
		4	6	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	1	1	0
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	1	1	0
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	0



2. De la formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	1	1	0
	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	1	1	0
	... goza de los medios y recursos necesarios.	1	1	0
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	0	0	0
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0,5	0,5	0
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0,5	0	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	0	0,5	0
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	0	0,5	0
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	0,5	0,5	0
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	0	0,5	0
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0	0	0
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0	0	0
		7,5	8,5	0

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	0,5
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	0,5
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	0
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	0
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	0,5
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0,5
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	0
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	0,5
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	0
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	0
	... el impacto social de estos.	0
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	0,5

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	0
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	0,5
		3,5



**Información Preliminar:**

- *Nombre del Astillero: Número 55.*
- *Tipo de Astillero ( Pesquero, de Nueva Construcción, etc): Reparación de Buques.*
- *Nº de Trabajadores: 7*
- *Estructura Organizativa: ¿Existe Departamento de Calidad, PRL y Medio Ambiente independientes ó lo constituye algún Departamento Común?. ¿Otro tipo de modalidad?.*

**Formulario 1: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. La dirección ha definido por escrito cuál es su política (de C, S o MA) y actúa cotidiana mente en coherencia con la misma. Se puede afirmar que...	... la política incorpora un compromiso explícito de respeto y confianza hacia las personas de la organización.	1	1	1
	... se ha difundido a toda la organización. Es conocida y aplicada en todos los ámbitos.	0,5	1	1
	... la dirección asume su responsabilidad con similar importancia que la producción.	1	1	1
2. Su política...	... incluye el cumplimiento riguroso de la legislación y normativa.	1	1	1
	... contiene un compromiso de mejora continua.	1	1	1
	... está alineada totalmente con la política de personal, compras, marketing, etc.	0,5	0,5	0,5

3. Existen objetivos específicos y se efectúa periódicamente su revisión y control en cada ámbito. Esta revisión...	... se realiza con la personas que más de cerca conocen y trabajan en los aspectos revisados.	1	1	1
	... se realiza con la participación de la dirección.	0,5	0,5	0,5
	... se complementa con un sistema efectivo de avisos, control, verificación, etc.	1	1	1
4. En su empresa están definidas y asignadas las funciones, responsabilidades y relaciones entre todo el personal en la línea de los valores del trabajo bien hecho. En la práctica...	... no se ha detectado ninguna interferencia ni solape (operativo o de responsabilidades).	0,5	0,5	0,5
	... se realizan reuniones periódicas con trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.	0,5	0,5	0,5
	... se proporciona a cada persona los medios adecuados y suficientes (incluyendo la formación).	1	1	1
5. En su empresa se favorece la confianza de los trabajadores pues...	... se informa de manera transparente de todo lo que les incumbe.	1	1	1
	... se consulta siempre a los trabajadores directamente implicados y a sus representantes.	1	1	1
	... las decisiones NO se toman en reuniones privadas: los trabajadores pueden participar en el proceso decisional.	1	1	1

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente.

**Formulario 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. En su empresa, existe una planificación que...	... determina claramente las acciones a realizar y contribuye a que se hagan de la mejor manera.	0,5	0,5	1
	... aclara quién y, en qué plazo se han de realizar las acciones.	0,5	0,5	1
	... estimula mejoras a corto plazo, pero también a largo plazo.	0,5	0,5	1
2. En cuanto a las acciones previstas en la planificación...	... cuentan con una dotación de medios humanos y materiales adecuada.	1	1	1
	... el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora.	0,5	0,5	0,5
	... se incluye la comunicación de los resultados.	0,5	0,5	0,5
3. En cuanto a los procesos...	... están representados en un mapa de procesos, identificándose aquellos que son clave, y se les ha asignado un responsable.	0	0	0
	... los equipos de trabajo se estructuran en base a los procesos y no a una división meramente funcional por departamentos, áreas, etc.	1	1	1
	... se ha realizado un análisis de puestos de trabajo que considera la aportación concreta de cada persona a los resultados finales del proceso. Se incluye la movilidad de puestos de trabajo.	1	1	1
4. Los procedimientos...	... son coherentes con la complejidad del trabajo, los métodos empleados y las capacidades del personal implicado en el trabajo.	1	1	1
	... son aprobados, revisados periódicamente y están disponibles.	1	1	1



	... antes de ser normalizados pasan un periodo de prueba. Se coordinan con la formación necesaria y las instrucciones orales.	1	1	1
5. El control de las tareas realizadas se basa en...	... la formación de los trabajadores y en el conocimiento que tienen del proceso en el que sus funciones se enmarcan.	1	1	1
	... la supervisión y el apoyo de los mandos.	0,5	0,5	0,5
	... la información de cambios, resultados, etc. a cada trabajador.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 3: COMUNICACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. Se podría asegurar que en su organización gozan de...	... una comunicación fluida de la que los directores y mandos dan ejemplo y que se plasma en reuniones periódicas y frecuentes.	0	1	1
	... una comunicación verbal insustituible por ningún moderno sistema tecnológico.	0,5	1	1
	... nuevos sistemas de información que facilitan el almacenaje de conocimientos en bases de datos, la comunicación con socios externos, etc.	0	0	0
2. La comunicación de demandas y sugerencias...	... se transforma en acciones reales y recibe un seguimiento.	0,5	0,5	0,5
	... se contempla en uno o más procedimientos.	0,5	0,5	0,5
	... se incentiva. No hay miedo a represalias. Puede ser premiada/compensada cuando supone una mejora notable.	1	1	1
3. La información en su organización	... sobre comentarios e ideas de individuos y grupos de mejora.	1	1	1

su organización versa, entre otros...	... sobre notificaciones de actuaciones y cambios que afectan a los puestos de trabajo.	0,5	0,5	0,5
	... sobre planes, normas, procedimientos, etc.	1	1	1
4. El control de la información se hace fundamentalmente...	... mediante el uso de una red informática interna (correo electrónico, intranet, etc.)	0	0	0
	... en soporte papel.	1	1	1
	... en informes que documentan las experiencias del personal.	1	1	1
5. De la información transmitida por uno o más de los canales citados en el anterior requisito, es cierto que...	... no queda en algo inútil o insuficiente (se transforma en conocimiento y/o acción).	0,5	0,5	0,5
	... es compartida y mejorada por todos los interesados.	0,5	0,5	0,5
	... se actualiza de manera constante.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

#### Formulario 4: COOPERACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El compromiso de equipo se tiene en cuenta de manera que...	... las propuestas de cambio o de mejora son especialmente valoradas si provienen de un equipo.	0,5	0,5	0,5
	... se procura que los equipos constituidos trabajen de manera continua para la consecución de objetivos compartidos más allá del corto plazo.	0,5	0,5	0,5
	... es favorecido por estímulos y reconocimientos, especialmente si se trata de aportaciones innovadoras.	1	1	1
2. En su organización, para la toma de decisiones...	... se tiene en cuenta el grado de compromiso de las personas implicadas.	1	1	1
	... predominan los principios de eficacia, flexibilidad y consenso, frente a los de centralización y formalismo.	1	1	1
	... una de las premisas básicas es el respaldo del máximo número de miembros afectados (de cada estamento) por la decisión.	1	1	1



3. Los equipos que existen en su organización...	... realizan el seguimiento de los proyectos bajo su responsabilidad de principio a fin (diseño, implantación y resultados).	1	1	1
	... realizan autoevaluaciones de los resultados obtenidos que posteriormente son contrastadas con evaluaciones externas.	1	1	1
	... documentan sistemáticamente sus fallos y aciertos de manera que puedan servir para la mejora de futuros proyectos.	1	1	1
4. Cuando es necesario mejorar un proceso...	... se facilita la formación de grupos de trabajo.	1	1	1
	... se intenta que la implantación de la mejora no esté condicionada por intereses interdepartamentales (u otras unidades administrativas equivalentes).	1	1	1
	... las primeras sugerencias consideradas son las de los que los que trabajan en él.	1	1	1
5. En su organización las fuentes de mejora son...	... las aportaciones de los técnicos.	1	1	1
	... las ideas de los empleados.	1	1	1
	... las mejores prácticas del sector y de las organizaciones con mayor éxito.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

### Formulario 5: FORMACIÓN

REQUISITOS	PREMISAS	SISTEMAS		
		C (1)	PRL (2)	MA (3)
1. El plan de formación ...	... se decide conjuntamente con los trabajadores o sus representantes.	1	1	1
	... se relaciona con procesos formativos anteriores.	1	1	1
	... tiene en cuenta las características particulares de su organización.	1	1	1
2. De la formación que	... es periódica, teórica y práctica, adecuada y suficiente.	1	1	1



formación que se imparte/ recibe en su centro se podría asegurar que...	... existe un seguimiento de las necesidades formativas y de la eficacia/repercusión de la formación previamente impartida.	0,5	0,5	0,5
	... goza de los medios y recursos necesarios.	0,5	0,5	0,5
3. En su organización la mejora y el aprendizaje...	... son parte del trabajo diario.	1	1	1
	... se practican a nivel individual, de equipo y de la organización en general. Los mandos se implican en los programas.	0,5	0,5	0,5
	... se guían por oportunidades de mejora o de innovación, más que por problemas o no conformidades a corregir.	0	0	0
4. En cuanto a los procedimientos e instrucciones de trabajo se cumple que...	... la redacción se aprovecha como oportunidad para el aprendizaje: participan los implicados y se informa a otros que puedan estar relacionados en menor grado.	1	1	1
	... en la elaboración se intenta que participen los que más conocen la práctica del proceso de interés: los propios operarios.	1	1	1
	... existe un procedimiento relacionado con las necesidades generales de formación según el puesto de trabajo o las funciones de cada trabajador.	1	1	1
5. La incorporación de nuevas tecnologías...	... recibe el adiestramiento teórico y práctico necesario.	1	1	1
	... sirve para utilizar la información en el apoyo a la toma de decisiones locales.	0,5	0,5	0,5
	... favorece el “compartir conocimientos” entre las personas de la organización.	0,5	0,5	0,5

(1) Calidad / (2) Prevención de riesgos laborales / (3) Medio Ambiente

**Formulario 6: CULTURA DE EMPRESA**

REQUISITOS	PREMISAS	VALORACIÓN GLOBAL
1. En cuanto al trato que reciben las personas...	... se basa en el respeto y la confianza a cada persona, independientemente de sus funciones y responsabilidades.	1
	... no existen diferencias entre lo que reciben los trabajadores permanentes y los trabajadores temporales.	1
	... contribuye a la identificación de los trabajadores con la cultura de empresa.	1
2. En su organización...	... se intenta potenciar el contenido social del trabajo (para los trabajadores y para los consumidores del producto/servicio).	1
	... existe una política retributiva justa, evitándose desigualdades por sexo, procedencia geográfica, etc.	1
	... se colabora en proyectos, asociaciones, iniciativas, etc. del territorio en que se emplaza, y a su vez no se generan daños ambientales.	0,5
3. Siempre que es posible y adecuado...	... se delega poder ejecutivo y decisonal a los empleados.	1
	... se apoya a los empleados proporcionándoles canales de comunicación para sus sugerencias.	1
	... se otorgan compensaciones (no tan sólo económicas) para premiar resultados y actitudes positivas.	1
4. En la valoración de resultados se considera...	... la aportación de los equipos de trabajo al proceso de innovación.	0,5
	... como se ha contribuido a eliminar puntos débiles y a aprovechar oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento.	1
	... el impacto social de estos.	1
5. No hay duda de que en su	... se da igualdad de trato y oportunidades entre todos los trabajadores.	1

de que en su organización...	... existe la colaboración basada en la confianza mutua entre personas.	1
	... las personas son consideradas como pieza clave para la supervivencia de la misma, más allá del corto plazo, favoreciéndose su desarrollo.	1



