

Jorge Díez-Ticio, Director de Recursos Humanos de DKV

“El valor de la salud y el de la participación, esenciales para la sostenibilidad empresarial”

Manuel Bestratén Belloví

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT
manuelb@meys.es

DKV es una empresa de seguros personales, especializada en salud, comprometida con las personas y orientada al desarrollo sostenible. Con sede central en Zaragoza, en los últimos años se ha convertido en una de las primeras compañías de seguros médicos del país. Está entre las compañías líderes en el seguro de Subsidio y se ha introducido con fuerza en el ramo de los Decesos. Es de origen español, aunque forma parte de Munich Health, la división del grupo Munich Re, dedicada a seguros, reaseguros y servicios de salud. El Director de Recursos Humanos de DKV, Jorge Díez-Ticio, concedió una entrevista a esta revista durante el Congreso Internacional de PRL, ORP' 2012, en Bilbao.

DKV-ERGO destaca por ser líder en satisfacción de clientes y trabajadores. Precisamente en el año 2012 ha obtenido por cuarto año consecutivo el distintivo de ser uno de los mejores lugares para trabajar en España, concedido por el Instituto Great Place to Work. Sus valores y la propia actividad empresarial giran alrededor del valor integral “Salud”, desarrollando programas para su promoción a todos los niveles y para todos sus grupos de interés. Fue de las primeras empresas en obtener la certificación del estándar OHSAS 18001:2007.

Jorge Díez-Ticio, su Director de Recursos Humanos, participó como ponente en

el taller sobre “Rentabilidad de la acción preventiva y Excelencia empresarial” que organizó el INSHT en el X Congreso Internacional de PRL, ORP' 2012, celebrado en Bilbao. Allí tuvo lugar esta entrevista.

En su origen, DKV fue una empresa familiar, ¿qué rasgos característicos han procurado que prevalecieran en el tiempo?

Como rasgo característico a destacar son las buenas relaciones interpersonales que han existido y existen entre los empleados y que perduran en el tiempo generando un muy buen clima laboral y compromiso con la empresa.

¿Cómo se enriqueció su organización al internacionalizarse? ¿Sinceramente, fue más lo que la organización española aprendió de fuera o Vds. también les enseñaron?

Conocer las buenas prácticas de otras empresas del grupo siempre te favorece y enriquece. Ellos aprenden de nosotros la flexibilidad y nuestras políticas de conciliación y nosotros aprendemos de ellos el rigor, por lo que nos complementamos. En España los líderes gestionan más desde la cercanía y proximidad con más programas de comunicación y participación. La multiculturalidad es indiscutiblemente un valor en un mundo globalizado.

Estamos viviendo momentos de cambios en el modelo productivo derivados de la crisis económica internacional, y también, de una crisis de valores en nuestra sociedad. ¿Cuáles son precisamente los valores en que se fundamenta su organización, y hasta qué punto determinan el éxito de su proyecto empresarial? ¿Cómo logran implantarlos evitando desviaciones en su cumplimiento?

DKV acaba de lanzar el Plan confianza y los nuevos valores. Como dice nuestro consejero delegado: "la empresa confía en todos y cada uno de sus empleados para empaparse de esta nueva filosofía, interiorizarla y aplicarla en su día a día". Y el secreto para generar confianza está en los valores.

Nuestros valores organizacionales son: *Sincera y abierta, Emprendedora y viva, Confiante y cercana, Responsable y comprometida, Ejemplar y atractiva, Trabaja en Equipo, Orientada a resultados.*

Estos valores son los que marcan la ética profesional y personal; los que influyen definitivamente para actuar en bien de otros y no en beneficio propio. Fueron los propios empleados los que, tras un intenso proceso de participación a través de debates internos en grupos de LinkedIn votaron los actuales valores. Una vez elegidos se han realizado campañas de difusión incluyendo formación e-learning.

Por supuesto, para asegurar su cumplimiento efectuamos un seguimiento de su aplicación a través del desempeño.

Su política de valores se traduce en diversidad de acciones, indique-nos algunas de las más significati-



vas y, en particular, cómo encaja en la misma la prevención de riesgos laborales ¿Cree sinceramente que la PRL puede convertirse en un valor estratégico, como la calidad?

Por una parte, he de decir que muchas de nuestras acciones están enmarcadas en el campo de la responsabilidad social interna (políticas de conciliación e igualdad, beneficios sociales, voluntariado corporativo). Una acción muy innovadora fue nuestro curso "Cocina de valores", un sistema de formación innovador que asocia el catering con los valores de la empresa, lo que hace que las personas de nuestra organización reciban formación y que a la vez disfruten de una parte lúdica que hace más ameno su aprendizaje. Todo ello fomenta la comunicación y la participación interna así como la atracción y retención del talento en nuestra organización.



Por otra parte, desde el primer momento la compañía ha apostado por impulsar diversas acciones en materia de prevención de riesgos laborales. A modo de ejemplo puedo citar algunas de las campañas que se realizan dirigidas a los empleados, como la colaboración con la Asociación Española contra el Cáncer

(AECC) en el Día contra el Cáncer de Mama (iluminación de la fachada de la sede central de Zaragoza de color rosa conjuntamente con otros edificios emblemáticos de toda España), Campaña de Hábitos Saludables con un servicio gratuito de fisioterapia para empleados de los centros con un mayor volumen de empleados (Zaragoza y Barcelona, próximamente en Madrid), entre otras.

Por todo ello opino con total seguridad que la Prevención de Riesgos Laborales puede convertirse en un valor estratégico que apuesta por la seguridad y salud de sus empleados, lo que incide en un buen ambiente y condiciones de trabajo. Sin duda alguna, ello influye también en la eficiencia y competitividad de nuestra organización.

Los directivos de DKV, como dice nuestro consejero delegado, "deben actuar como médicos y preocuparse de la

salud psíquica y física de todos los empleados" buscando su bienestar, generando entusiasmo y compromiso.

¿Qué interés les llevó a participar en el proyecto europeo: "Best Place to Work" desde su inicio, habida cuenta de que la opinión satisfactoria de los trabajadores es clave en la calificación alcanzada? ¿Cree que los clientes y ciudadanos se interesan por conocer tales resultados y ello puede influir en su acercamiento?

Muchas veces nos preguntábamos y nos preguntaban cómo medíamos la satisfacción y compromiso de los empleados. Lo hacíamos a través de nuestra encuesta interna de clima laboral. Sin embargo, estimamos oportuno hacerlo también desde fuera y fue así cómo el Instituto *Great Place to Work* colaboró con nosotros por medio de una encuesta

externa que medía el grado no sólo de satisfacción de los empleados (85%), sino también su compromiso, confianza y orgullo de pertenencia (82%). Ya son cuatro los años consecutivos que estamos en la lista. También MERCO personas nos mide el grado de satisfacción en el trabajo.

Explíqueme cómo se integra su servicio de prevención en la política de personal y en la política de Responsabilidad Social en su organización. ¿Cómo está organizado el Servicio de Prevención? ¿Por qué decidieron aplicar en su organización desde el primer momento el estándar OHSAS 18001 y cómo les ha ayudado en sus logros?

DKV es una compañía de salud y, como tal, la salud –mental y física– de todos nuestros grupos de interés y, en concreto, la de las personas que componen nuestra organización es prioritaria. Todo ello en el marco de la responsabilidad empresarial, tal como propugna el Libro Verde de la Unión Europea en esta materia.

Tal como establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y en función del número de empleados, la compañía cuenta con un Servicio de Prevención Propio. Las personas que lo gestionan son tres: por un lado, el área técnica, cubierta por Nuria Villalvilla, técnica superior en prevención de riesgos y que asume las especialidades de Seguridad e Higiene y coordina la especialidad de Ergonomía y Psicología Aplicada; y, por otro lado, el área médica, que la conforman el médico del trabajo, Gabriel Toledo, y el ATS de empresa, José María Quintana.

El Servicio de Prevención está integrado en el departamento de Recursos Humanos ya que las acciones del mismo



“Se procura que los directivos ejerzan un liderazgo participativo”

están encaminadas a la atención de los propios empleados.

Auditarnos según la OHSAS 18001:2007 no fue un objetivo estratégico sino un reto propio de nuestro Servicio de Prevención. Se pretendía no solo cumplir con el estándar y obtener la certificación correspondiente, sino implantar un Sistema de Gestión que resultara eficaz, aplicando estándares más exigentes y redundando en aspectos mejorables en todas las áreas de prevención de riesgos. Así, en algunos casos hemos mejorado procedimientos de trabajo y en otros se ha implantado alguno nuevo.

Nuestra propia entidad auditora nos ha animado a continuar trabajando en la misma línea y ha valorado positivamente todos los esfuerzos realizados para ello.

¿Cuál ha sido la evolución de la siniestralidad laboral en los últimos años? ¿Cree que existe alguna relación entre tal evolución y otros indicadores de resultados empresariales? ¿Cree estar en condiciones de poder demostrar que la prevención de riesgos laborales es rentable?

Realmente no somos una empresa con una siniestralidad atípica para la actividad de la compañía. La evolución de la siniestralidad laboral ha sido positiva si bien hay que destacar que las bajas más

frecuentes son las asociadas a factores ergonómicos como malos hábitos, mal acondicionamiento del puesto de trabajo o factores psicosociales propios del empleado por el hecho de trabajar con ordenadores. Los accidentes que más se repiten anualmente son los relacionados con accidentes de tráfico e *in itinere*.

Uno de los objetivos establecidos y auditados es la reducción de estos accidentes a través de diversas campañas formativas e informativas, cursos prácticos,...

Por el hecho de que se trabaje para que ningún empleado sufra un accidente ya se puede decir que la prevención de riesgos es rentable, independientemente que influya en el beneficio empresarial, aunque aun no podamos cuantificarlo.

En cuanto a indicadores, tanto los beneficios como las primas, como el número de asegurados de la compañía han ido *"in crescendo"* cada año.

Este año la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo centra su campaña anual “Trabajemos juntos por la PRL” sobre la participación de los trabajadores. Explíqueme cómo han procurado que el personal directivo ejerza un liderazgo realmente participativo?

Para nosotros un indicador de gran interés por las opiniones que reflejan todos

los empleados es el que se recoge en la encuesta de clima realizada bianualmente y en la que sí se ha visto una evolución positiva muy importante.

Esto significa que la organización valora positivamente el esfuerzo y la inversión realizada en esta materia.

Anualmente y previo a la auditoría se realiza una reunión de revisión por la Dirección a la que asistimos: Nuria Villalvilla la técnica de prevención; Carlos Martínez, Director de Servicios de Generales y Adjunto al Consejero Delegado, en representación de la Dirección; y yo, como director de Recursos Humanos. En la reunión se revisan el estado y la evolución de todos los puntos del estándar OHSAS, así como todas las acciones llevadas a cabo en materia preventiva en todos los centros de la compañía.

Se tiene cuidado de que los directivos ejerzan un liderazgo participativo, habiendo desarrollado las pertinentes acciones formativas y de control.

¿Cómo estimulan y controlan que los mandos integren la prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo en sus funciones y cometidos?

Ante todo se transmite que la prevención de riesgos y la seguridad son cosa de todos, lema de la política de la compañía en prevención de riesgos. Por ello es muy importante la participación de toda la organización.

Aunque cualquier empleado puede tener acceso a los miembros de los Servicios de Prevención, se creó como una vía alternativa la opción de hacer llegar comentarios, sugerencias, quejas... a través de un buzón habilitado para ello, indicando en asunto: “Prevención de Riesgos”.

Debido a la dispersión geográfica de nuestros centros, se implantó inicialmente la figura del interlocutor en cada centro, salvo los que cuentan con Delegados de prevención o Comités de Seguridad y Salud, que son figuras legales y que representan a sus compañeros en sus respectivos centros. El interlocutor es una persona formada en el curso básico de 30 horas y que periódicamente reporta un test a la técnica de prevención en el que se analizan todos los aspectos preventivos, que son revisados y analizados para su planificación en el caso de detectarse deficiencias por dicha técnica de prevención. Siguiendo una planificación de visitas, la técnica de prevención comprueba in situ cada uno de los ítems encuestados.

En la gran mayoría de los centros los propios interlocutores son los directores de los centros de trabajo, por lo que la implicación de los directores es muy importante y con una respuesta muy positiva. Además, se procura que todos los mandos integren la prevención en sus decisiones y cometidos, y en todo caso recurran al Servicio de Prevención cuando sus competencias en esta materia sean limitadas.

Ante todo, el Servicio de Prevención vela porque cada incidente, queja o sugerencia de mejora tenga una respuesta inmediata, ya que nos preocupamos de la seguridad y salud de cada empleado.

¿Qué vías de participación tienen en su organización los trabajadores, en particular en materia de salud laboral?

Como he comentado anteriormente, por un lado los interlocutores transmiten a la técnica de prevención información del estado del centro y cada uno de los puestos a través del análisis anual de

Programa de Puntos de Inspección PPI, implantado tras la adecuación del Sistema de Gestión de Riesgos Laborales al estándar OHSAS.

Por otro lado, en algunos centros se cuenta con representación legal tras la celebración de unas elecciones: es la figura de los delegados de prevención. Los centros que cuentan con esta figura son: Lérida, Tarragona, Valencia, San Sebastián y Palma de Mallorca. En otros centros de mayor volumen se cuenta con la presencia de los Comités de Seguridad y Salud, que son órganos paritarios y que representan en igual número a los empleados y a la empresa.

En este caso los podremos encontrar en los Servicios Centrales, Sucursal y Centro de Gestión de Zaragoza. La técnica de prevención es una de las personas que representan a la empresa en los tres Comités de Seguridad y Salud.

Los Comités de Seguridad y Salud se reúnen con una periodicidad trimestral salvo en el caso de ser necesaria alguna reunión extraordinaria según la urgencia de los temas a tratar. En estas reuniones se analizan todos los aspectos en materia preventiva que afectan a cada centro concreto así como a sus empleados. Tras la misma se elabora un acta.

Complementariamente a lo expuesto, procuramos que la comunicación entre mandos y trabajadores sea ágil y fluida a fin de que todas las inquietudes sean tenidas en cuenta. La participación es y será esencial para la implicación de las personas en el proyecto empresarial ("focus groups", linkedin, tormentas de ideas, programa Ideas, etc...).

Nuestra plataforma *e-learning* ha constituido una herramienta eficaz para que la mayoría de los empleados se for-

maran en los cursos fundamentales en materia de prevención de riesgos laborales.

¿Qué actividades preventivas de riesgos laborales considera han sido más exitosas y por qué?

En los últimos años se han implantado acciones encaminadas a mejorar la seguridad y salud de los empleados. Podría citar algunas de ellas:

Campaña Cáncer de mama. En colaboración con la AECC se desarrollan acciones, comunicados que buscan la concienciación no solo de los empleados sino de la sociedad en general, por ejemplo la iluminación en color rosa de la fachada de los Servicios Centrales de Zaragoza.

Campaña de Hábitos saludables, como una medida de mejora de la salud de los empleados. Sesiones gestionadas por el Servicio de Prevención y tratadas in situ por fisioterapeutas.

Campaña de Seguridad Vial en el uso de la bicicleta, como medida de reducción de accidentes y de promoción de una vida saludable. Curso teórico-práctico en el uso de la bicicleta.

Programa antiestrés. Sesión práctica con aparatos y ejercicios impartidos por entrenadores de un centro deportivo especializado.

En estos momentos se están valorando otras actividades encaminadas a mejorar la seguridad y salud de nuestros empleados, como la formación para la seguridad vial en coche.

La investigación de accidentes e incidentes y las revisiones periódicas de los lugares de trabajo, fundamentadas en el diálogo con las personas afectadas, son



actividades preventivas especialmente provechosas.

¿Cómo han afrontado la evaluación y control de los riesgos psicosociales?

Aunque este año se va a realizar una intensa campaña por parte de organismos oficiales para controlar que las empresas implanten las evaluaciones de riesgos psicosociales, en DKV Seguros ya apostamos por ello con anterioridad. Es evidente que en los últimos años está tomando una especial relevancia ya que se dedicaron más medios y tiempo a las otras tres especialidades. Las empresas se van dando cuenta de que su análisis puede favorecer la me-

jora de aspectos no evaluados hasta la fecha.

Contando con el apoyo de la Sociedad de Prevención progresivamente se va realizando en cada uno de los centros, si bien contamos con el *handicap* de la dispersión geográfica, pero no por ello se va a dejar de trabajar y mejorar en este tipo de riesgos.

Sí que es importante recalcar que al tratarse de una información confidencial se consideró más oportuno realizar esta evaluación con un servicio externo garantizando en todo momento el anonimato.

Estamos convencidos de que los resultados de tales evaluaciones nos van a

ayudar a mejorar no solo las condiciones de trabajo, sino también la organización, como ya está sucediendo.

Indudablemente el futuro de cualquier organización se basa en la Innovación, ¿cuál es su política en este campo? ¿Cómo está contribuyendo a su política innovadora la mejora de las condiciones de trabajo?

Es de destacar no solo la contribución de las mejoras en salud laboral en el proceso innovador, sino también su condición indispensable para que este pueda realizarse en todos los ámbitos de la organización. La creatividad solo es posible en entornos de libertad y condiciones de trabajo saludables.



La innovación ha sido valor de la compañía así como iniciativa estratégica. Desde hace años existen programas de participación en DKV que así lo corroboran. Por una parte, tenemos el programa Ideas que recoge inquietudes por parte de los empleados sobre productos y servicios o cualquier proceso de la compañía. También es de destacar nuestro Grupo de Creatividad que empezó actuando de una forma general y que ahora está al servicio de lo que les soliciten las diferentes áreas de negocio de la compañía.

Como anécdota, mencionar que el día 9 del mes 9 de 2009, a las 9 horas y 9 minutos logramos un Record Guinness al celebrar el Día de la Creatividad con un concurso de ideas y participación simultánea *on line* de más de 500 empleados.

Habría que decir, por último, que la capacidad de innovación y la agilidad en las tomas de decisiones han sido dos de los pilares resultantes del proceso de reflexión estratégica que hemos vivido en los últimos meses.

¿Cree que está vinculada la capacidad innovadora de una organización a la formación del personal en su actividad?

Como he comentado anteriormente, la innovación es una iniciativa estratégica de DKV y se ha creado un Grupo de Innovación que está poniendo en marcha toda una estrategia al respecto con la correspondiente formación que conlleva para todos los empleados (por ejemplo: formación en *Sharepoint*, *Prezi*...)

Me gustaría saber cómo cree que incide su política de salud integral en el desarrollo y la sostenibilidad de la organización ¿Y el nivel de participación e implicación de los trabajadores?

Incide muy positivamente, como he dicho antes, en lo psíquico y en lo físico, generando un entusiasmo en la organización que, como dijo Víctor Küppers, "se contagia". Yo siempre cito al Dr. Gregorio Marañón cuando dice que "la capacidad de entusiasmo es signo de salud" y en nuestra organización la hay, lo que favo-

rece y fortalece el desarrollo y la sostenibilidad de nuestra organización.

Mire, sinceramente pienso que el valor de la salud y el de la participación están siendo esenciales para el futuro de nuestra organización

Antes de terminar y en momentos de incertidumbre como los que atravesamos nos gustaría conocer cuál es su visión personal para la sostenibilidad de nuestras organizaciones y la de nuestra sociedad del bienestar ¿Qué consejos daría a empresarios comprometidos con el ahora?

Vuelvo a contestar con palabras de nuestro consejero delegado: "Ante el entorno que tenemos, la única opción que tenemos es diferenciarnos de nuestros competidores. Resistir la tentación de seguirlos y ser capaces de posicionarnos de manera singular en la mente y el corazón de nuestros empleados y clientes: que nos prefieran y nos quieran". Esto nos ha de llevar a obtener una ventaja competitiva sostenible.

La capacidad de aprender, valorar y cambiar, junto a los Valores y la Cultura, constituyen la única ventaja competitiva de una empresa. En definitiva, la única fortaleza no imitable. Generando confianza, conjuntamente, alcanzaremos los objetivos deseados, disponiendo de empleados ejemplares, abiertos, responsables, motivados, que den un servicio que supere las expectativas y, sobre todo, creando valor a través del compromiso de todos, todo ello desde, repito, la confianza.

Nuestro sueño es "Nos esforzamos por hacer un mundo mejor" y por eso "estamos realmente interesados en ti" refiriéndonos no sólo a los empleados sino a todos los grupos de interés que, en definitiva, son personas. ●