

---

# UNA APROXIMACIÓN A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES COMO *VENTAJA COMPETITIVA* EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CALIDAD Y/O LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DISTINTIVAS EN LAS EMPRESAS DEPORTIVAS

*Magaz González, Ana María*

*E\_mail: [ddejfs@unileon.es](mailto:ddejfs@unileon.es)*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*

*Mundina Gómez, José*

*Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, I.V.E.F., Universidad de  
Valencia*

*Luna Aroca, Roberto*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, L.A.D.E., Universidad de Valencia*

---

## RESUMEN

El entorno general y específico en que se desenvuelven las empresas deportivas, tanto públicas como privadas y que se dediquen tanto a la venta de servicios de deporte para todos como a la servucción de deporte profesional y espectáculo deportivo, se caracteriza por ser turbulento. Ante tal situación las empresas pueden elegir entre competir en el sector específico, con estrategias basadas en recursos y capacidades distintivas como basadas en Calidad. Ambas están cada vez más interrelacionadas. Algunos de los factores a tener en cuenta en cualquiera de esas opciones son, tanto el *aseguramiento de la calidad* como el diseño de procesos que exploten al máximo esos *recursos y rutinas organizativas*, y cada uno implica desarrollar una “*economía de la prevención*”, en la que la variable de análisis y *prevención de riesgos laborales*, y riesgos para los clientes, así como otro tipo de riesgos: económicos, materiales, etc. son elementos fundamentales para el ahorro de costes, y la búsqueda de diferenciación. La “*economía de la prevención*” implicará la medida del riesgo, el análisis de riesgos, la gerencia de riesgos y la determinación de los factores clave en la evaluación y prevención de riesgos laborales.

## PALABRAS CLAVE

Ventaja competitiva, calidad, recursos y capacidades distintivas, economía de la prevención, análisis y prevención de riesgos laborales.

## 1 INTRODUCCIÓN

Tanto el entorno *general* (los factores: económicos generales, político-legales, sociológicos y culturales y, tecnológicos), como el *específico* (el entorno competitivo integrado por los competidores potenciales, los competidores actuales, los clientes, los proveedores y los servicios sustitutos<sup>1</sup>) en que se mueven las empresas dedicadas a la servucción deportiva, están caracterizados por ser *entornos turbulentos*:

- *Complejos*: existen factores estratégicos distintos e interdependientes difíciles de prever; cada vez son más tenuous los límites entre sectores; interdependencia de unos sectores con otros; cada vez mayores interconexiones entre organizaciones; globalización de los mercados.

- Con *cambios* imprevisibles, intensos, profundos y veloces: el tiempo transcurrido desde que aparece una nueva tecnología o un nuevo servicio hasta que se comercializa o se imita se ha ido reduciendo.

- Con *incertidumbre* y hostilidad en aumento.

En un entorno más próximo, las innovaciones, los servicios sustitutos, la poca diferenciación del “servicio” de estas empresas, la inexistencia de barreras de entrada, de salida y de movilidad, la rivalidad entre los competidores, la mayoría de las veces, en términos de precios, dibuja un panorama competitivo con una serie de *amenazas* (aunque también fuente de oportunidades), donde la empresa deportiva intenta, no ya sólo maximizar su beneficio y buscar el éxito y crecimiento, sino tan sólo adaptarse a su entorno, sobrevivir<sup>2</sup> y no ser expulsado del mercado.

Bajo estas condiciones, la supervivencia de la organización deportiva puede enfocarse ajustando sus puntos fuertes, a las oportunidades que surgen del entorno y aprovechando sus diferencias frente a los competidores próximos y potenciales (sus capacidades y competencias distintivas basadas en sus recursos y capacidades) mediante la *estrategia* adecuada, para maximizar la utilidad para el comprador-consumidor-usuario-cliente, es decir la generación de valor para éste.

Podemos definir la *estrategia* como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. (Menguzzato, M., Renau, J.J., 1991)

El punto de partida para formular una estrategia es definir la *misión* de la organización deportiva: lo que quiere ser la empresa, sus aspiraciones, que responde a la pregunta: «¿cuál es nuestro negocio?» definido por Abell, como respuesta a tres preguntas: «¿qué necesidades se satisfacen?», «¿a quién se satisface?», «¿cómo se les satisface, con qué medios?»; y determinar los objetivos generales: las metas que se propone alcanzar a nivel global y a largo plazo. Junto a ello, se hace imprescindible el diagnóstico de la empresa para identificar su *ventaja competitiva* (a partir del análisis D.A.F.O.).

Pero en un mercado como el de los servicios deportivos donde las preferencias de los clientes varían y son volátiles, sus identidades cambian y las tecnologías y nuevos servicios se desarrollan rápidamente, donde no existen barreras y los servicios suelen estar poco diferenciados, definiendo una fuerte competencia en precios, es necesario basar la estrategia, más que en las necesidades que pretende satisfacer, en términos de lo que es capaz de hacer y cómo lo hace, es decir en función de lo que tiene: *sus recursos y capacidades internas* y en función de la *calidad*.

<sup>1</sup> Sistema de las *cinco fuerzas* de Porter.

<sup>2</sup> El principal interés común a todos los agentes que participan en una organización es la supervivencia de la empresa. Y la supervivencia requiere que, a largo plazo, la empresa obtenga una tasa de beneficios que cubra su coste de capital.

La *ventaja competitiva* de la empresa se evidencia en su capacidad para ofrecer un servicio diferenciado respecto a sus competidores, o bien, en su capacidad para obtener servicios a costes inferiores. Estas dos grandes alternativas están cada vez más interrelacionadas (Ventura, 1994). Y ambas tienen que ver, por una parte con los recursos y capacidades distintivas, y por otra con la calidad y la gestión de la misma.

En cuanto a los primeros, los recursos son activos valiosos dentro de una organización por ser fuente de diferenciación si es capaz de explotarlos adecuadamente a través de la organización, lo que determina las capacidades de la misma: las rutinas organizativas. Las capacidades de la empresa es un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas o rutinas organizativas y que se convierten en competencias distintivas si no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener servicios de forma superior al resto de competidores. Ambos, por tanto, son fuente de ventajas competitivas<sup>3</sup>. De manera que una estrategia a seguir será la explotación de sus habilidades organizativas basada en sus *recursos* y *capacidades*.

Los recursos pueden ser tangibles: instalaciones, material, etc. o intangibles: reputación y prestigio, habilidades y conocimientos de los trabajadores (es decir su capital humano), etc. De entre todos ellos, destacan en este tipo de servicios, dadas las características del mismo, los recursos humanos y también las instalaciones y material.<sup>4</sup>

Junto a esta posible elección, la *calidad* se presenta como otra variable susceptible de ser elegida como la estrategia a gestionar por una organización deportiva a fin de lograr ser competitiva y sobrevivir: "...la calidad es la más importante de las armas competitivas con que cuenta una organización... Organizaciones de todo tipo y de todas las nacionalidades han utilizado la calidad estratégicamente para ganar clientes, obtener recursos para el negocio, y ser competitivos... (Oakland, 1993)

La calidad, se establece como otro factor clave en que basar la competitividad a través de dos mecanismos: en cuanto que satisface a los clientes a lo largo del tiempo (genera confianza y de ahí lealtad y fidelidad a una determinada organización) y en cuanto que aumenta la productividad al disminuir los fallos y los subsiguientes costes que se producen en la servucción y distribución del servicio deportivo.

La gestión de la calidad como variable estratégica puede dividirse en cuatro fases: inspección, control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la dirección de la calidad total (Garvin, 1988). Esta última supone la integración de todas las funciones y procesos dentro de una organización con el fin de lograr la mejora continua en la calidad.

En relación al objeto de esta exposición se ha de destacar la importancia del "*aseguramiento de la calidad*". Consiste en todas aquellas acciones sistemáticas y planeadas necesarias para aportar confianza adecuada de que un servicio satisfará unos requisitos dados de

<sup>3</sup> "Las empresas a partir de los recursos que controlan y las capacidades que poseen exploran nuevas oportunidades para explotarlas rentablemente, en forma de nuevos servicios o procesos que cambian la situación previa y permiten obtener durante cierto tiempo las rentas de monopolio, hasta que el proceso de imitación acaba erosionando las mismas. (Ventura, 1994, pág. 262)

<sup>4</sup> Este tipo de servicios está dirigido principalmente a la satisfacción mental y física de los consumidores finales (practicantes o espectadores), por lo que a la naturaleza de todo servicio, aquí se unen aspectos relacionales y cualitativos, siendo determinante, en gran medida, las personas que lo ofrecen: quién los ofrece y cómo los ofrecen, y siendo fundamental el contacto personal con los clientes, añadiendo la importancia de la participación activa y la implicación del comprador/consumidor para el resultado del servicio). Además, las instalaciones y el material con los que se vaya a ofrecer el servicio deben ser cálidas, seguras, confortables, agradables, higiénicas.

calidad. Comprende actividades de prevención, gestión y regularización de procesos y subsistemas organizativos (en este caso, procesos relacionados con la servucción deportiva).<sup>5</sup>

La mejora continua y duradera de la calidad sólo puede ser conseguida dirigiendo esfuerzos organizativos hacia la planificación y la prevención de problemas y fallos cuando ocurren en su origen, e incluso desde el inicio mismo del Proyecto empresarial. A esa planificación y esa prevención de problemas y fallos las podemos denominar como “*economía de la prevención*”.

Con la puesta en práctica de la “*economía de la prevención*” se consigue, por una parte, conservar y mejorar la actuación del hombre, que es el activo más valioso para una empresa que busca diferenciarse y sobrevivir, por otra, disminuir los costes por accidentes y averías. Por último, y en lo que se refiere a los riesgos laborales, cumplir con la obligación establecida en la LPRL<sup>6</sup>, de efectuar acciones preventivas en los puestos de trabajo. Existe una manifiesta relación entre la Calidad y la prevención de riesgos laborales, de forma que se generan sinergias entre ambos aspectos que deben ser explotadas.

En la “*economía de la prevención*” se incluyen, entre otros, el análisis de riesgos (tanto los relacionados con los riesgos laborales, como materiales o financieros), la medida y la evaluación de riesgos y la gerencia de los mismos: toma de acciones correctoras y control de la eficacia de las medidas tomadas. Cuando están orientados a los laborales habrá que determinar, además, factores clave en la evaluación y prevención de riesgos laborales, para más tarde informar y formar a los trabajadores sobre dichos riesgos y las formas de evitarlos y prevenirlos.

Disminuyendo los riesgos originados por fallos y problemas, y actuando sobre éstos últimos, estamos generando una vía para ser capaces de ofrecer el nivel de calidad que espera el cliente, anticipando y superando sus expectativas y dirigiéndonos hacia la satisfacción del mismo, al mismo tiempo que creamos confianza y lealtad, reputación y por tanto, diferenciación. Además, a través de esta “*economía de la prevención*”, se consiguen cuantificar los costes de la calidad (y de la “no calidad”), para eliminar posteriormente fuentes de costes, haciéndolo mejor, más rápido, innovando y menos caro, y ser así capaces de “producir” el servicio a menor coste.

Los costes de calidad son indicativos de problemas y fallos y son aquellos que una empresa soporta para asegurarse que el servicio que se presta al usuario se ajusta a las especificaciones de éste. Unos se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación: costes de obtención de la calidad. Otros, son los costes de fallos, resultantes de servicios o distribuciones no conformes a los requisitos o las necesidades del usuario.

Los costes de prevención son aquellos que surgen de las actividades diseñadas específicamente para prevenir mala calidad, riesgos, fallos, en los servicios deportivos y su distribución (o venta). Los de evaluación los correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de los servicios y el sistema de servucción y funcionamiento en general.

Los costes de fallos pueden ser internos: durante el diseño del sistema deportivo, y de la planificación de la servucción; o externos: los ocurridos durante la prestación o venta (distribución) del servicio o después de ésta, al cliente.

En relación a los costes de prevención, podemos destacar (adaptado de AECA, 1995):

- Departamento de operaciones: especificaciones de calidad del servicio, programación del mismo, investigación del procedimiento de desarrollo del servicio, adquisición de equipamiento de calidad, equipación del personal, mantenimiento y diseño de instalaciones y equipamiento, conservación del medio ambiente, suscripción de seguros de accidentes.

<sup>5</sup> “Las aplicaciones realizadas han puesto de manifiesto que, en los servicios, el diseño del sistema de prestación y del sistema organizativo constituye la principal palanca estratégica.” Manual de Calidad en el Turismo.

<sup>6</sup> Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE, 10-XI-1995)

- Departamento de recursos humanos: personal altamente cualificado, formación permanente, sistemas de contratación diversa.

En cuanto a los costes de evaluación:

- Departamento de operaciones: estudio del diseño del servicio, análisis de procesos, equipamientos, especificaciones de calidad, de resultados.

- Departamento de recursos humanos: inspección de evaluaciones de empleados.

COSTES DE FALLOS DE LA CALIDAD		
INTERNOS		EXTERNOS
DPTO. COMERCIAL	Errores de diseño Errores de planificación de espacios, instalaciones, material, actividades	reclamaciones por contrariedad entre lo ofertado y lo realmente vendido promociones especiales por pérdida de imagen atención a clientes, regalos, descuentos, etc. por publicidad suplementaria para reducir los efectos negativos de la pérdida de imagen
DPTO. OPERACIONES	Instalaciones infrautilizadas Actividades infrautilizadas Mala atención al cliente Equipamiento insuficiente y en malas condiciones Limpieza-higiene insuficiente Poca seguridad Mantenimiento insuficiente Errores en el sistema de prestación del servicio	Por pérdida de ventas Por indemnizaciones Reclamaciones por fallos en el servicio Indemnizaciones de garantía Accidentes
DPTO. ECONÓMICO - ADTVO.	Facturación y cobro retrasados	Morosidad y retraso en el cobro de clientes perjudicados Bajas temporales de clientes
DPTO. RRHH	Desmotivación Clima laboral negativo Errores en la selección de personal Errores en el tipo de contratación	Baja calidad en las relaciones cliente-empleado Mala imagen empleados, mal percibida Accidentes de los empleados

De la visión de los anteriores, es fácil concluir que muchos son debidos al papel y actuación de los recursos humanos, y al proceso de servucción y distribución del servicio deportivo (rutinas organizativas y actividades de la cadena de valor) en relación a instalaciones, material, seguridad, atención a clientes, gestión de la imagen, etc., determinando una serie de *riesgos* que pueden incidir sobre sus recursos, sobre sus rutinas organizativas y sobre sus costes y resultados.

De manera que podemos concluir que sea cual sea la estrategia que definamos para lanzar al entorno competitivo una organización deportiva, tendremos que tener en cuenta los riesgos existentes, el análisis de los mismos y su gestión y control y su papel fundamental en la consecución de la ventaja competitiva.

La tarea es, mediante la realización de una especie de auditoría interna, en relación a los riesgos, mejorar los procesos; el objetivo principal: evaluación y supervisión de los procesos internos y la eficiencia y la efectividad de los mismos. La principal consecuencia y beneficio: informar sobre el modo de mejorarlos de cara a disminuir los riesgos, la no calidad, los costes, y con ello crear valor añadido para el cliente e incrementar la competitividad o los ingresos para la organización.

## 2 MEDIDA Y ANÁLISIS DE RIESGOS

- El riesgo lo podemos definir como la combinación de la frecuencia o probabilidad y de las consecuencias que puedan derivarse de la materialización de un peligro (fuente o situación con capacidad de daño) o de un fallo.

- El riesgo laboral será la posibilidad de que un trabajador sufra un daño derivado del trabajo. Dentro de éstos se consideran enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo y ocasión del trabajo.

En toda organización es obligatorio prevenir los riesgos laborales, internamente y externamente (mediante contratación de seguros). Los responsables de ellos son, tanto el empresario, como el trabajador y la administración pública. La normativa reguladora es la LPRL y su desarrollo reglamentario.

Ésta tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores aplicando medidas y desarrollando actividades para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

A la hora de medir el riesgo hay que tener en cuenta los siguientes condicionantes:

- Riesgo objetivamente existente: El riesgo existe objetivamente cuando está cuantificado y matizado por la percepción: por ejemplo, la existencia de un charco de agua debido a una gotera en un pabellón deportivo.

- Intuición: Pero se debe tener en cuenta la intuición de las personas sobre un fenómeno determinado (temor): por ejemplo, - un parquet en un ambiente “cargado” es deslizante y puede provocar caídas y lesiones a los clientes y agentes deportivos; - existe un riesgo no real pero intuido de que un trabajador tras una lesión, no suficientemente rehabilitada, recaiga, si realiza determinada actividad.

- Control: Confianza en el material deportivo, en la capacidad del agente deportivo ante una situación de riesgo o fallo, en su profesionalidad.

- Necesidad de realizar la operación: a pesar de la intuición de que existe la posibilidad de fallo o riesgo, es necesario realizar la actividad. Por ejemplo, participar en el Paris-Dakar.

- Beneficio: a pesar del riesgo existe un beneficio para el que lo asume.

- Frecuencia: de los accidentes, problemas, fallos; contrastados.

- Medida aceptada del riesgo: dentro de cada organización deportiva se dan unos fallos como imprevisibles y aceptados, conformes a lo especificado, aunque se tratarán de reducir. Riesgos triviales: muy improbables y poco peligrosos, por ejemplo: asistencia excesiva a una clase de aerobio a medio día. Riesgos tolerables: poco peligrosos e improbables: gripe del agente deportivo. Riesgos moderados: probable y poco peligroso: Avería en el sistema informático de gestión del servicio, por incapacidad del ordenador. Riesgo considerable: probable y peligroso: por ejemplo que en Abril no haya nieve para nuestro servicio contratado de esquí. Riesgo intolerable: extremadamente peligroso y probable: Accidentes en clientes que se hayan hecho un reconocimiento médico y tengan alguna prescripción para el ejercicio.

- “Standares”, en cuanto a características del personal y material e instalaciones: titulación y formación del personal, experiencia, normas de seguridad y calidad en diseño de instalaciones y material. Éstos reducen costes y facilitan la información y la confianza.

Para analizar los diferentes riesgos de una organización deportiva se necesita:

- Describir el sistema deportivo, de acuerdo al diseño elegido en nuestra organización.

- Identificar una serie de sucesos no deseados que dan lugar a que se materialice un peligro: absentismo laboral, fallos en las instalaciones, averías, lesiones físicas, daños materiales, etc.

- Analizar los mecanismos por los que se desencadenan estos sucesos. Por ejemplo: lesiones repetidas en nuestros agentes: ¿son debidas a la falta de motivación de nuestros trabajadores?.

- Estimar y analizar las consecuencias para deducir los métodos reductores de consecuencias. Por ejemplo: reasignar recursos y compartir actividades.

- Evaluar el riesgo. Estimar los sucesos no deseados que se han producido y la probabilidad de que ocurran de nuevo.

- Identificar métodos para reducir los sucesos no deseados y la probabilidad de que ocurran.

- Entrenar a los agentes deportivos y los trabajadores en general.

- Diseñar procedimientos de determinadas operaciones: por ejemplo, Montaje y desmontaje de instalaciones y pistas deportivas con determinados materiales.

- Diseñar procedimientos de mantenimiento de instalaciones, material, seguridad, higiene.

- Investigar los sucesos y accidentes ocurridos tanto por clientes internos como externos y las incidencias que han tenido lugar: quejas, sugerencias, litigios, reclamaciones, bajas, etc.

- Realizar, según lo anterior, auditorías internas de seguridad, y si fuera necesario o conveniente, externas, realizadas por expertos independientes.

- Registrar y archivar todos los datos anteriores.

- Diseñar planes de emergencia.

Cómo diseñemos nuestro proyecto empresarial, el sistema deportivo y el entorno interno de la organización deportiva va a determinar unos condicionantes acerca del tipo de trabajo a desarrollar (contenido básico del trabajo para cada agente deportivo y empleado en general), el nivel de seguridad en el mismo, el medio ambiente en que se realiza el trabajo, la salud. etc. Éstos son factores susceptibles de provocar: accidentes, enfermedad profesional, estrés, absentismo y retrasos, mala ejecución del trabajo y generan mala calidad, improductividad y disminución de la confianza del cliente en el servicio, generando costes de no calidad y pérdidas de imagen y cuota de mercado.

Podemos destacar:

- Si el servicio está mal diseñado y existen cambios frecuentes en los horarios, condiciones de distribución, en los agentes deportivos, etc., el cliente puede sentirse perdido y engañado, generando desconfianza, insatisfacción y falta de fidelidad, no repitiendo la compra: riesgo de pérdida de clientes. En cuanto a los clientes internos, puede provocar trabajo suplementario en éstos que origine estrés, cansancio: riesgo de lesiones y absentismo laboral.

- Si existe una mala disposición de las instalaciones, y mal uso del espacio y de los materiales, puede afectar a la seguridad, y al medio ambiente donde se desarrolla el servicio provocando riesgo de accidentes.

- Lo mismo sucede con las averías de material y equipo.

- En general, una política de personal equivocada en relación a la distribución de las tareas entre los recursos humanos y su capacitación, el clima laboral existente y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven puede dar lugar a trabajo suplementario e improductivo, con riesgo de absentismo, retrasos en la ejecución de las tareas y mala ejecución, accidentes y enfermedades.

### 3 FACTORES CLAVE EN LA EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Se debe tener en cuenta que las condiciones de trabajo: concepción del puesto, seguridad, ergonomía, repetitividad de la tarea, interés, pueden ser fuente de riesgos laborales que dan lugar a accidentes que originan como consecuencia pérdidas económicas y de imagen.

La seguridad en el trabajo recae no ya sólo en el empresario que debe evaluar los riesgos, dotar de información y formación en materia de seguridad a sus empleados y establecer las condiciones mínimas de construcción, limpieza, mantenimiento, condiciones ambientales, iluminación, etc., sino, sobre todo al personal que debe velar por su propia seguridad, limitada por sus posibilidades personales: formación, nivel de conocimiento, capacidad y experiencia. De él depende el uso correcto del material y las instalaciones; informarse e informar -puesto que está en contacto directamente con la venta del servicio y el cliente-, de cualquier situación de riesgo para la seguridad y la salud; y la colaboración en el análisis, evaluación y gestión de los riesgos en su empresa (art. 29 LPRL).

La evaluación de riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo información para tomar decisiones sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas. Se ponen de manifiesto situaciones de riesgo, que deberán eliminarse planificando actividades preventivas, en función de prioridades según número, peligrosidad, etc.

Para disminuir dichos riesgos se deben establecer unas condiciones mínimas de seguridad y salud en el equipo de trabajo: máquina, instrumento o instalación utilizada en los servicios deportivos, para lo cual dicho equipo, entre otros, deberá cumplir los requisitos legales que se hayan establecido (por ejemplo las normas NIDE sobre instalaciones referidas a iluminación, acústica, climatización, características del pavimento, principios ergonómicos en el diseño de máquinas de musculación); en el lugar de trabajo: incluida la limpieza de los mismos y en el propio trabajador: debido a su actividad entraña riesgo, sobre todo dorsolumbar por manipulación de cargas pesadas (montaje-desmontaje de pistas, por ejemplo) o por los esfuerzos físicos frecuentes, prolongados en los que interviene de manera particular la columna vertebral, muchas veces con períodos insuficientes de recuperación, inadecuación de calzado o ropas o insuficiente formación o conocimientos sobre la materia.

Deben identificarse dichos riesgos, cuantificarse y evaluar la situación actual, comprobando si se necesitan acciones para la disminución y prevención de los riesgos: acciones correctivas, poniendo en práctica un plan de actuación.

Entre los métodos para identificar los riesgos podemos mencionar:

- Comparativos: historial de problemas, fallos y accidentes ocurridos anteriormente.
- Generalizados: análisis de modalidades de fallos y sus efectos; análisis del árbol de fallos; análisis del árbol de sucesos (semejantes a los árboles de decisión).

En cuanto a la cuantificación de los mismos podemos destacar el índice de ocurrencia (OC): la probabilidad de que un fallo, problema, accidente, ocurra. Desde probabilidad muy escasa a muy elevada vamos seleccionando los fallos que se pueden dar. De gran importancia es la cuantificación de la gravedad o severidad del fallo en relación a cómo afecta a la seguridad del trabajador y del usuario: índice de gravedad (GR): desde un efecto mínimo -no afecta a la seguridad del usuario y del trabajador- hasta un efecto máximo -afecta gravemente a la seguridad del usuario y del trabajador-. Por último estas variables, junto con el índice de detección del fallo (DE): o probabilidad de detectar el fallo antes de que se produzca algún tipo de efecto (daño, lesión, avería), determinan, en conjunto, el índice de prioridad de riesgo (NRP), siendo:  $NRP = OC \times GR \times DE$



Se diseñan, así una serie de *fichas de control de fallos y efectos* que después de ser analizadas permitirán evaluar la situación actual y descubrirán si se necesitan acciones correctoras e implantación de un plan de actuación conducente a la disminución de los riesgos, y consecuente con la mejora continua.

El objetivo final es hacer mejor, menos caro, más rápido e innovando, es decir, la mejora continua de la calidad, para la satisfacción del cliente, y la diferenciación en base a los recursos y capacidades distintivas de que dispone la empresa, logrando una ventaja competitiva frente a nuestros adversarios, sobreviviendo y creciendo en el mercado competitivo.

La implantación de una “economía de la prevención”, concretamente, de un sistema de prevención de riesgos (laborales o no) introduce un elemento diferenciador positivo frente a competidores existentes o posibles, destinado a reforzar las estrategias de diferenciación de servicios y a constituir una política de marketing, mejora la imagen de la empresa ante los clientes y el mercado deportivo en general, garantiza el reconocimiento público del enfoque, la consecución y el aseguramiento de la calidad en sus servicios, la protección a la salud y la seguridad de las personas, generando nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad.

#### 4 BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES (1997): *Guía de un Plan de Acción Preventiva en la Empresa*, Madrid, Fundación Confemetal.
- Cooperts & Lybrand Gálgano (1994): *Manual de calidad en el Turismo*, Barcelona, Editur.
- Fanjul, J.L. (1999): *Economía de la Prevención*. Documentos del Master Universitario en Evaluación y Prevención de Riesgos laborales, Universidad de León.
- Fernández, R. (coord.) (1998): *Organización y métodos de trabajo: dirección de la producción y recursos humanos*, Madrid, Cívitas.
- Fernández, L. (ed.) (1999): *Guía práctica de prevención de riesgos laborales*, Madrid, ACARL.
- Grant, R. (1995): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Cívitas.
- KPMG. Management Assurance Service (1999): “Nuevas estrategias y prácticas de auditoría interna: el valor orientado hacia los riesgos”, *PARTIDA DOBLE*, nº 103, septiembre, 10 págs.
- Magaz, A. M<sup>a</sup>., Fanjul, J.L., Miguel, J.A. (1996): *Calidad Total en las empresas deportivas*, artículo presentado al Ier. Premio de artículos sobre Ciencias del Deporte y la Actividad Física del COPLEF de Cataluña.
- Masip, J.M. (1999): *Prevención de riesgos laborales*, Madrid, Síntesis.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona, Ariel economía.
- MUPRESPA (1997): *Normas de Prevención de Riesgos Laborales*, Barcelona.
- Oakland, J.S. (1993): *Total Quality Management: The route to improving performance*, 2<sup>a</sup>, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Tejada, A. (1999): “La contabilidad de gestión medioambiental”, *PARTIDA DOBLE*, nº 102, julio-agosto, 12 págs.
- Vaquero, J.L. y Ceña, R. (1999): *Prevención de Riesgos Laborales*, Madrid, Pirámide.
- Velasco, J. y Campins, J.A. (1997): *Gestión de calidad I: Garantía y consolidación*, Madrid, Pirámide.

- Velasco, J. (1997): *Gestión de la calidad II: Mejora competitiva*, Madrid, Pirámide.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Madrid, Cívitas.