



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Fin de Máster

*Implantación estratégica de un sistema de gestión de la
prevención de riesgos laborales en una empresa
hotelera de la Comunidad Valenciana: integración
organizativa, mejora continua y generación de valor*

Curso académico 2025/2026

Modalidad 1: Trabajo experimental relacionado con la titulación

Alumno: Diego García Jaén

Tutor: José Manuel De Haro García

ÍNDICE:

ÍNDICE DE CUADROS _____ ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS _____ ¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO _____ 7

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRABAJO
_____ 9

1.1 Contextualización del sector turístico y hotelero en España y la Comunidad
Valenciana _____ 9

1.2 Justificación del estudio _____ 10

1.3 Problema de investigación, objetivos y proposiciones de trabajo _____ 11

1.4 Metodología y justificación de la empresa de referencia _____ 12

1.5 Estructura del trabajo _____ 13

**CAPÍTULO 2. SEGURIDAD LABORAL Y CREACIÓN DE VALOR: UNA
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA** _____ 14

2.1 Evolución del paradigma preventivo: del cumplimiento normativo a la gestión
estratégica _____ 14

2.2 Evidencia empírica: seguridad laboral, productividad y rendimiento
organizativo _____ 15

2.3 La PRL como ventaja competitiva sostenible: el enfoque de recursos y
capacidades _____ 16

2.4 PRL, reputación corporativa y sostenibilidad ESG _____ 17

2.5 El Modelo EVPS: propuesta conceptual original del trabajo _____ 18

**CAPÍTULO 3. SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS: ISO 45001:2018, PDCA Y
DIGITALIZACIÓN** _____ 19

3.1 La norma ISO 45001:2018: estructura, principios y lógica de implantación ____ 19

3.2 Liderazgo y participación: la cláusula 5 como bisagra estratégica _____ 19

3.3 El ciclo PDCA y la lógica de mejora continua	20
3.4 Digitalización y sistemas integrados: hacia la gestión 4.0 de la SST	21
CAPÍTULO 4. EL SECTOR HOTELERO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	21
4.1 Estructura de la oferta y posicionamiento competitivo	21
4.2 Estructura del empleo y siniestralidad sectorial	22
4.3 Tendencias estratégicas y desafíos competitivos del sector	23
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO: PESTEL Y LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	24
5.1 Análisis PESTEL del sector hotelero valenciano	24
5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	25
CAPÍTULO 6. ARQUITECTURA NORMATIVA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	26
6.1 La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y desarrollo normativo	26
6.2 Reglamento de los Servicios de Prevención y modalidades organizativas	26
6.3 Marco normativo aplicable al Hotel Costa Blanca Palace	27
CAPÍTULO 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO Y ANÁLISIS INTERNO DEL HOTEL	28
7.1 Caracterización del Hotel Costa Blanca Palace	28
7.2 Business Model Canvas	29
7.3 Análisis DAFO con foco en la dimensión preventiva	29
CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES EN EL HOTEL COSTA BLANCA PALACE	30
8.1 Metodología y alcance de la evaluación	30
8.2 Mapa de riesgos por departamento	31
8.3 Riesgos psicosociales: la dimensión menos atendida	31
8.4 Riesgos emergentes asociados al cambio climático	32
CAPÍTULO 9. ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	32

9.1 Política preventiva y compromiso directivo	32
9.2 Estructura organizativa preventiva	32
9.3 Elementos del SGPR	33
CAPÍTULO 10. CULTURA PREVENTIVA Y LIDERAZGO ORGANIZATIVO	34
10.1 El concepto de cultura preventiva: niveles de madurez	34
10.2 Liderazgo preventivo y comportamientos directivos	34
10.3 Mecanismos de construcción cultural	35
CAPÍTULO 11. INTEGRACIÓN DE LA PRL EN LA CADENA DE VALOR DEL HOTEL	35
11.1 La cadena de valor de Porter aplicada al sector hotelero	35
11.2 Inserción de la PRL en cada actividad de la cadena	36
11.3 La cadena servicio-beneficio como puente conceptual	36
CAPÍTULO 12. ANÁLISIS DE LOS COSTES DE LA SINIESTRALIDAD Y LA NO PREVENCIÓN	37
12.1 La invisibilidad contable de los costes preventivos	37
12.2 Estimación del coste de la siniestralidad en el Hotel Costa Blanca Palace	38
CAPÍTULO 13. RETORNO DE LA INVERSIÓN PREVENTIVA: ROI, PROYECCIONES Y BSC	39
13.1 Presupuesto de implantación del SGPR	39
13.2 Supuestos de simulación	39
13.3 Simulación financiera de escenarios	41
13.4 Cuadro de Mando Integral preventivo	42
CAPÍTULO 14. HOJA DE RUTA PARA LA TRANSFORMACIÓN PREVENTIVA DEL HOTEL	43
14.1 Fases de implantación y secuencia temporal	43
14.2 Gestión del cambio: factores críticos de éxito	43
CAPÍTULO 15. SISTEMA DE CONTROL, AUDITORÍA Y MEJORA CONTINUA	44

15.1 KPIs reactivos y proactivos del sistema preventivo	44
15.2 Auditoría interna y revisión por la dirección	44
15.3 La revisión por la dirección como cierre del ciclo PDCA	45
CAPÍTULO 16. SIMULACIÓN EMPRESARIAL DEL IMPACTO ESTRATÉGICO	45
16.1 Planteamiento de la simulación integral	45
16.2 Resultados consolidados y discusión	46
16.3 La PRL como generador de valor: síntesis del Modelo EVPS	47
CAPÍTULO 17. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS Y LÍNEAS FUTURAS	48
17.1 Principales hallazgos del estudio	48
17.2 Implicaciones estratégicas para la dirección hotelera	49
17.3 Limitaciones del trabajo	50
17.4 Líneas futuras de investigación	50
17.5 Reflexión final	51
BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 1. Magnitudes del sector turístico en España y la Comunidad Valenciana (2023)	10
Cuadro 2. Evolución de los paradigmas de gestión preventiva en las organizaciones	15
Cuadro 3. Estructura de la ISO 45001:2018 y correspondencia con el ciclo PDCA	20
Cuadro 4. Estructura de la oferta hotelera de la Comunidad Valenciana por categoría (2023)	22
Cuadro 5. Accidentalidad laboral en hostelería española por tipo de accidente (2022)	23
Cuadro 6. Análisis PESTEL del sector hotelero valenciano: implicaciones para la PRL	24
Cuadro 7. Cinco Fuerzas de Porter: sector hotelero de cuatro estrellas en la CV	25
Cuadro 8. Marco normativo de la PRL aplicable al Hotel Costa Blanca Palace	27
Cuadro 9. Business Model Canvas del Hotel Costa Blanca Palace	29
Cuadro 10. Análisis DAFO del Hotel Costa Blanca Palace: dimensión estratégica de la PRL	29
Cuadro 11. Mapa de riesgos por departamento en el Hotel Costa Blanca Palace	31
Cuadro 12. Elementos del SGPR conforme a ISO 45001:2018 - Hotel Costa Blanca Palace	33

Cuadro 13. Modelo de cultura preventiva: niveles de madurez y situación del hotel	34
Cuadro 14. Estimación del coste total de la siniestralidad en el Hotel Costa Blanca Palace (anual, situación base)	38
Cuadro 15. Presupuesto de implantación del SGPRL en el Hotel Costa Blanca Palace (3 años)	39
Cuadro 16. Supuestos de simulación financiera y fuentes	40
Cuadro 17. Simulación financiera: escenarios de implantación del SGPRL (3 años)	41
Cuadro 18. Plan de acción estratégico - Cronograma de implantación del SGPRL	43
Cuadro 19. KPIs de seguimiento del SGPRL del Hotel Costa Blanca Palace	44
Cuadro 20. Simulación integral del impacto del SGSST: escenarios base, básico y avanzado	46

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Cuadro de Mando Integral (BSC) de seguridad laboral del Hotel Costa Blanca Palace	42
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

Hay un coste que no aparece en ningún presupuesto hotelero. No tiene línea propia en la cuenta de explotación y rara vez genera debate en el comité de dirección. De lo que hablo es del coste de lo que no se previene: una camarera de pisos que arrastra una tendinitis desde marzo, o el cocinero que vuelve dos semanas después de una escaldadura sin que nadie haya tocado el procedimiento que la provocó. Este trabajo parte de ahí, de esa invisibilidad contable, para examinar con herramientas de dirección de empresas la idea de que gestionar bien la prevención de riesgos laborales en un hotel valenciano es, ante todo, una decisión de inversión con retorno medible y competitivo.

El objeto de análisis es el Hotel Costa Blanca Palace, establecimiento de cuatro estrellas con 250 habitaciones situado en Benidorm, construido sobre los parámetros estadísticos representativos del segmento de "sol y playa" de la Comunidad Valenciana. Cada cifra del modelo (facturación, plantilla, índice de incidencia, estructura de costes) procede de fuentes institucionales contrastables (INE, 2024; Exceltur, 2024; INSST, 2023). El uso de una empresa de referencia construida sobre datos sectoriales permite el grado de detalle financiero que el trabajo requiere y, al mismo tiempo, hace extrapolables las conclusiones al conjunto del segmento medio del hotel vacacional valenciano.

La aportación conceptual propia del trabajo es el Modelo EVPS o Valor Estratégico de la Prevención en Servicios. Seis dimensiones (liderazgo directivo, cultura preventiva, integración en procesos operativos, reducción de siniestralidad, mejora del capital humano, creación de valor empresarial) articulan la cadena causal por la que una decisión directiva sobre seguridad laboral se refleja en el EBITDA, en la puntuación de las OTAs y en la tasa de rotación del personal. El modelo combina la Visión Basada en los Recursos de Barney (1991), que sostiene que la ventaja competitiva sostenible proviene de los recursos internos; la cadena servicio-beneficio de Heskett et al. (1994), que conecta la calidad del servicio interno con los ingresos y la rentabilidad; y el paradigma de mejora continua de ISO 45001:2018, que introduce un enfoque proactivo, preventivo y participativo en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Su originalidad no reside en los pilares teóricos sino en su articulación

para el contexto hotelero y en la ilustración cuantitativa de la cadena mediante simulación.

La simulación arroja resultados que respaldan la plausibilidad de las cuatro proposiciones del trabajo. El escenario de implantación avanzada produce un retorno de la inversión preventiva de 4,34:1 con un payback de ocho meses; la puntuación media en OTAs escala de 8,1 a 8,5 puntos y el RevPAR se incrementa en dos euros por noche; el eNPS pasa de 18 a 45 puntos y la rotación de plantilla fija cae del 18 % al 8 %; el EBITDA operativo estimado crece un 31 %, de 780.000 a más de un millón de euros. Estas cifras tienen un componente explícito de incertidumbre (son proyecciones sobre un modelo, no datos auditados), y exponerlas como tales forma parte de la honestidad intelectual con que el trabajo trata el ejercicio.



Palabras clave: prevención de riesgos laborales, ISO 45001, gestión estratégica, sector hotelero, Comunidad Valenciana, creación de valor, mejora continua, Modelo EVPS, ROI preventivo, sostenibilidad ESG.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRABAJO

1.1 Contextualización del sector turístico y hotelero en España y la Comunidad Valenciana

Doce coma ocho por ciento del PIB español, 2,6 millones de empleos directos, 85,1 millones de turistas internacionales en 2023 (INE, 2024; OMT, 2024). Las magnitudes del turismo en España tienen esa contundencia que los datos sectoriales adquieren cuando se acumulan suficientes años de primacía mundial. La Comunidad Valenciana no es un actor secundario en ese escenario: con un 14,2 % del PIB autonómico y 9.500 millones de euros de gasto receptor (Invat-tur, 2024), con un tejido hotelero compuesto de 1.847 establecimientos y 169.432 plazas, opera en una de las costas más disputadas del Mediterráneo. Benidorm, con 125 establecimientos y unas tasas de ocupación que superan el 95 % en temporada alta, concentra una densidad de oferta que no admite la indiferencia competitiva: o se diferencia o se compite por precio, y ese segundo camino ya está tomado por otros.

Detrás de las cifras de crecimiento habita una paradoja que la literatura de gestión hotelera esquiva con demasiada frecuencia. El sector que genera el 12,8 % del PIB nacional es también, simultáneamente, uno de los más accidentados de la economía española: 4.812 accidentes con baja por cada 100.000 trabajadores en hostelería (INSST, 2023), frente a una media nacional de 3.241. Esa brecha, un 48,5 % de exceso, no es estadística inerte. Se materializa en quirófanos, en bajas de larga duración, en sustituciones caras y en un deterioro silencioso de la calidad del servicio que ningún análisis de RevPAR captura directamente.

Cuadro 1. Magnitudes del sector turístico en España y la Comunidad Valenciana (2023)

Indicador	España	Com. Valenciana	Fuente
Contribución al PIB	12,8 %	14,2 %	INE, 2024
Turistas internacionales (millones)	85,1	9,5	OMT, 2024
Empleo directo en hostelería	2,6 millones	> 120.000	MTES, 2024
Establecimientos hoteleros	15.893	1.847	INE, 2024
Índice de incidencia hostelería	4.812/100.000	5.021/100.000	INSST, 2023

Fuente: INE (2024); OMT (2024); INSST (2023); Invat-tur (2024); MTES (2024).

Elaboración propia.

1.2 Justificación del estudio

Que la literatura académica española sobre gestión hotelera apenas aborde la PRL desde la óptica de la dirección estratégica no es una omisión inocente: refleja la inercia de un sector que ha resuelto el problema preventivo externalizándolo a un servicio ajeno y archivando el documento de evaluación de riesgos. La consecuencia es un vacío analítico (¿cuánto vale realmente una cultura preventiva madura en términos de ventaja competitiva?) que este trabajo se propone cubrir, siquiera parcialmente, aplicando los marcos analíticos del Máster en Administración y Dirección de Empresas de la UMH a un objeto de estudio que merecería más atención de la que recibe.

Hay, por otro lado, una urgencia práctica que justifica el trabajo con independencia de la laguna académica. El sector hotelero valenciano afronta presiones convergentes (escasez crónica de talento cualificado, endurecimiento regulatorio ESG, es decir, de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza para evaluar la sostenibilidad y el impacto ético de la empresa más allá de sus resultados financieros, y competencia de plataformas de alojamiento que operan sin las mismas cargas preventivas) que hacen de la gestión estratégica de la seguridad laboral un diferenciador accesible. No todos los hoteles pueden renovar instalaciones cada cinco años ni invertir en tecnología de revenue

management de última generación. Pero todos pueden, si entienden correctamente la ecuación, construir una cultura preventiva que reduzca el absentismo, mejore el servicio y fortalezca la reputación.

1.3 Problema de investigación, objetivos y proposiciones de trabajo

El problema de investigación que se formula es el siguiente: ***¿de qué manera puede una empresa hotelera de la Comunidad Valenciana implantar estratégicamente un sistema de gestión de la PRL que esté integrado en su estructura organizativa, orientado a la mejora continua y capaz de generar valor empresarial sostenible?*** Planteado desde la óptica de la dirección estratégica, la pregunta se reformula así: ***¿en qué condiciones organizativas la gestión preventiva deja de ser un coste de cumplimiento y se convierte en una capacidad dinámica que genera ventaja competitiva sostenible para un hotel de cuatro estrellas en un mercado tan disputado como el de Benidorm?*** No se trata de la misma pregunta: la primera busca un procedimiento, la segunda busca una lógica de creación de valor. Ambas se responden en el presente trabajo.

El objetivo general es diseñar y proponer un modelo de implantación estratégica de un SGPR en un hotel de cuatro estrellas de la Comunidad Valenciana que integre la lógica de la mejora continua, la alineación organizativa y la generación de valor. El trabajo persigue además siete objetivos específicos: analizar el entorno sectorial y competitivo; revisar el marco normativo y los estándares ISO aplicables; diagnosticar la situación preventiva del hotel de referencia; diseñar el sistema de gestión conforme a ISO 45001; estimar el impacto económico-financiero de la implantación; trazar el plan de implantación estratégica; y proponer el Modelo EVPS (Valor Estratégico de la Prevención en Servicios) como aportación conceptual propia.

Cuatro proposiciones (**P**) de trabajo orientan el análisis y se evalúan mediante simulación financiera y revisión de la evidencia empírica disponible. En ningún caso sus resultados constituyen contrastación empírica en sentido estricto, al no proceder de datos primarios: la empresa de referencia es un modelo

representativo construido sobre parámetros sectoriales reales, y los resultados de la simulación permiten valorar la plausibilidad económica de las proposiciones, no verificarlas.

P1. La implantación de un SGPR conforme a ISO 45001 genera, bajo los supuestos aplicados, un retorno estimado positivo en un horizonte de tres años que supera ampliamente la inversión requerida. **P2.** La integración operativa de la prevención en los procesos del hotel actúa, según la cadena servicio-beneficio de Heskett et al. (1994), como mecanismo de mejora de la calidad del servicio percibida por el cliente. **P3.** En organizaciones del sector servicios, el liderazgo directivo y la cultura preventiva son los factores condicionantes del éxito del sistema, por encima de los recursos tecnológicos o documentales. **P4.** Un sistema preventivo maduro, gestionado con lógica estratégica, puede constituir una ventaja competitiva sostenible en los términos definidos por Barney (1991): valioso, raro, difícil de imitar e insustituible.

1.4 Metodología y justificación de la empresa de referencia

La metodología combina cinco capas de análisis que se sostienen mutuamente. La revisión bibliográfica recorre publicaciones indexadas en Scopus y Web of Science del periodo 2010-2024 con criterios de pertinencia sectorial. El diagnóstico estratégico despliega PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, DAFO y Business Model Canvas para situar al hotel en su entorno y en su lógica interna. La evaluación de riesgos sigue las metodologías de referencia del INSST (NTP 330 para evaluación general, REBA para riesgos ergonómicos, CoPsoQ para los psicosociales). El diseño del sistema se articula en torno a la norma ISO 45001:2018 con el ciclo PDCA como columna procesual. La cuantificación económica usa proyecciones de ROI a tres años con análisis de sensibilidad.

La elección del Hotel Costa Blanca Palace como empresa de referencia responde a una decisión metodológica deliberada: trabajar sobre un modelo representativo del segmento permite el grado de detalle financiero y organizativo que el trabajo requiere, sin las restricciones de confidencialidad que comprometerían el nivel de análisis sobre una empresa real identificada. Los parámetros del modelo (cuatro estrellas, 250 habitaciones, ubicación en Benidorm, plantilla de 95 personas, facturación en torno a 5,2 millones anuales)

se calibran sobre fuentes estadísticas oficiales que dotan al modelo de credibilidad sectorial, y las conclusiones son extrapolables al segmento medio del hotel vacacional valenciano sin quedar ancladas a las particularidades de un caso concreto.

Conviene cerrar este apartado metodológico con una precisión que orienta toda la lectura del trabajo. Este TFM se sitúa inequívocamente en el ámbito de la dirección de empresas. La prevención de riesgos laborales no se analiza aquí como función técnico-normativa, sino como una decisión de asignación de recursos que afecta a la estructura de costes, al desempeño operativo, al capital humano, a la reputación corporativa y, en última instancia, al resultado económico del hotel. Las herramientas que se despliegan a lo largo de los siguientes capítulos (PESTEL, Cinco Fuerzas, Visión Basada en los Recursos, Canvas, cadena de valor, Cuadro de Mando Integral, simulación financiera de ROI) son exactamente las mismas que cualquier director de operaciones o director general usaría para evaluar una inversión en tecnología, en maquinaria o en expansión de capacidad. Que el objeto de esa inversión sea la seguridad laboral no cambia la lógica directiva que la sustenta: cambia, si acaso, la urgencia con que debería estar en la agenda del comité de dirección.

1.5 Estructura del trabajo

El trabajo parte desde lo más conceptual hasta lo más operativo. Los capítulos 1 a 3 sientan los fundamentos teóricos y normativos. Los capítulos 4 y 5 analizan el entorno sectorial y competitivo. El capítulo 6 examina la arquitectura normativa aplicable. Los capítulos 7 y 8 diagnostican la situación interna del hotel y los riesgos específicos. Los capítulos 9 y 10 diseñan la arquitectura del sistema de gestión y la cultura preventiva. El capítulo 11 integra la PRL en la cadena de valor. Los capítulos 12 y 13 abordan el análisis económico-financiero y el ROI. Los capítulos 14 y 15 trazan la hoja de ruta y el control. El capítulo 16 ejecuta la simulación integral y, por último, el capítulo 17 formula las conclusiones y las líneas futuras.

CAPÍTULO 2. SEGURIDAD LABORAL Y CREACIÓN DE VALOR: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Antes de entrar en cada uno de los marcos teóricos que se movilizan en el trabajo, conviene fijar la jerarquía con que se utilizan, porque tener cinco modelos en paralelo no es lo mismo que tener uno central y cuatro complementarios. La columna vertebral teórica del análisis es el enfoque de la Visión Basada en los Recursos (VBR) de Barney (1991), que explica por qué una cultura preventiva madura puede operar como recurso valioso, raro, difícil de imitar e insustituible, y por tanto como fuente de ventaja competitiva sostenible. Sobre esa base se apoya la teoría de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997), que extiende la VBR a entornos cambiantes y permite leer la prevención no como un recurso estático (un sistema documentado) sino como una capacidad de aprendizaje y reconfiguración continua. La cadena servicio-beneficio de Heskett et al. (1994) opera como puente operativo entre seguridad laboral, calidad de servicio y resultados; el ciclo PDCA de ISO 45001 proporciona la arquitectura procesual de implantación; y los marcos PESTEL y Porter, en un papel deliberadamente secundario, describen el contexto competitivo que hace valioso el recurso preventivo, no la fuente del recurso en sí. Cinco marcos, una jerarquía clara.

2.1 Evolución del paradigma preventivo: del cumplimiento normativo a la gestión estratégica

Durante décadas, la PRL se ha entendido en España como un derivado del cumplimiento normativo. La Ley 31/1995 fijó un marco mínimo (servicios de prevención, evaluación inicial, plan de prevención, formación) que muchas empresas resolvieron con la lógica del checklist: cumplir el mínimo legal y archivar la documentación. Esa aproximación ha tenido un coste oculto considerable, que la siniestralidad estructural del sector hotelero ilustra con suficiente crudeza. El paradigma alternativo, consolidado desde los años noventa en la literatura anglosajona y desde mediados de los 2000 en la española, sostiene que la prevención bien gestionada (no como cumplimiento, sino como inversión integrada en la lógica del negocio) genera retornos económicos identificables y medibles. La transición entre paradigmas no es

semántica: es la diferencia entre tratar la PRL como gasto y tratarla como capacidad organizativa.

Cuadro 2. Evolución de los paradigmas de gestión preventiva en las organizaciones

Dimensión	Paradigma reactivo	Paradigma estratégico
Función de la PRL	Cumplir la normativa	Generar valor sostenible
Posición organizativa	Departamento separado / externalizado	Integrada en alta dirección
Indicadores	Reactivos (accidentes ocurridos)	Reactivos + proactivos (KPIs)
Lenguaje	Riesgo, sanción, multa	Inversión, retorno, capacidad
Liderazgo	Técnico-normativo	Directivo-estratégico
Horizonte	Anual (cumplimiento)	Plurianual (mejora continua)

Fuente: adaptado de Fernández-Muñiz et al. (2017) y Hofmann et al. (2017).

Elaboración propia.

2.2 Evidencia empírica: seguridad laboral, productividad y rendimiento organizativo

La evidencia empírica acumulada en las últimas dos décadas es consistente. Los metaanálisis sobre la relación entre clima de seguridad y desempeño organizativo (Christian et al., 2009; Beus et al., 2010) documentan correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre la madurez del sistema preventivo y un conjunto amplio de indicadores: productividad por empleado, calidad del servicio, rotación, absentismo, satisfacción del cliente. La cuantía del efecto varía con el sector y la metodología, pero la dirección del efecto es estable. En servicios intensivos en mano de obra como el hotelero, la evidencia es particularmente clara: los empleados que se sienten seguros y respaldados por su organización despliegan comportamientos discrecionales (atención al detalle, anticipación de necesidades del cliente, esfuerzo extraordinario en situaciones de pico) que la lógica estricta del puesto no exige y que la calidad del servicio sí requiere. La cadena servicio-beneficio de Heskett et al. (1994) formaliza esta intuición y le da estructura analítica. La calidad del servicio interno, que incluye de forma central la seguridad y el bienestar laboral, genera

satisfacción del empleado; ésta produce empleados leales y comprometidos; los empleados comprometidos generan calidad de servicio externa; ésta produce satisfacción del cliente; los clientes satisfechos generan lealtad; y la lealtad de los clientes genera crecimiento de ingresos y rentabilidad. Cada eslabón está documentado empíricamente con tamaños de efecto que, agregados, justifican la atención directiva al primer eslabón de la cadena (la calidad del entorno laboral) que con tanta frecuencia se subestima en hoteles. Cuando se debilita ese primer eslabón, toda la cadena pierde tracción.

2.3 La PRL como ventaja competitiva sostenible: el enfoque de recursos y capacidades

La Visión Basada en los Recursos (Barney, 1991) sostiene que la ventaja competitiva sostenible de una empresa proviene de los recursos internos que cumplen cuatro condiciones: ser valiosos (permiten aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas), raros (no estar disponibles para todos los competidores), difíciles de imitar (por ambigüedad causal, dependencia histórica o complejidad social) e insustituibles. Una cultura preventiva madura cumple las cuatro. Es valiosa porque reduce costes operativos, mejora la calidad del servicio y fortalece la reputación. Es rara porque pocas empresas hoteleras la han desarrollado de forma genuina. Es difícil de imitar porque no se compra: se construye en años de decisiones directivas coherentes, formación continua y rutinas organizativas. Y es insustituible porque ningún software, certificación o consultor externo puede sustituir el efecto que produce un equipo que internaliza la seguridad como valor compartido. La extensión natural de este marco es la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), que matiza la VBR para entornos cambiantes. En sectores estables, los recursos VRIN explican la ventaja competitiva sostenible. En sectores volátiles, la ventaja sostenible la tienen las empresas con capacidad para detectar cambios en el entorno (sensing), aprovecharlos reconfigurando recursos (seizing) y transformar la base de recursos cuando es necesario (transforming). La prevención puede entenderse en estos términos: no como un sistema documentado y certificado (recurso estático) sino como una capacidad organizativa que evoluciona. Lo que esto implica para el hotel en cuestión merece desarrollarse con precisión. La

capacidad preventiva, entendida en clave dinámica, no es un sistema documentado y certificado: es la rutina organizativa por la que la empresa aprende continuamente sobre sus riesgos, adapta sus procedimientos antes de que los accidentes los fuercen y acumula un conocimiento preventivo específico que sus competidores no pueden replicar comprando una solución de mercado. En entornos tan cambiantes como el hotelero (nuevos perfiles de plantilla con altas tasas de temporalidad, riesgos psicosociales asociados a la digitalización del check-in, presiones de cambio climático sobre el confort térmico de cocinas y exteriores, exigencias ESG crecientes por parte de touroperadores y OTAs), esa capacidad de reconfiguración continua es exactamente lo que distingue al hotel que aprende del que reacciona. Y la diferencia, dicho en términos directos, no se ve en la auditoría anual: se ve en la curva de incidencia a tres años, en la rotación, en la nota de Booking. Todas ellas magnitudes que el comité de dirección sí lee.

2.4 PRL, reputación corporativa y sostenibilidad ESG

La integración de la prevención en la agenda de sostenibilidad ESG (Environmental, Social, Governance) ha cambiado en los últimos cinco años el cálculo estratégico de las empresas hoteleras grandes. La Directiva CSRD (2022/2464), que obliga progresivamente a reportar información de sostenibilidad bajo los estándares ESRS, sitúa la salud y seguridad laboral entre los indicadores sociales obligatorios. Para hoteles que operan bajo grandes marcas internacionales o que distribuyen a través de touroperadores europeos exigentes, la trazabilidad de los indicadores preventivos se ha convertido en condición de mercado, no en cosmética reputacional. Hoteles independientes del segmento medio, como el caso de referencia, afrontan el dilema con horizontes diferentes: la presión normativa directa es menor, pero la presión competitiva derivada (las cadenas grandes mejorarán sus indicadores ESG sociales y los pequeños quedarán comparativamente peor en los rankings) es ya identificable. La reputación corporativa, en sectores donde las decisiones de compra del consumidor están mediadas por reseñas (Booking, TripAdvisor, Google Maps), es un activo intangible cuya producción depende de variables que la dirección hotelera con frecuencia trata como independientes: la rotación del personal, la

formación continua, las condiciones físicas del trabajo, el respeto a los descansos. Todas ellas son variables de gestión preventiva en sentido amplio. Cuando se gestionan bien, la consecuencia visible (reseñas más positivas, mayor RevPAR, mejor posicionamiento orgánico en OTAs) refuerza la cuenta de resultados. Cuando se gestionan mal, el deterioro es lento pero acumulativo, y la corrección suele llegar tarde.

2.5 El Modelo EVPS: propuesta conceptual original del trabajo

La aportación conceptual original del trabajo es el Modelo EVPS o Valor Estratégico de la Prevención en Servicios, que articula seis dimensiones interconectadas para explicar cómo se transforma una decisión directiva sobre seguridad laboral en valor empresarial sostenible. Las seis dimensiones son: liderazgo directivo (compromiso visible, asignación de recursos, ejemplaridad), cultura preventiva (valores compartidos, comportamientos cotidianos, lenguaje organizativo), integración en procesos operativos (la prevención embebida en cada SOP, no añadida a posteriori), reducción de siniestralidad (efecto inmediato medible), mejora del capital humano (compromiso, retención, atracción de talento) y creación de valor empresarial sostenible (productividad, calidad de servicio, reputación, ESG, cuenta de resultados). La originalidad del Modelo EVPS no reside en sus pilares teóricos individuales (todos provienen de literatura consolidada) sino en su articulación específica para el contexto de organizaciones de servicios intensivas en mano de obra y en la traducción financiera de cada eslabón causal. El modelo no pretende ser una teoría validada empíricamente, sino una propuesta conceptual aplicada que integra en un solo marco la cadena que conecta las decisiones directivas sobre seguridad con sus efectos sobre el EBITDA, la reputación y el capital humano del hotel. La simulación financiera desarrollada en los capítulos 12 a 16 permite recorrer esa cadena con cifras de referencia y evaluar la plausibilidad económica de las relaciones propuestas, sin pretensión de validación empírica en sentido estricto. Eso es, exactamente, lo que el modelo ofrece: un mapa cuantificado de la cadena de valor preventiva, susceptible de validación empírica en trabajos futuros con datos primarios de empresas reales.

CAPÍTULO 3. SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS: ISO 45001:2018, PDCA Y DIGITALIZACIÓN

3.1 La norma ISO 45001:2018: estructura, principios y lógica de implantación

La norma ISO 45001:2018 es el primer estándar internacional de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) que adopta la estructura de alto nivel común a las normas ISO modernas (Annex SL), lo que permite su integración natural con ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (medioambiente) y otros sistemas de gestión. Sustituye a la antigua OHSAS 18001 y supone un cambio de paradigma: el énfasis se desplaza desde el control de peligros hacia la gestión proactiva del contexto, las partes interesadas, el liderazgo y los procesos. La norma se estructura en diez cláusulas que reproducen el ciclo PDCA: contexto de la organización (cláusula 4), liderazgo y participación (5), planificación (6), apoyo (7), operación (8), evaluación del desempeño (9), mejora (10), más las tres iniciales de alcance, referencias y términos.

3.2 Liderazgo y participación: la cláusula 5 como bisagra estratégica

La cláusula 5 de ISO 45001 es la que más distancia toma del paradigma normativo previo. Exige al liderazgo demostrar (no declarar) un compromiso visible con la prevención, integrar la SST en la dirección estratégica de la organización, asegurar la disponibilidad de recursos y promover la participación efectiva de los trabajadores. Esto último es operativamente la mayor diferencia respecto al paradigma anterior. La cláusula no se cumple con un comité de seguridad y salud que se reúna trimestralmente: se cumple cuando los trabajadores participan activamente en la identificación de peligros, en el diseño de controles, en la investigación de incidentes y en la mejora continua. Esa participación, si es genuina, transforma la cultura organizativa.

3.3 El ciclo PDCA y la lógica de mejora continua

El ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act, originado en el trabajo de Shewhart y popularizado por Deming) es la estructura procesual que ISO 45001 hace suya. Planificar significa establecer objetivos preventivos coherentes con la estrategia, identificar peligros y evaluar riesgos, definir programas y asignar recursos. Hacer significa ejecutar lo planificado: formación, controles operacionales, comunicación, gestión documental. Verificar significa medir el desempeño contra los objetivos: auditorías internas, revisión por la dirección, análisis de KPIs reactivos y proactivos. Actuar significa cerrar el ciclo: corregir las desviaciones, capturar el aprendizaje, integrarlo en la siguiente iteración del plan. Un ciclo abierto, en el que la dirección no cierra formalmente la revisión y no hay actas que documenten las decisiones, no constituye mejora continua: es un proyecto incompleto que se repite cada año.

Cuadro 3. Estructura de la ISO 45001:2018 y correspondencia con el ciclo PDCA

Cláusula ISO 45001	Contenido principal	Fase PDCA
4. Contexto de la organización	Análisis del entorno, partes interesadas, alcance del SGPR	Plan
5. Liderazgo y participación	Compromiso, política, roles, consulta y participación	Plan
6. Planificación	Identificación de peligros, evaluación de riesgos, objetivos	Plan
7. Apoyo	Recursos, competencia, comunicación, información documentada	Do
8. Operación	Controles operacionales, gestión del cambio, contratistas, emergencias	Do
9. Evaluación del desempeño	Seguimiento, auditoría interna, revisión por la dirección	Check
10. Mejora	Incidentes, no conformidades, acciones correctivas, mejora continua	Act

Fuente: ISO (2018). Adaptación propia.

3.4 Digitalización y sistemas integrados: hacia la gestión 4.0 de la SST

La digitalización de la gestión preventiva ha pasado en menos de una década de ser una promesa a ser una realidad asequible para hoteles del segmento medio. Plataformas SaaS de gestión integrada de SST permiten hoy automatizar la trazabilidad de la formación, la programación de revisiones de equipos, la notificación y análisis de incidentes, la firma electrónica de acuses de procedimientos y el cuadro de mando preventivo en tiempo real. Tecnologías de Internet of Things (sensores ambientales, wearables para tareas con esfuerzo, geolocalización en plantas de cocina) abren posibilidades adicionales que hace cinco años estaban reservadas a grandes operadores. Para un hotel de 250 habitaciones, la inversión en una plataforma SaaS adecuada es del orden de 4.000-6.000 € anuales, una fracción menor del coste anual de un solo accidente con baja media.

CAPÍTULO 4. EL SECTOR HOTELERO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

4.1 Estructura de la oferta y posicionamiento competitivo

La Comunidad Valenciana cuenta en 2023 con 1.847 establecimientos hoteleros y 169.432 plazas (Invat-tur, 2024). La distribución por categorías es la propia de un destino vacacional maduro de "sol y playa" mediterráneo: dominio de las cuatro estrellas (38 % de las plazas), peso significativo de las tres estrellas (32 %), presencia residual del segmento de cinco estrellas (4 %) concentrado en zonas selectas y oferta complementaria de hostales y pensiones (26 % en número de establecimientos, pero solo 12 % en plazas). Esta estructura impone una lógica competitiva específica: en el segmento medio-alto (cuatro estrellas) la rivalidad es intensa, los márgenes están comprimidos y la diferenciación cuantitativa (precio, número de servicios) ha tocado techo en la mayoría de subdestinos. La ventana de diferenciación cualitativa (calidad de servicio,

experiencia del huésped, sostenibilidad, reputación) es donde se está librando la batalla competitiva real.

Cuadro 4. Estructura de la oferta hotelera de la Comunidad Valenciana por categoría (2023)

Categoría	Establecimientos	% sobre total	Plazas	% sobre total
5 estrellas	38	2,1 %	6.777	4,0 %
4 estrellas	412	22,3 %	64.384	38,0 %
3 estrellas	594	32,2 %	54.218	32,0 %
2 estrellas	321	17,4 %	22.026	13,0 %
1 estrella	174	9,4 %	11.860	7,0 %
Hostales y pensiones	308	16,7 %	10.166	6,0 %
TOTAL	1.847	100,0 %	169.432	100,0 %

Fuente: Invat·tur (2024). Elaboración propia.

4.2 Estructura del empleo y siniestralidad sectorial

El sector hostelero valenciano emplea a más de 120.000 personas, con una estacionalidad marcada (las plantillas pueden duplicarse entre temporada baja y alta), una proporción significativa de contratos temporales (alrededor del 38 % según MTES, 2024) y una presencia importante de personal con baja cualificación formal en puestos de alta exposición física (camareras de pisos, ayudantes de cocina, lavandería). Estos rasgos estructurales condicionan la siniestralidad: la rotación de plantilla dificulta la consolidación de una cultura preventiva efectiva, los temporales reciben una formación bastante superficial y los puestos físicamente exigentes acumulan riesgos ergonómicos y psicosociales que las evaluaciones convencionales suelen subestimar.

Cuadro 5. Accidentalidad laboral en hostelería española por tipo de accidente (2022)

Tipo de accidente	% sobre total	Departamento más afectado
Sobreesfuerzos físicos	34,2 %	Pisos, restauración
Caídas a mismo nivel	21,8 %	Cocina, restauración
Cortes y heridas	15,4 %	Cocina
Quemaduras	9,7 %	Cocina, lavandería
Caídas a distinto nivel	7,2 %	Mantenimiento, pisos
Choques contra objetos	5,8 %	Restauración, almacén
Otros (eléctricos, químicos)	5,9 %	Mantenimiento, lavandería

Fuente: INSST (2023). Elaboración propia.

4.3 Tendencias estratégicas y desafíos competitivos del sector

Cinco tendencias de fondo están reconfigurando el mapa competitivo del sector hotelero valenciano. La primera es la presión sobre el talento: la combinación de envejecimiento, fuga de profesionales hacia sectores con mejores condiciones y desencanto generacional con los horarios y la temporalidad ha producido escasez crónica en posiciones operativas. La segunda es la transición ESG, que hasta hace tres años era retórica y hoy es exigencia contractual de touroperadores europeos. La tercera es la digitalización del journey del huésped (reservas, check-in, comunicación, servicios) que altera los flujos operativos y exige perfiles nuevos. La cuarta es la presión regulatoria sobre el alquiler turístico no reglado, que afecta a la competencia comparada. La quinta, y posiblemente la más importante, es la consolidación: cadenas medianas absorbiendo hoteles independientes y cadenas grandes consolidando presencia.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO: PESTEL Y LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, ambos modelos se utilizan como herramientas de diagnóstico del entorno competitivo, pretenden describir las condiciones sectoriales que hacen valioso el recurso preventivo, no explicar la fuente de ese recurso. La explicación de por qué una cultura preventiva madura genera ventaja competitiva sostenida reside en el enfoque de recursos y capacidades, no en la estructura del sector. Porter sirve aquí, por tanto, en función subordinada y descriptiva.

5.1 Análisis PESTEL del sector hotelero valenciano

El análisis PESTEL ofrece una panorámica de los factores del macroentorno que condicionan la operativa del Hotel Costa Blanca Palace y, por extensión, las decisiones de inversión preventiva. Cada dimensión se traduce en implicaciones específicas para la gestión de la PRL como inversión estratégica.

Cuadro 6. Análisis PESTEL del sector hotelero valenciano: implicaciones para la PRL

Dimensión	Factores relevantes	Implicación para PRL/SGPRL
Político	Plan Director Turismo CV; presión regulatoria ESG	Necesidad de trazabilidad ESG y de reportes sociales
Económico	Inflación de costes operativos; tipos de interés	Justificación reforzada del ROI preventivo (más coste de no prevenir)
Sociocultural	Escasez de talento; expectativas generacionales	Cultura preventiva como factor de atracción y retención
Tecnológico	Plataformas SaaS; IoT; digitalización del journey	Oportunidad de SGPRL digital con coste asequible
Ecológico	Cambio climático; estrés térmico cocinas; ola de calor	Ampliación del perímetro de riesgos higiénicos
Legal	LPRL, RD Servicios Prevención, ISO 45001 voluntaria	Cumplimiento mínimo + estándar voluntario como diferenciador

Fuente: elaboración propia a partir de Plan Director del Turismo CV 2025-2030; INE (2024); Directiva CSRD (2022).

5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El segmento de hoteles de cuatro estrellas en la zona de Benidorm presenta, en términos del modelo de Porter, una configuración de rivalidad alta, poder negociador medio-alto de touroperadores y plataformas, amenaza moderada de productos sustitutivos (alquiler vacacional) y barreras de entrada relativamente bajas en términos de capital, pero altas en términos de aprendizaje organizativo. Este último matiz es importante para el argumento del trabajo: si la barrera de entrada operativa real es la capacidad organizativa (plantilla cualificada, procesos consolidados, reputación acumulada), entonces la inversión preventiva (que refuerza precisamente esos elementos) es una inversión en barrera de entrada, no solo una inversión en productividad inmediata.

Cuadro 7. Cinco Fuerzas de Porter: sector hotelero de cuatro estrellas en la CV

Fuerza	Intensidad	Implicación estratégica
Rivalidad entre competidores	Muy alta	Diferenciación por servicio y reputación es necesaria, no opcional
Poder de los proveedores	Media	Concentración de touroperadores compensa la dispersión de proveedores locales
Poder de los clientes	Alta	Reseñas en OTAs trasladan poder al cliente individual
Amenaza de sustitutivos	Moderada	Alquiler vacacional como sustitutivo parcial, regulación pendiente
Barreras de entrada	Bajas en capital, altas en operación	El capital físico se compra, pero la capacidad organizativa, no

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980, 2008) y datos de Exceltur (2024).

CAPÍTULO 6. ARQUITECTURA NORMATIVA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

6.1 La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y desarrollo normativo

La Ley 31/1995 fija el marco general de la PRL en España. Establece los principios de la acción preventiva (evitar los riesgos, evaluar los que no puedan evitarse, combatirlos en su origen, adaptar el trabajo a la persona, sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro, planificar la prevención, adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual, dar las debidas instrucciones a los trabajadores). Define las obligaciones del empresario (evaluación de riesgos, planificación de la actividad preventiva, información y formación, vigilancia de la salud, protección de trabajadores especialmente sensibles), los derechos de los trabajadores (información, consulta, participación, formación, paralización de la actividad ante riesgo grave e inminente) y la organización de los recursos preventivos (servicio propio, servicio mancomunado, servicio ajeno, designación de trabajadores).

La normativa es densa y la jurisprudencia abundante. Conviene integrarla en la planificación estratégica del hotel, porque cada decisión preventiva que se adopta opera simultáneamente en dos planos: el de la ventaja competitiva y el del cumplimiento legal.

6.2 Reglamento de los Servicios de Prevención y modalidades organizativas

El RD 39/1997 desarrolla el reglamento de los servicios de prevención y permite cuatro modalidades de organización: asunción personal por el empresario (solo en empresas muy pequeñas), designación de trabajadores con formación adecuada, servicio de prevención propio (obligatorio a partir de 500 trabajadores o en sectores de riesgo elevado) y servicio de prevención ajeno. Para un hotel de 95 trabajadores como el de referencia, las modalidades viables son la designación de trabajadores y el servicio ajeno, normalmente en combinación.

La elección entre concentrar la actividad en un servicio ajeno (con la ventaja de coste y la desventaja del distanciamiento operativo) o asumir parte del trabajo internamente con designación de trabajadores formados (más coste de gestión, más coherencia con la lógica de capacidades dinámicas) es una decisión estratégica con consecuencias sobre la cultura preventiva del hotel.

6.3 Marco normativo aplicable al Hotel Costa Blanca Palace

Cuadro 8. Marco normativo de la PRL aplicable al Hotel Costa Blanca Palace

Norma	Contenido relevante	Aplicación al hotel
Ley 31/1995	Marco general de PRL	Obligaciones generales del empresario
RD 39/1997	Reglamento Servicios de Prevención	Modalidad organizativa, evaluación, planificación
RD 485/1997	Señalización de seguridad y salud	Señalización áreas operativas, salidas, riesgos
RD 486/1997	Lugares de trabajo	Cocinas, almacenes, áreas técnicas
RD 487/1997	Manipulación manual de cargas	Lencería, pisos, restauración
RD 488/1997	Pantallas de visualización (PVD)	Recepción, administración, reservas
RD 664/1997	Agentes biológicos	Limpieza, lavandería
RD 665/1997	Agentes cancerígenos	Productos químicos de limpieza
RD 773/1997	Equipos de protección individual	Cocina, mantenimiento, lavandería
RD 1215/1997	Equipos de trabajo	Maquinaria cocina, lavandería, mantenimiento
RD 374/2001	Agentes químicos	Productos limpieza, mantenimiento piscinas
RD 1311/2005	Vibraciones	Maquinaria de mantenimiento
RD 286/2006	Ruido	Cocinas, salas de máquinas
Convenio Hostelería CV	Condiciones específicas sector	Salarios, jornadas, descansos, formación
ISO 45001:2018	Sistema gestión SST (voluntaria)	Estándar internacional para certificación

Fuente: elaboración propia a partir de la normativa vigente.

CAPÍTULO 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO Y ANÁLISIS INTERNO DEL HOTEL

7.1 Caracterización del Hotel Costa Blanca Palace

El Hotel Costa Blanca Palace es un establecimiento de cuatro estrellas situado en la zona de levante de Benidorm, con 250 habitaciones, capacidad para 510 huéspedes, restaurante con servicio de buffet y carta, dos bares (uno de piscina, otro de salón), salas de reuniones, gimnasio y zona de spa. La plantilla operativa media es de 95 trabajadores con expansión a 110 en temporada alta (julio-septiembre). La facturación anual del establecimiento se sitúa en torno a 5,2 millones de euros, con un EBITDA del 15 % (780.000 € antes de aplicar la inversión preventiva). El segmento de cliente predominante es turismo familiar nacional y británico de gama media, con estancias medias de 6,8 noches y un grado de fidelización medido por repeticiones del 18 % anual.

La estructura organizativa es la convencional para un hotel de su tamaño: dirección general con dirección de operaciones bajo su línea, departamentos de pisos, recepción y reservas, restauración, mantenimiento, administración y comercial. La dirección de RRHH, históricamente externalizada parcialmente a una asesoría laboral, ha empezado en 2024 a internalizarse con la incorporación de una responsable de personas dedicada a tiempo completo. Esta evolución, modesta en apariencia, es relevante para el trabajo: marca el momento en el que la organización empieza a entender que la gestión de personas no es función administrativa sino estratégica, lo que sienta las condiciones organizativas para que una iniciativa preventiva con vocación cultural (no meramente normativa) pueda prosperar.

7.2 Business Model Canvas

Cuadro 9. Business Model Canvas del Hotel Costa Blanca Palace

Bloque	Contenido
Segmentos de clientes	Familias nacionales y europeas de gama media; parejas; grupos pequeños MICE
Propuesta de valor	Ubicación, calidad de servicio, restauración, relación calidad-precio
Canales	OTAs (Booking, Expedia), web propia, touroperadores, agencias
Relaciones con clientes	Atención personal en check-in/out; programa fidelización en desarrollo
Fuentes de ingresos	Habitación (78 %), F&B (16 %), spa y otros (6 %)
Recursos clave	Personal cualificado, instalaciones, reputación digital, ubicación
Actividades clave	Operación 24/7, gestión de calidad, marketing digital, mantenimiento
Socios clave	Touroperadores, OTAs, proveedores F&B, servicio prevención ajeno
Estructura de costes	Personal (38 %), F&B (18 %), suministros (12 %), mantenimiento (7 %), comerciales (10 %), otros (15 %)

Fuente: elaboración propia adaptada de Osterwalder y Pigneur (2010).

7.3 Análisis DAFO con foco en la dimensión preventiva

Cuadro 10. Análisis DAFO del Hotel Costa Blanca Palace: dimensión estratégica de la PRL

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas: Plantilla con bajo absentismo histórico; Buena reputación de servicio en OTAs; Estructura financiera saneada; Internalización reciente de RRHH	Oportunidades: Diferenciación ESG en sector saturado; Acceso a financiación verde y ayudas; Captación talento en mercado tensionado; Certificación ISO 45001 como diferenciador
Debilidades: Cultura preventiva incipiente, nivel 2 madurez; Externalización completa del SPRL; Riesgos ergonómicos no priorizados; Sin indicadores preventivos en BSC	Amenazas: Endurecimiento normativo ESG; Escasez estructural de talento; Cadenas grandes con SGSST avanzados; Inflación de costes laborales y energéticos

Fuente: elaboración propia.

Lo que el DAFO sugiere, leído con la lógica del presente trabajo, es que la prevención bien gestionada toca simultáneamente las cuatro celdas:

- Capitaliza fortalezas (la baja siniestralidad histórica).
- Corrige debilidades (cultura preventiva incipiente).
- Aprovecha oportunidades (diferenciación ESG, talento).
- Mitiga amenazas (endurecimiento normativo, comparación con cadenas grandes).

Esa multiplicidad de impacto es lo que la convierte en una palanca de mejora con retorno superior a la inversión preventiva considerada aisladamente.

CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES EN EL HOTEL COSTA BLANCA PALACE

8.1 Metodología y alcance de la evaluación

La evaluación de riesgos parte de la metodología NTP 330 del INSST (binomio probabilidad x consecuencia con cinco niveles cada uno), complementada con la metodología REBA (Rapid Entire Body Assessment) para riesgos ergonómicos en puestos con esfuerzo físico significativo y con el cuestionario CoPsoQ-Istas21 para riesgos psicosociales.

El alcance cubre la totalidad de los puestos operativos del hotel, agrupados por departamento: pisos, cocina, restauración, recepción, mantenimiento, administración y dirección.

8.2 Mapa de riesgos por departamento

Cuadro 11. Mapa de riesgos por departamento en el Hotel Costa Blanca Palace

Departamento	Riesgos principales	Nivel global
Pisos (camareras de pisos)	Sobreesfuerzos, posturas forzadas, productos químicos, caídas mismo nivel	Alto
Cocina	Cortes, quemaduras, caídas mismo nivel, ruido, estrés térmico	Alto
Restauración	Sobreesfuerzos, caídas, cortes leves, ritmo de trabajo	Medio
Recepción	PVD, posturas estáticas, riesgo psicosocial (clientes), trabajo nocturno	Medio
Mantenimiento	Eléctrico, alturas, productos químicos, herramientas	Medio-alto
Lavandería	Calor, posturas, productos químicos, ruido, manejo de cargas	Alto
Administración / Comercial	PVD, riesgos psicosociales (carga mental), sedentarismo	Bajo-medio

Fuente: elaboración propia con metodología NTP 330 (INSST) y REBA.

8.3 Riesgos psicosociales: la dimensión menos atendida

Los riesgos psicosociales son, en el sector hostelero, la categoría con mayor distancia entre presencia real y atención formal. La aplicación del CoPsoQ-Istas21 al Hotel Costa Blanca Palace identifica niveles de exposición preocupantes en tres dimensiones: ritmo de trabajo (especialmente en temporada alta), inseguridad laboral (asociada a la alta proporción de contratos temporales) y conflicto trabajo-familia (turnos rotativos, fines de semana, festivos). Estos riesgos son los que con mayor probabilidad están detrás de la rotación de plantilla del 18 % en personal fijo, que la dirección hasta ahora ha tendido a interpretar como "cultura del sector" cuando es, en realidad, una variable gestionable con consecuencias económicas significativas (cada incorporación nueva supone entre 4.000 y 7.000 € en formación, tiempo de adaptación y caída temporal de productividad).

8.4 Riesgos emergentes asociados al cambio climático

Una categoría de riesgo que la mayoría de las evaluaciones convencionales todavía no integra es el estrés térmico asociado al cambio climático. Las olas de calor de 2022 y 2023 en la Comunidad Valenciana llevaron las temperaturas en cocinas industriales a superar los 38 °C en momentos pico, con consecuencias sobre productividad, errores y bajas. El RD 486/1997 sobre lugares de trabajo no fija temperaturas máximas vinculantes para puestos con calor procesual, y la jurisprudencia es todavía escasa, pero la dirección de un hotel que aspira a operar con horizonte de cinco años sin sustos debe incorporar este riesgo a su evaluación. Las inversiones tipo (mejora de extracción, climatización industrial, reorganización de horarios en pico, equipos de protección térmica) son, dicho con precisión, inversiones preventivas en el sentido más literal del término.

CAPÍTULO 9. ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

9.1 Política preventiva y compromiso directivo

El primer elemento del SGSST es la política preventiva. No es un documento ceremonial: es un compromiso público de la dirección que define el estándar de comportamiento esperado, asigna responsabilidades, establece principios y comunica la prioridad organizativa que la prevención ocupa. La política del Hotel Costa Blanca Palace incorpora cinco principios: prioridad de la seguridad sobre la rapidez en cualquier conflicto operativo; participación efectiva de los trabajadores en la identificación y control de riesgos; mejora continua como compromiso permanente; transparencia en la comunicación de incidentes y aprendizajes; e integración de la prevención en cada decisión operativa, sin excepciones.

9.2 Estructura organizativa preventiva

La modalidad organizativa propuesta combina servicio de prevención ajeno (para vigilancia de la salud, evaluación técnica de higiene industrial y asesoría

especializada) con designación de trabajadores formados en cada departamento. La dirección general asume el liderazgo de la política y preside el Comité de Seguridad y Salud, que se reúne trimestralmente. La dirección de operaciones es responsable funcional del SGPR y reporta mensualmente a dirección. La responsable de RRHH coordina la formación, la cultura preventiva y los riesgos psicosociales. Los responsables de cada departamento son los líderes preventivos de primera línea, con tiempo asignado en su agenda para tareas preventivas (la prevención no es algo añadido a su trabajo, es parte de su trabajo).

9.3 Elementos del SGPR

Cuadro 12. Elementos del SGPR conforme a ISO 45001:2018 - Hotel Costa Blanca Palace

Elemento ISO 45001	Concreción en el Hotel
Política SST	Política firmada por dirección general, comunicada y revisada anualmente
Identificación peligros y eval. riesgos	NTP 330 + REBA + CoPsoQ; revisión bienal y por cambios
Objetivos y planificación	Plan anual con objetivos cuantitativos y responsables
Recursos	Presupuesto preventivo de 138.700 € a 3 años; tiempo asignado
Competencia y formación	Plan formativo anual con módulos por puesto y nivel
Comunicación	Reuniones de seguridad mensuales; canal de incidencias
Información documentada	Plataforma SaaS para trazabilidad y firma electrónica
Controles operacionales	SOPs con instrucciones preventivas integradas
Preparación y respuesta a emergencias	Plan emergencia, simulacros semestrales
Seguimiento y medición	BSC preventivo con KPIs reactivos y proactivos
Auditoría interna	Auditorías anuales con auditor formado
Revisión por la dirección	Revisión anual con acta y compromiso de mejoras
Mejora continua	Programa de sugerencias y casos prácticos de mejora

Fuente: elaboración propia a partir de ISO 45001:2018.

CAPÍTULO 10. CULTURA PREVENTIVA Y LIDERAZGO ORGANIZATIVO

10.1 El concepto de cultura preventiva: niveles de madurez

La cultura preventiva no es lo que la empresa dice sobre seguridad: es lo que sus trabajadores hacen cuando nadie está mirando. Esta definición, aparentemente coloquial, captura el núcleo de un constructo que la literatura ha formalizado a través de modelos de madurez. El más utilizado (Hudson, 2007) distingue cinco niveles: patológico (la seguridad no importa), reactivo (importa cuando hay accidentes), calculador (importa porque hay sistemas), proactivo (importa porque previene) y generativo (importa porque define cómo trabajamos). El Hotel Costa Blanca Palace se sitúa, en el diagnóstico del trabajo, en el nivel reactivo-calculador (nivel 2): hay un sistema documentado, hay formación cumplida, pero la prevención todavía es vista por la mayoría de la plantilla como obligación administrativa, no como valor compartido. El objetivo del SGPRL propuesto es alcanzar el nivel proactivo (nivel 4) en un horizonte de tres años.

Cuadro 13. Modelo de cultura preventiva: niveles de madurez y situación del hotel

Nivel	Característica	Hotel Costa Blanca Palace
1. Patológico	La seguridad no importa	----
2. Reactivo	Importa cuando hay accidentes	Situación inicial (2024)
3. Calculador	Importa porque hay sistemas	Año 1 implantación
4. Proactivo	Importa porque previene	Año 3 (objetivo)
5. Generativo	Define cómo trabajamos	Horizonte 5-7 años

Fuente: adaptado de Hudson (2007). Elaboración propia.

10.2 Liderazgo preventivo y comportamientos directivos

El factor que con más fuerza correlaciona con la madurez de la cultura preventiva en la literatura empírica es el comportamiento del liderazgo. No las declaraciones (esas correlacionan poco) sino los comportamientos cotidianos: cómo el director

general distribuye su tiempo en visitas a las áreas operativas, cómo reacciona ante un incidente menor, qué pregunta cuando se reúne con un responsable de departamento, qué recompensa públicamente y qué deja pasar sin comentario. Los modelos de liderazgo seguro (Barling et al., 2002) identifican cuatro comportamientos críticos: comunicar la importancia de la seguridad, reforzar conductas seguras, estar visiblemente presente en el terreno y demostrar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

10.3 Mecanismos de construcción cultural

Construir cultura preventiva requiere mecanismos sostenidos en el tiempo, no campañas puntuales. Los más eficaces son cuatro: rituales de seguridad (apertura de cada turno con un breve recordatorio; pausa de seguridad mensual con todos los departamentos), reconocimiento de comportamientos (programa "buena observación" que reconoce públicamente al trabajador que reporta una situación insegura antes del incidente), aprendizaje de incidentes (cada incidente, por menor que sea, genera una sesión de aprendizaje compartido en la que la pregunta no es quién falló sino qué del sistema falló) y formación experiencial (cursos prácticos con simulación, no solo teoría en aula). El presupuesto destinado a estos mecanismos en el SGPR propuesto es del 18 % del total preventivo, una proporción significativa que refleja la convicción de que la cultura es la palanca con mayor retorno a medio plazo.

CAPÍTULO 11. INTEGRACIÓN DE LA PRL EN LA CADENA DE VALOR DEL HOTEL

11.1 La cadena de valor de Porter aplicada al sector hotelero

La cadena de valor de Porter (1985) descompone la actividad de la empresa en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio postventa) y actividades de apoyo (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, aprovisionamiento). Aplicada a un hotel, las actividades primarias se reordenan: gestión de reservas, recepción y check-in, alojamiento (pisos, mantenimiento), restauración, servicios complementarios y

check-out con seguimiento post-estancia. Las actividades de apoyo conservan la lógica del modelo original. La pregunta clave para el trabajo es: ¿en qué actividades de la cadena se inserta la PRL como factor de creación de valor (no como coste de cumplimiento)?

11.2 Inserción de la PRL en cada actividad de la cadena

La integración de la prevención en cada actividad operativa exige rediseñar los procedimientos estándar (SOPs) para que las prácticas seguras estén embebidas, no añadidas. En pisos, esto significa revisar la dotación de carros de limpieza para reducir cargas, alternar tareas de alta y baja exigencia ergonómica, formar en técnicas de levantamiento y respetar pausas. En cocina, significa diseñar layouts que reduzcan tránsitos, instalar protecciones en máquinas de corte, formar en uso de cuchillos y mantener temperatura ambiente bajo control. En restauración, significa calzado antideslizante, organización del flujo de servicio, descansos efectivos. En recepción, significa ergonomía del puesto PVD, formación en gestión de clientes difíciles, pausas visuales programadas. La inversión en cada actividad es modesta cuando se evalúa puntualmente; agregada, transforma la operación.

11.3 La cadena servicio-beneficio como puente conceptual

La cadena servicio-beneficio de Heskett et al. (1994) ofrece el puente conceptual que conecta la inversión preventiva con el resultado financiero. La calidad del servicio interno (entendida en sentido amplio: ergonomía, seguridad, formación, condiciones físicas, respeto al horario) genera satisfacción del empleado; ésta, lealtad y compromiso; éste último, calidad del servicio externo; ésta, satisfacción del cliente; ésta, lealtad del cliente; ésta, crecimiento de ingresos y rentabilidad. Cada eslabón está documentado empíricamente. Para un hotel, el primer eslabón (calidad del servicio interno) es donde la inversión preventiva opera con mayor potencia. La diferencia entre un hotel que invierte en este eslabón y otro que no lo hace se acumula a lo largo de tres a cinco años en una brecha de RevPAR, eNPS y posicionamiento que es difícil de cerrar.

CAPÍTULO 12. ANÁLISIS DE LOS COSTES DE LA SINIESTRALIDAD Y LA NO PREVENCIÓN

12.1 La invisibilidad contable de los costes preventivos

La economía de la prevención tiene un problema de visibilidad contable que conviene nombrar antes de presentar las cifras.

Los costes de la prevención son visibles (aparecen como gasto en formación, equipos, servicios profesionales, salarios de personal técnico).

Los beneficios de la prevención son invisibles (los accidentes que no ocurren, las bajas que no se producen, los litigios que no se inician, la rotación que no aumenta).

Esta asimetría sesga la decisión empresarial en contra de la inversión preventiva, igual que sesga la decisión en contra del mantenimiento predictivo o la formación continua (el coste se ve, el beneficio se intuye).

Lo que el análisis de costes propone es invertir esta asimetría haciendo visibles los costes ocultos de la siniestralidad.

Cada accidente con baja en hostelería tiene, además del coste directo (asistencia sanitaria, prestación de IT, recargo de prestaciones si aplica), un conjunto de costes indirectos que la literatura sitúa entre tres y cinco veces el coste directo como: el tiempo de gestión administrativa, la sustitución del trabajador, la pérdida de productividad de los compañeros, la formación del sustituto, los costes de calidad asociados a la curva de aprendizaje, así como el eventual deterioro de la reputación. La estimación conservadora de un factor 4 sobre el coste directo es la que aplica este trabajo.

12.2 Estimación del coste de la siniestralidad en el Hotel Costa Blanca Palace

Cuadro 14. Estimación del coste total de la siniestralidad en el Hotel Costa Blanca Palace (anual, situación base)

Concepto	Importe anual	% facturación
Accidentes con baja (8 al año, coste medio directo 2.800 €)	22.400 €	0,43 %
Costes indirectos asociados (factor 4)	89.600 €	1,72 %
Absentismo CC.PP. (2,8 % plantilla)	38.500 €	0,74 %
Rotación elevada (sobrecoste de reposición)	42.000 €	0,81 %
Litigios y reclamaciones (estimación)	12.000 €	0,23 %
Coste de oportunidad reputacional	—	—
TOTAL coste anual de no-prevención	166.700 €	3,20 %

Fuente: elaboración propia a partir de INSST (2023), EU-OSHA (2014), Heinrich (1931, multiplicador clásico) y Mossink y De Greef (2002).

Casi un 3,2 % de la facturación anual del hotel se va, sin que ningún informe de dirección lo recoja explícitamente, en costes derivados de la no-prevención. Esa cifra contrasta con la inversión preventiva propuesta (138.700 € a tres años, equivalente al 0,9 % anual) y empieza a despejar la lógica del business case.

CAPÍTULO 13. RETORNO DE LA INVERSIÓN PREVENTIVA: ROI, PROYECCIONES Y BSC

13.1 Presupuesto de implantación del SGPR

Cuadro 15. Presupuesto de implantación del SGPR en el Hotel Costa Blanca Palace (3 años)

Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Diagnóstico inicial y consultoría externa	12.000 €	3.000 €	3.000 €	18.000 €
Plataforma SaaS de gestión preventiva	5.500 €	5.500 €	5.500 €	16.500 €
Formación inicial y continua plantilla	14.000 €	9.000 €	9.000 €	32.000 €
Equipos, EPI y mejoras ergonómicas	22.000 €	6.000 €	5.000 €	33.000 €
Vigilancia de la salud (servicio ajeno)	4.500 €	4.500 €	4.500 €	13.500 €
Auditorías y certificación ISO 45001	3.000 €	8.500 €	3.000 €	14.500 €
Tiempo asignado interno (95 h/año)	3.800 €	3.800 €	3.800 €	11.400 €
TOTAL	64.800 €	40.300 €	33.600 €	138.700 €

Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones de mercado y tarifas SPA 2024.

13.2 Supuestos de simulación

La proyección de impacto que se desarrolla en el siguiente apartado se sostiene sobre un conjunto explícito de supuestos cuya documentación, fuente y rango de aplicación se recogen a continuación. Hacer transparente esa cocina metodológica no es un capricho académico: es la única forma de que se pueda evaluar la solidez del business case y, llegado el caso, recalculas las cifras con supuestos propios. Los valores aplicados se sitúan deliberadamente en el rango medio-bajo de las estimaciones disponibles en la literatura, para evitar el sesgo optimista que con tanta frecuencia aqueja a los ejercicios de ROI preventivo.

Cuadro 16. Supuestos de simulación financiera y fuentes

Supuesto	Valor aplicado	Fuente / Justificación
Reducción siniestralidad - escenario básico (Año 3)	-30 % sobre índice base 4.850/100.000	EU-OSHA (2014); media sectorial servicios con SGPR básico implantado
Reducción siniestralidad - escenario avanzado ISO 45001 (Año 3)	-50 % sobre índice base	Fernández-Muñiz et al. (2017); rango superior empresas con cultura preventiva madura
Reducción absentismo CC.PP. - escenario avanzado (Año 3)	-55 % sobre tasa base 2,8 %	INSST (2023); estimación conservadora de la fracción atribuible a TME y riesgos psicosociales evitables
Reducción rotación de plantilla fija	Del 18 % al 8 % en 3 años	Karatepe (2013); Randstad (2024); relación documentada entre seguridad laboral y compromiso organizativo
Impacto en puntuación OTAs	+0,4 puntos (de 8,1 a 8,5)	Heskett et al. (1994); cadena servicio-beneficio: empleados comprometidos repercute en la calidad percibida
Impacto en RevPAR	+2 €/noche en Año 3	Estimación propia; elasticidad precio-calidad del segmento 4 estrellas Benidorm (INE, 2024)
Horizonte temporal de la proyección	3 años (36 meses)	Estándar EU-OSHA (2014) para análisis de ROI preventivo en sector servicios
Coste del capital / tasa de descuento	No aplicada (flujos nominales)	Simplificación metodológica explícita; análisis sensibilidad reduce beneficios al 50 %

Fuente: elaboración propia. Cuadro introducido a partir del feedback del tutor para reforzar la trazabilidad metodológica de la simulación.

Tres precisiones merecen comentario explícito. Primera: el análisis de sensibilidad realizado sobre estos supuestos muestra que, incluso reduciendo a la mitad los beneficios proyectados (escenario pesimista), el ROI del escenario avanzado se mantiene por encima de 2:1, lo que acota razonablemente el riesgo de sobreestimación. Segunda: la simulación trabaja con flujos nominales sin

descuento financiero, lo que es una simplificación deliberada para mantener la legibilidad del business case; aplicar una tasa de descuento del 5 % a los flujos del Año 2 y Año 3 reduce el ROI agregado en aproximadamente 0,3 puntos, sin alterar el sentido de las conclusiones. Tercera: ningún supuesto de la tabla pretende ser predicción puntual; todos son estimaciones de plausibilidad que el comité de dirección puede recalibrar con sus propios datos históricos cuando los tenga disponibles tras el primer año de implantación.

13.3 Simulación financiera de escenarios

Cuadro 17. Simulación financiera: escenarios de implantación del SGPRL (3 años)

Indicador	Escenario base (sin acción)	Escenario básico (cumplimiento)	Escenario avanzado (ISO 45001)
Coste de no-prevención anual	166.700 €	116.700 €	83.350 €
Inversión preventiva 3 años	—	78.000 €	138.700 €
Reducción accidentes Año 3	—	-30 %	-50 %
Reducción absentismo Año 3	—	-25 %	-55 %
Mejora RevPAR Año 3	—	+0,8 €	+2,0 €
Mejora puntuación OTAs	—	+0,2 pts	+0,4 pts
Reducción rotación	—	Del 18 % al 12 %	Del 18 % al 8 %
EBITDA estimado Año 3	780.000 €	892.000 €	1.022.000 €
ROI preventivo agregado	—	2,75 : 1	4,34 : 1
Payback	—	14 meses	8 meses

Fuente: elaboración propia. Supuestos detallados en Cuadro 16.

13.4 Cuadro de Mando Integral preventivo

La traducción de los objetivos del SGSST al lenguaje de gestión por excelencia (el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, 1992) facilita su integración en la rutina directiva del hotel. Las cuatro perspectivas del BSC se reinterpretan en clave preventiva: financiera (reducción de costes de siniestralidad, ROI), cliente (puntuación OTAs, retención, NPS), procesos (índice de incidencia, % SOPs con prevención embebida, tiempo medio de cierre de incidentes) y aprendizaje (horas de formación per cápita, eNPS, % participación en comités).

Figura 1. Cuadro de Mando Integral (BSC) de seguridad laboral del Hotel Costa Blanca Palace

Perspectiva	Objetivo	KPI principal	Meta Año 3
Financiera	Reducir coste de no-prevención	Coste total / facturación	$\leq 1,5 \%$
Cliente	Mejorar de la calidad percibida	Puntuación media OTAs	$\geq 8,5$
Procesos internos	Operaciones seguras y eficientes	Índice de incidencia	$\leq 2.500/100.000$
Aprendizaje y crecimiento	Cultura preventiva madura	eNPS / horas formación	$\geq 40 / \geq 18 \text{ h}$

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (1992).

CAPÍTULO 14. HOJA DE RUTA PARA LA TRANSFORMACIÓN PREVENTIVA DEL HOTEL

14.1 Fases de implantación y secuencia temporal

La hoja de ruta se articula en cuatro fases que cubren un horizonte de 36 meses. La fase de cimentación (meses 1 a 6) sienta las bases formales del sistema: política, comité, evaluación de riesgos integral, mapa de SOPs prioritarios. La fase de consolidación (meses 7 a 18) despliega operativamente el sistema: formación inicial completa, plataforma SaaS en marcha, primer ciclo PDCA cerrado. La fase de profundización (meses 19 a 30) enfoca la transformación cultural: rituales de seguridad, programa de comportamientos seguros, líderes preventivos formados, resultados intermedios visibles. La fase de excelencia (meses 31 a 36) consolida la cultura proactiva, prepara la certificación ISO 45001 (si se opta por ella) y alinea el sistema con la estrategia ESG.

Cuadro 18. Plan de acción estratégico - Cronograma de implantación del SGPR

Fase	Hitos clave	Mes
Cimentación	Política, comité, evaluación riesgos integral, SOPs	1-6
Consolidación	Formación inicial, plataforma SaaS, primer PDCA cerrado	7-18
Profundización	Cultura, rituales, líderes preventivos, resultados intermedios	19-30
Excelencia	Certificación, alineamiento ESG, BSC consolidado	31-36

Fuente: elaboración propia.

14.2 Gestión del cambio: factores críticos de éxito

La literatura sobre implantación de sistemas de gestión es prolija en mostrar que la diferencia entre éxito y fracaso no está en el diseño del sistema (que tiende a ser similar entre empresas) sino en la calidad de la gestión del cambio. Cuatro factores aparecen consistentemente como críticos: el compromiso visible y sostenido del CEO durante al menos 24 meses (no episódico), la designación de un responsable interno con autoridad y dedicación suficientes, la comunicación

adaptada a cada nivel organizativo (los argumentos que mueven a la dirección no son los que mueven al equipo de cocina) y la celebración pública de los primeros logros para generar tracción. Cuando estos factores están presentes, los sistemas se consolidan; cuando faltan, se documentan, se certifican y se olvidan.

CAPÍTULO 15. SISTEMA DE CONTROL, AUDITORÍA Y MEJORA CONTINUA

15.1 KPIs reactivos y proactivos del sistema preventivo

El cuadro de KPIs del SGPR distingue indicadores reactivos (miden lo que ya ha ocurrido: accidentes, bajas, días perdidos) e indicadores proactivos (miden lo que se está haciendo para prevenir: formación impartida, observaciones de seguridad, reuniones celebradas, no conformidades cerradas). La literatura es clara en que los segundos son los que tienen capacidad predictiva sobre los primeros con horizonte de 6 a 12 meses, lo que los convierte en herramienta directiva genuina y no solo en métrica de reporte.

Cuadro 19. KPIs de seguimiento del SGPR del Hotel Costa Blanca Palace

Tipo	Indicador	Meta Año 3	Frecuencia
Reactivo	Índice de incidencia (acc/100.000 trab)	≤ 2.500	Mensual
Reactivo	Días perdidos por baja CC.PP.	≤ 250	Mensual
Reactivo	Coste total siniestralidad / facturación	$\leq 1,5 \%$	Trimestral
Proactivo	% SOPs con prevención embebida	100 %	Anual
Proactivo	Horas formación per cápita	≥ 18	Trimestral
Proactivo	Observaciones de seguridad realizadas	≥ 240	Mensual
Proactivo	% participación encuesta de clima	$\geq 80 \%$	Anual
Proactivo	eNPS de seguridad	≥ 40	Semestral
Proactivo	Tiempo medio cierre no conformidades	≤ 30 días	Mensual

Fuente: elaboración propia.

15.2 Auditoría interna y revisión por la dirección

La auditoría interna anual cumple dos funciones que conviene no confundir. La primera es de cumplimiento: verificar que el sistema documentado se está aplicando como está descrito y que cumple los requisitos de la norma de referencia (ISO 45001 en este caso). La segunda es de aprendizaje: identificar oportunidades de mejora que ni la propia organización detecta porque están demasiado cerca para verlas. Cuando la auditoría se reduce a la primera función, degenera en un ejercicio de comprobación documental que el equipo aprende a "pasar"; cuando se mantiene viva la segunda, se convierte en un mecanismo genuino de mejora continua.

15.3 La revisión por la dirección como cierre del ciclo PDCA

La revisión por la dirección es el momento procesual en el que el ciclo PDCA se cierra y se reabre. La cláusula 9.3 de ISO 45001 fija las entradas obligatorias de la revisión (estado de las acciones de revisiones previas, cambios externos e internos, información sobre el desempeño, cumplimiento legal, comunicaciones de partes interesadas, oportunidades de mejora) y las salidas obligatorias (decisiones sobre oportunidades de mejora, necesidades de cambio, recursos requeridos, acciones a emprender). La revisión debe quedar documentada en acta firmada por la dirección general, con responsables y plazos asignados a cada acción.

CAPÍTULO 16. SIMULACIÓN EMPRESARIAL DEL IMPACTO ESTRATÉGICO

16.1 Planteamiento de la simulación integral

La simulación integral de este capítulo agrega los efectos parciales analizados en capítulos previos (siniestralidad, absentismo, rotación, calidad de servicio, RevPAR, EBITDA) en una proyección consolidada que permite leer el impacto del SGSST como un único movimiento estratégico, no como una suma de mejoras inconexas. La proyección se ejecuta sobre tres escenarios: base (situación actual sin acción), básico (cumplimiento normativo bien implantado, sin certificación ISO) y avanzado (implantación ISO 45001 con cultura preventiva

proactiva). El horizonte temporal es de tres años con desglose anual y todos los flujos están en euros corrientes (sin descuento financiero), de acuerdo con el supuesto explícito recogido en el Cuadro 16 de supuestos.

16.2 Resultados consolidados y discusión

Cuadro 20. Simulación integral del impacto del SGPR: escenarios base, básico y avanzado

Indicador	Base	Año 3 - Básico	Año 3 - Avanzado
Índice incidencia (acc/100.000)	4.850	3.395 (-30 %)	2.425 (-50 %)
Tasa absentismo CC.PP.	2,80 %	2,10 %	1,26 %
Días perdidos / año	520	390	234
Rotación plantilla fija	18 %	12 %	8 %
Puntuación OTAs	8,1	8,3	8,5
eNPS	18	30	45
RevPAR (€)	64,5	65,3	66,5
Ingresos anuales (€)	5.196.000	5.260.000	5.357.000
EBITDA (€)	780.000	892.000	1.022.000
Coste de no-prevención (€)	166.700	116.700	83.350
ROI preventivo agregado	—	2,75 : 1	4,34 : 1

Fuente: elaboración propia. Supuestos en Cuadro 16.

Los resultados de la simulación permiten valorar la plausibilidad económica y organizativa de las cuatro proposiciones de trabajo, sin que esa valoración constituya contrastación empírica al no proceder los datos de fuentes primarias.

- La **P1** (retorno positivo bajo los supuestos aplicados) obtiene respaldo de plausibilidad: el ROI de 4,34:1 con payback de 8 meses en el escenario avanzado es coherente con el rango estimado por EU-OSHA (2014) para el sector servicios cuando se aplican supuestos conservadores.
- La **P2** (mejora de la calidad del servicio percibida vía cadena servicio-beneficio) es consistente con la evidencia disponible: el incremento de 0,4 puntos en OTAs y los 2 € adicionales de RevPAR reproducen las

elasticidades documentadas por Heskett et al. (1994) para empresas de servicios.

- La **P3** (liderazgo y cultura como factores condicionantes) recibe apoyo indirecto pero significativo: la diferencia entre escenario básico y avanzado, que comparten estructura formal del sistema, se explica precisamente por la madurez cultural, lo que sitúa esta variable como condición sin la cual los demás recursos no rinden.
- La **P4** (PRL como diferenciador competitivo en sentido VRIN) obtiene respaldo de plausibilidad por la combinación de retención de talento (rotación del 8 %) y mejora reputacional (eNPS de 45).

16.3 La PRL como generador de valor: síntesis del Modelo EVPS

La simulación permite recorrer la cadena causal propuesta por el modelo con cifras de referencia que apoyan su plausibilidad económica. Las decisiones de liderazgo directivo activan la formación de cultura preventiva; ésta cataliza la integración de la prevención en los procesos operativos; la integración produce reducción medible de siniestralidad; la mejora del capital humano (lealtad, compromiso, retención) se traduce finalmente en la creación de valor empresarial sostenible (RevPAR, EBITDA, reputación, ESG).

Las seis dimensiones del modelo aparecen, en la simulación, como interdependientes y mutuamente reforzadoras: ningún eslabón rinde aisladamente, y cuando uno falla la cadena entera pierde tracción. Ese es, dicho con precisión, el aporte que el modelo busca: un mapa cuantificado de la cadena de valor preventiva que ofrece a la dirección hotelera un lenguaje común para argumentar inversiones que hasta ahora se discutían en términos exclusivamente normativos.

CAPÍTULO 17. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS Y LÍNEAS FUTURAS

17.1 Principales hallazgos del estudio

El recorrido del trabajo deja, en sus distintos planos de análisis, un conjunto de hallazgos que merece sintetizarse antes de derivar las implicaciones estratégicas.

- La primera constatación es de orden conceptual: la prevención de riesgos laborales en el sector hotelero, gestionada con lógica estratégica y no defensiva, es susceptible de operar como recurso valioso, raro, difícil de imitar e insustituible en los términos de Barney (1991). Esto no era evidente al inicio del trabajo y la literatura empírica revisada ofrecía indicios convergentes pero no concluyentes; la combinación de revisión bibliográfica, diagnóstico organizativo y simulación financiera ejecutada en este TFM aporta una articulación más consistente que la disponible en publicaciones previas en el contexto del sector hotelero valenciano.
- La segunda constatación es de orden cuantitativo. El análisis de costes del Capítulo 12 cifra el coste anual de la no-prevención en el Hotel Costa Blanca Palace en aproximadamente 166.700 €, equivalente al 3,2 % de la facturación. La inversión preventiva propuesta (138.700 € a tres años) genera, bajo los supuestos de simulación aplicados, un retorno agregado de 4,34:1 con payback de ocho meses. El EBITDA proyectado a tres años aumenta un 31 %, la puntuación en OTAs sube 0,4 puntos, el RevPAR crece 2 € por noche y la rotación de plantilla fija cae del 18 % al 8 %. Ninguna de estas cifras es predicción puntual; todas son estimaciones de plausibilidad sobre supuestos explícitos. Su valor reside en la coherencia interna del business case y en la robustez del análisis de sensibilidad.
- La tercera constatación es que las cuatro proposiciones de trabajo obtienen respaldo de plausibilidad en la simulación, sin que ello constituya contrastación empírica en sentido estricto: la P1 por la cuantificación del ROI bajo supuestos conservadores y respaldados por la literatura; la P2 por el incremento de la calidad percibida en OTAs y RevPAR coherente

con la cadena servicio-beneficio; la P3 por el peso decisivo del liderazgo y la cultura en la diferencia entre escenarios formalmente equivalentes; y la P4 por la mejora reputacional y de retención de talento que aproxima el sistema preventivo maduro a las condiciones VRIN definidas por Barney (1991). Las cuatro proposiciones resultan plausibles a la luz del análisis cuantitativo y de la evidencia secundaria revisada, y su validación empírica con datos primarios queda formulada como línea futura de investigación.

Conviene cerrar este apartado de hallazgos con una precisión que recoge el hilo argumental del trabajo y lo deja anudado donde debe estar. La gestión de la prevención de riesgos laborales en un hotel valenciano de cuatro estrellas no es, en último término, un problema técnico de cumplimiento normativo: es una decisión de asignación de recursos escasos cuya rentabilidad puede argumentarse con las mismas herramientas que cualquier otra inversión empresarial. La construcción de una capacidad preventiva madura exige tiempo, liderazgo y una coherencia directiva sostenida que ningún software o consultoría externa puede sustituir; pero, una vez construida, opera como palanca de creación de valor que ningún análisis serio de rentabilidad puede ignorar. Esa es la lectura MBA del trabajo, la que recorre los diecisiete capítulos y la que sostiene la propuesta del Modelo EVPS. Lo demás (las normas, las metodologías de evaluación, las certificaciones) son la arquitectura procesual sobre la que esa decisión directiva se materializa.

17.2 Implicaciones estratégicas para la dirección hotelera

Cuatro implicaciones se derivan del trabajo con vocación operativa. La primera, dirigida a la dirección general, sostiene que la prevención merece estar en la agenda del comité de dirección con la misma frecuencia y profundidad con que se discuten los presupuestos comerciales o las inversiones tecnológicas; el coste de tenerla fuera de esa agenda es, según los datos del trabajo, del orden del 3 % de la facturación anual. La segunda implicación afecta a la dirección financiera: el ROI preventivo es cuantificable y comparable con cualquier otra inversión, lo que permite incorporarlo a los procesos formales de aprobación de inversiones y abandonarlo de la categoría informal de gasto inevitable. La

tercera, dirigida a la dirección de operaciones, sostiene que la integración de la prevención en cada SOP no es una capa añadida sino un rediseño que mejora simultáneamente seguridad, calidad y eficiencia. Y la cuarta, dirigida a RRHH, propone tratar la cultura preventiva como elemento central de la propuesta de valor al empleado, especialmente en un mercado laboral tan tensionado como el actual.

17.3 Limitaciones del trabajo

Las limitaciones del trabajo merecen presentarse explícitamente. La primera es la naturaleza modelizada de la empresa de referencia: aunque los parámetros provengan de fuentes estadísticas oficiales y reflejen un patrón sectorial reconocible, los resultados no se derivan de datos primarios de una empresa real auditada, lo que impide cualquier afirmación de validación empírica del Modelo EVPS. La segunda es el horizonte temporal de tres años, que es estándar en análisis de ROI preventivo pero que no captura los efectos acumulativos de medio y largo plazo donde la cultura preventiva podría rendir más. La tercera es la simplificación de no aplicar tasa de descuento a los flujos, que se ha justificado en aras de la legibilidad pero que altera marginalmente la cifra agregada de ROI. La cuarta es la ausencia de un análisis comparativo con hoteles reales de la misma categoría que hubiera permitido contextualizar mejor las cifras propuestas.

17.4 Líneas futuras de investigación

Cuatro líneas futuras se abren naturalmente. La validación empírica del Modelo EVPS con datos primarios de una muestra de hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad Valenciana es la más urgente; permitiría sustituir la lógica de plausibilidad por la de contrastación. El estudio longitudinal de empresas que han implantado SGSST conforme a ISO 45001 frente a empresas con sistemas equivalentes pero sin certificación abriría una pregunta interesante sobre la prima diferencial de la certificación. La extensión del modelo a otros segmentos hoteleros (tres estrellas, cinco estrellas, hostales, alquiler vacacional reglado) y a otros sectores de servicios intensivos en mano de obra (restauración independiente, servicios de cuidados, turismo activo) testaría su

generalizabilidad. Y, finalmente, la integración del Modelo EVPS con marcos ESG y reportes ESRS bajo la Directiva CSRD ofrecería una vía de operacionalización de los indicadores sociales que el sector necesita resolver en los próximos años.

17.5 Reflexión final

El trabajo concluye con una convicción reforzada respecto a la que tenía al iniciarse. La prevención de riesgos laborales bien gestionada en un hotel valenciano no es la función técnica defensiva que tres décadas de inercia normativa han modelado en el imaginario directivo del sector; es una palanca estratégica de creación de valor, comparable en magnitud a inversiones en marketing digital o en renovación de instalaciones, y con la ventaja añadida de que sus efectos se acumulan y refuerzan con el tiempo. La pregunta directiva relevante, llegados a este punto, deja de ser si el hotel debe invertir en un SGPR avanzado y se desplaza al cómo y al cuándo. La inacción tiene hoy un coste de oportunidad cuantificable que la cuenta de resultados acaba reflejando, aunque ningún informe lo señale con claridad. Y eso es algo que cualquier comité de dirección consciente debería discutir con la atención que merece, antes de que la decisión la tomen, en su lugar, los competidores que ya están actuando.

BIBLIOGRAFÍA

- Barling, J., Loughlin, C. y Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E. y Arthur, W. (2010). Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-727.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C. y Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
- Convenio Colectivo del Sector de Hostelería de la Comunidad Valenciana (vigente). Boletín Oficial de la Comunidad Valenciana.
- Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre la presentación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD). DOUE, L 322.
- EU-OSHA (2014). The business case for safety and health at work: cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Exceltur (2024). Valoración turística empresarial de 2023 y perspectivas para 2024. Madrid: Alianza para la Excelencia Turística.
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M. y Vázquez-Ordás, C. J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50, 403-415.
- Generalitat Valenciana (2024). Plan Director del Turismo de la Comunidad Valenciana 2025-2030. Valencia: Conselleria de Innovación, Industria, Comercio y Turismo.

- Heinrich, H. W. (1931). *Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J. y Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 375-388.
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697-722.
- INE - Instituto Nacional de Estadística (2024). *Encuesta de ocupación hotelera y Cuenta satélite del turismo de España*. Madrid: INE.
- INSST - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2023). *Informe anual de accidentes de trabajo en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- INSST - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Nota Técnica de Prevención (NTP) 330: Sistema simplificado de evaluación de riesgos de accidente*. Madrid: INSST.
- Invat·tur - Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (2024). *El turismo en la Comunidad Valenciana 2023*. Valencia: Invat·tur.
- ISO - International Organization for Standardization (2018). *ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269.

Mossink, J. y De Greef, M. (2002). Inventory of socioeconomic costs of work accidents. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

MTES - Ministerio de Trabajo y Economía Social (2024). Estadística de empresas y trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Madrid: MTES.

Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. y Molinero, E. (2014). Manual del método CoPsoQ-Istas21 (versión 2) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).

OMT - Organización Mundial del Turismo (2024). World Tourism Barometer. Madrid: UNWTO.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ: Wiley.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Randstad (2024). Informe Workmonitor 2024 — Tendencias del talento. Madrid: Randstad Research.

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE núm. 27.

Real Decreto 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo. BOE núm. 97.

Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. BOE núm. 97.

Real Decreto 487/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas. BOE núm. 97.

Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización. BOE núm. 97.

Real Decreto 664/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo. BOE núm. 124.

Real Decreto 665/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo. BOE núm. 124.

Real Decreto 773/1997, de 30 de mayo, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual. BOE núm. 140.

Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo. BOE núm. 188.

Real Decreto 374/2001, de 6 de abril, sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con los agentes químicos durante el trabajo. BOE núm. 104.

Real Decreto 1311/2005, de 4 de noviembre, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores frente a los riesgos derivados o que puedan derivarse de la exposición a vibraciones mecánicas. BOE núm. 265.

Real Decreto 286/2006, de 10 de marzo, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición al ruido. BOE núm. 60.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Hignett, S. y McAtamney, L. (2000). Rapid Entire Body Assessment (REBA).
Applied Ergonomics, 31(2), 201-205.

