

Integración de la evaluación de riesgos en el día a día de la empresa

Félix Sanz Herrero

Manager de Prevención de Riesgos Laborales
VODAFONE ESPAÑA SA ⁽¹⁾

En esta compañía, para referirse a la consulta y participación de los trabajadores, como se denomina en términos de PRL, se utiliza la expresión "estudios de mercado sobre las necesidades de nuestros clientes". Es sólo un ejemplo de las diferentes iniciativas que se han puesto en marcha en Vodafone para diseñar un modelo de control de riesgos que garantiza, y además de manera continua, el bienestar del empleado. ¿El resultado? Se proporcionará a los trabajadores el producto o servicio que necesitan y de la forma que lo solicitan.

1. Introducción

Evaluar los riesgos y establecer las mejores condiciones de seguridad y salud para las personas han sido y son una de las ocupaciones de la empresa a la que pertenezco desde su lanzamiento a finales del año 1995. Desde entonces, los métodos de evaluación, los responsables de realizarlas y sus metas han ido evolucionando, para adecuarse tanto a las actualizaciones normativas, como a la necesidad de estar alineadas con las políticas, objetivos de negocio, estrategias de RSC, cultura e imagen corporativa de Vodafone.

Con estas líneas pretendo narrar la citada evolución de la evaluación de riesgos en una empresa como Vodafone España, más que escribir un artículo técnico. Para facilitar la comprensión de nuestras prácticas, me

permitirán que en algunos momentos ponga en contexto mis comentarios.

2. Entorno de trabajo

Antes de entrar en materia haré un rápido recorrido por nuestro entorno empresarial. Somos una empresa de telefonía con origen anglosajón, con más de 16 millones de clientes y cuya principal diferencia respecto a nuestros competidores es tanto la *innovación, como la experiencia del cliente* (ir más allá de su satisfacción). Esto lo hacen posible unos 4.000 empleados de entre los cuales 10 formamos el Servicio de Prevención Propio (6 dedicados a las especialidades técnicas y 4 al área de salud). De entre los 4.000, hay unos 350 empleados acreditados (apto desde el punto de vista de PRL y autorizados por sus mandos) para trabajar en altura y para conducir vehículos todo terreno por el campo. Los demás tienen en común el trabajo con PVD porque pasan la mayor parte de su tiempo en los más de 100 centros de trabajo de la empresa (ofi-

cinas, centros de atención al cliente, centros técnicos y tiendas). Además de los citados empleados, contamos con la colaboración de varios miles de trabajadores externos que realizan actividades directamente en nuestras oficinas, en la red telefónica y en los centros de atención al cliente.

3. Sistema de evaluación inicial

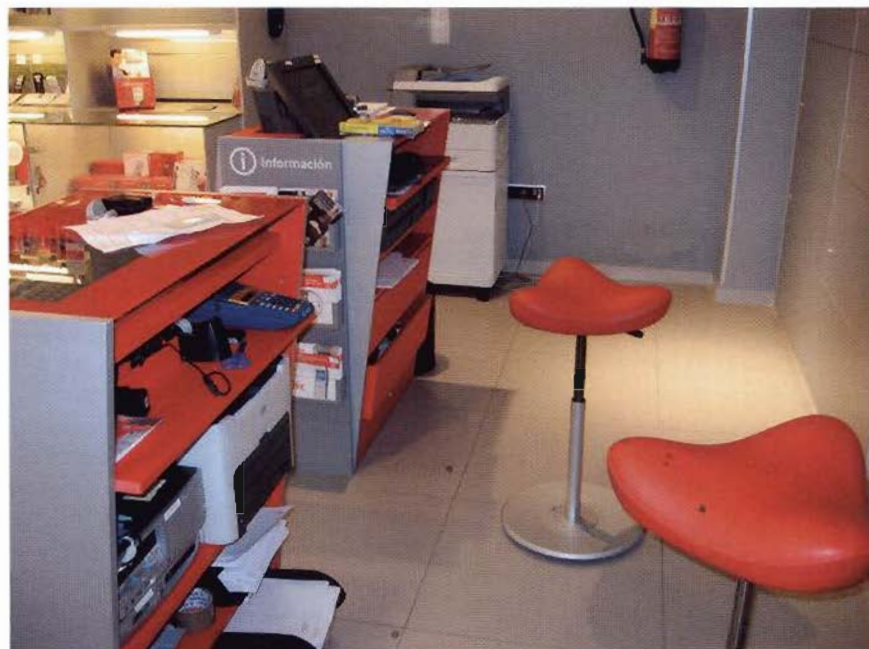
Entrando en la materia concreta del artículo, comenzaré diciendo que una de las primeras actuaciones acometidas por los entonces integrantes del Servicio de Prevención al inicio de su andadura, en 1996, fue establecer la metodología para realizar la evaluación de riesgos. Imagino que, como en la mayoría de las empresas de esta dimensión, una de las decisiones tomadas fue abordar la evaluación de las actividades, tareas, equipos, etc. propios del puesto de trabajo, de forma complementaria y paralela en lo relativo al lugar de de-

⁽¹⁾ Colaboradores: Ana Alonso, José María Álvarez, Irene Harro, Luis Ibáñez, Joaquín Rueda y Gabriel Reinoso.

sarrollo de dichas actividades. Tras analizar los escasos modelos que existían en aquel momento, optaron por utilizar como referencia la "Guía de evaluación de riesgos para pequeñas y medianas empresas", editada por la Dirección General de Relaciones Laborales de la Generalitat de Catalunya.

A partir de ese momento pusimos en marcha nuestra capacidad innovadora. A medida que profundizábamos en el conocimiento del método y de las características de la empresa, comenzamos a realizar cambios para mejorarlo, llegando a concretar hacia el año 2002 una metodología propia que pactamos con los delegados de Prevención. Dicha metodología tenía un procedimiento que describía con carácter global la evaluación de riesgos, siendo detallada en dos guías, una relativa a la evaluación de los puestos de trabajo, y la otra a la evaluación de los centros. Las figuras 1, 2 y 3 representan el esquema general del proceso y cómo comenzamos a establecer la evaluación de riesgos como eje del trabajo que desarrollaba el equipo de PRL. La periodicidad de revisión de una y otra se estableció de manera diferente ya que las tareas asignadas a un puesto suelen ser estáticas y, sin embargo, los lugares de trabajo por el uso, desgaste, etc. requieren un seguimiento más frecuente.

En cualquier caso, dado que posiblemente desde el punto de vista técnico lo más destacable son las herramientas que realizamos internamente para procesar la información de forma global, me centraré en comentar los resultados conseguidos y las oportunidades de mejora iden-



tificadas a comienzos del año 2006. Estas fueron básicas para orientar lo que en la actualidad está guiando nuestro modo de integrar la evaluación en el día a día del negocio.

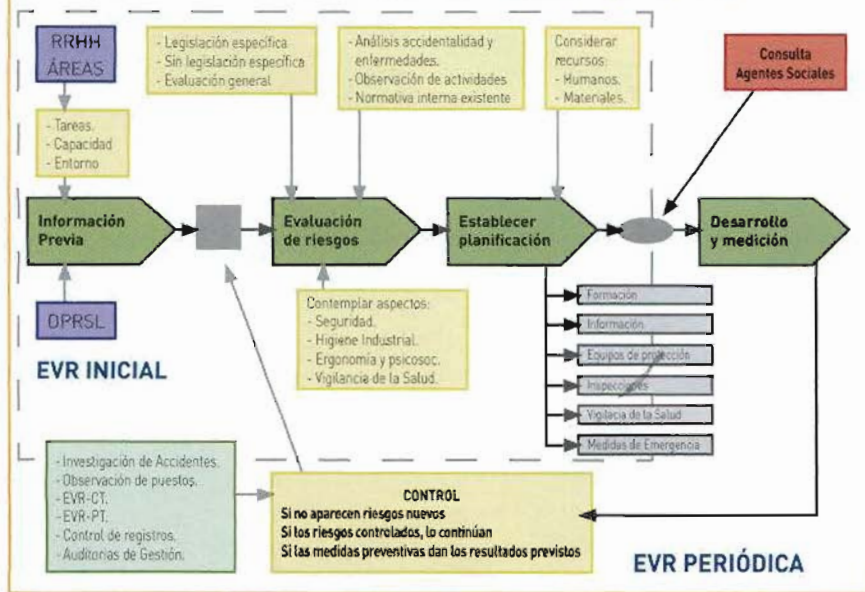
Como logros fundamentales de esa fase, destaco:

- La experiencia adquirida por los integrantes del equipo de PRL ya que

cuando se incorporaron eran técnicos superiores de PRL recién titulados.

- Gracias a dicha experiencia llegamos a establecer una metodología de trabajo creíble ante terceros, ya que estaba basada en mediciones concretas, resultados estadísticos, etc (vivimos en una sociedad que necesita entender los hechos para asumirlos).

Figura 1 ■ Proceso de evaluación de riesgos (EVR)



• Por último, y no por ello menos importante, fortalecimos la relación con los representantes sindicales. Creo que durante esta etapa pudieron comprobar la apuesta fuerte tanto de la empresa como del equipo de PRL por hacer de la prevención mucho

más que un cumplimiento estricto de la legislación.

Conviene hacer hincapié en la importancia de estos logros, pero el equipo consideró que se podían alcanzar mejores resultados y emprendió una intensa reflexión sobre lo realizado. Dicha reflexión nos permitió identificar oportunidades de mejora que permitían aumentar la repercusión de nuestro trabajo y mejorar la motivación del propio equipo de PRL. He de decir que en ocasiones el resultado de las evaluaciones coincidía y eso lo teníamos que cambiar para evitar que se convirtiesen en una simple rutina.

Las oportunidades de mejora identificadas al finalizar esta etapa fueron:

1. El proceso era reactivo. Íbamos por detrás de los acontecimientos, llegando a los lugares de trabajo

cuando se acababan de abrir o estaban a punto de hacerlo.

2. Esto originaba que se detectasen situaciones para las cuales la solución no era viable en ese momento, o no era la más adecuada, sin olvidar el sobrecoste que originaba a la empresa y los lógicos recelos que esto suscitaba en los responsables de los procesos. Creo que es sencillo hacerse una idea de lo anterior recordando equipos o instalaciones (equipos de A/A o luminarias inaccesibles, etc.) presentes en oficinas cuyo mantenimiento es prácticamente imposible, a pesar de que su ejecución haya sido perfecta en todos los sentidos. En definitiva, llegar al final no siempre resuelve, es caro y "deshacer para volver a hacer" plantea enormes resistencias personales.

3. También observamos que esta reactividad originaba que un mismo problema se repitiera de forma simultánea en diferentes lugares. Trabajábamos muchas veces para resolver lo mismo, en definitiva, nuestro trabajo era poco eficiente.

4. De lo anterior deducimos que por mucho que dijeran los papeles, la integración en la empresa de la prevención era poco real. Teníamos mucho camino por recorrer para alcanzar nuestra meta: *lograr el desarrollo de una verdadera cultura preventiva*.

En definitiva, todo esto nos sirvió para concluir que la finalidad de la evaluación debía ser algo más que una herramienta del Servicio de Prevención que perseguía un cumplimiento normativo. Había que convertirla en una metodología de trabajo de la empresa cuyo foco real fuese la seguridad, salud y bienestar de las personas.

Aunque posiblemente no lleguen a las mismas conclusiones porque su enfoque inicial haya sido más certero, si no lo han hecho, les animo a que dediquen un tiempo a reflexionar sobre lo que realmente están consiguiendo con sus evaluaciones de riesgos. Si lo hacen, no piensen en sus magníficas herramientas de evaluación para la toma de datos, la planificación, documentación, etc. Hagan la reflexión pensando en el impacto que realmente están teniendo en las personas y en la integración de la prevención en la empresa.

4. Proceso actual de integración de la evaluación de riesgos en la empresa

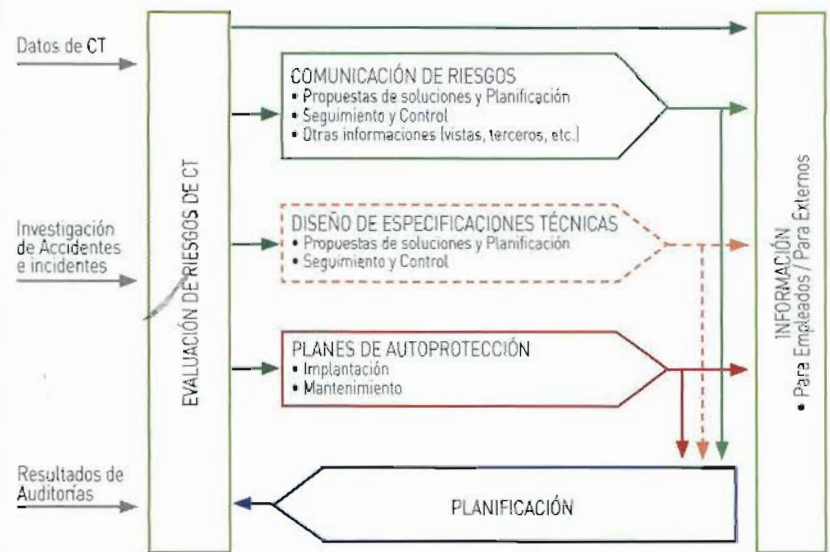
Antes de explicar cómo estamos haciendo las evaluaciones en este momento, me van a permitir un pequeño paréntesis para describir tanto el entorno empresarial en el que estamos desde nuestra incorporación en el Grupo Vodafone, como las políticas que se han establecido desde el grupo en esta materia.

1. Ser y actuar como empresa responsable es un objetivo estratégico. La seguridad, salud y bienestar de las personas están incluidas en la consideración de actuar como empresa responsable.

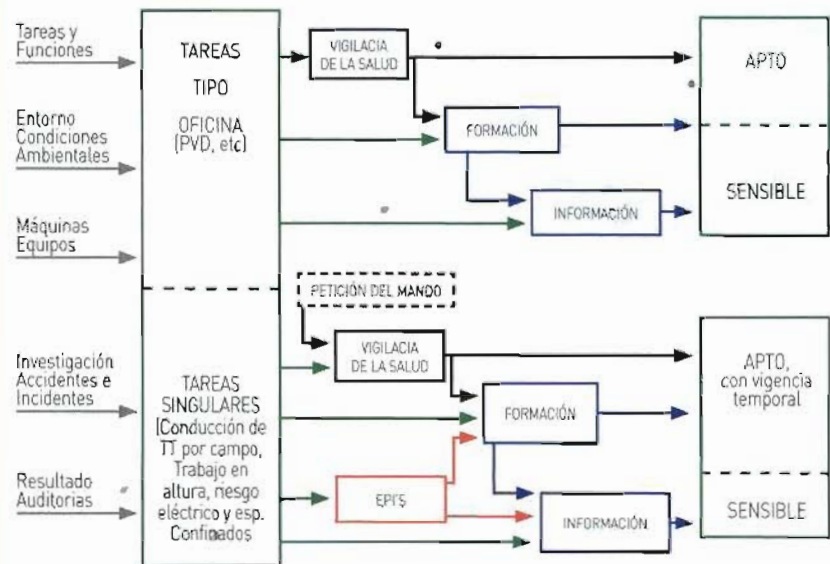
2. Asentado en este principio se ha establecido una apuesta ambiciosa y decidida por lograr "cero accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo".

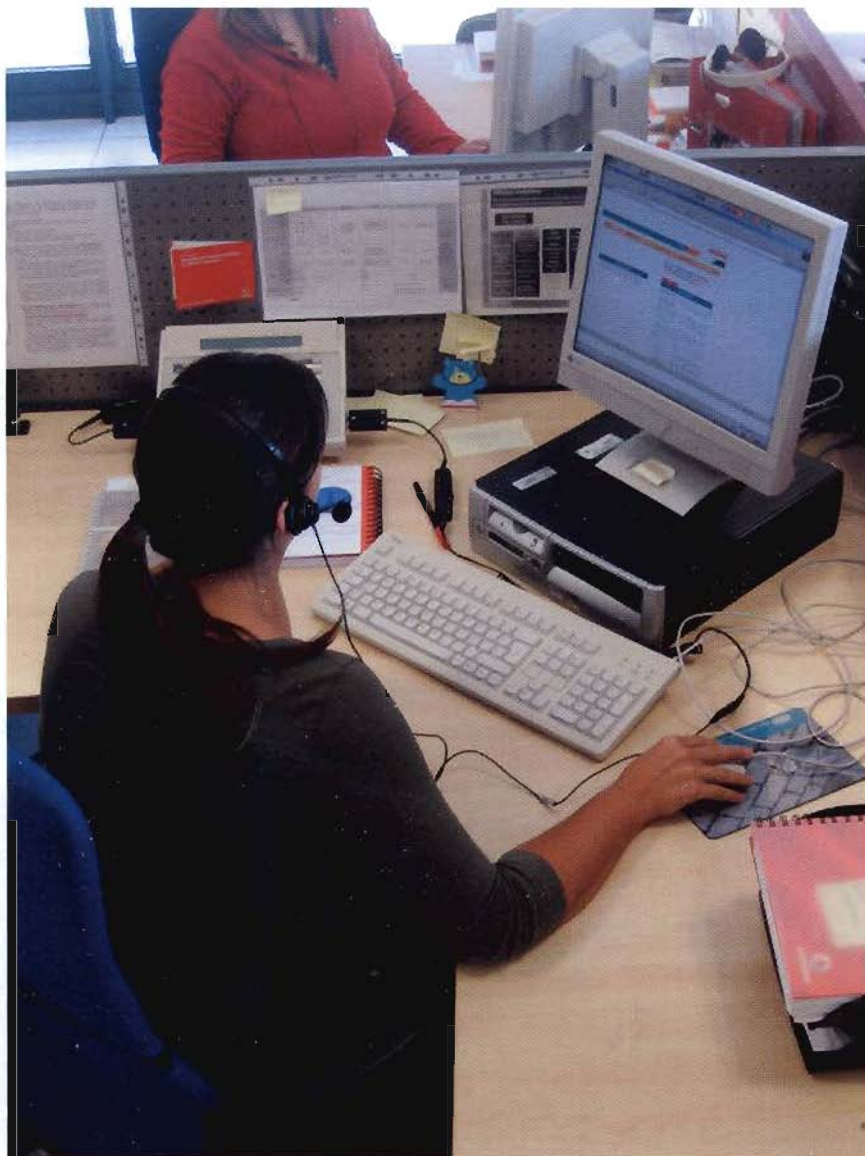
3. La prevención debe estar plenamente alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, la imagen y posicionamiento de la marca Vodafone, así como con los valores

■ Figura 2 ■ Evaluación de Riesgos de Centros de Trabajo (EVR-CT)



■ Figura 3 ■ Evaluación de Riesgos de Puestos de Trabajo (EVR-PT)





y cultura corporativa. Hemos tenido sesiones muy interesantes que nos han permitido quitarnos el casco de técnicos y empezar a "pensar" de esta forma.

4. El objetivo de la PRL debe sobrepasar la seguridad y salud de las personas, y poner el foco en lograr un bienestar para el empleado que lle-

gue a mejorar su motivación y compromiso con la compañía.

5. La integración se consigue implantando un sistema de gestión asequible para todos y logrando la participación y el compromiso también de todos. Como característica especial, añadiría que la meta de integrar la prevención es lograr que esta se lle-

ye a cabo "sin que se llegue a considerar como algo añadido al trabajo habitual". Es decir, que creemos una verdadera cultura preventiva desarrollando hábitos o comportamientos dentro y fuera del trabajo que nos predispongan a lograr las mejores prácticas.

Los resultados logrados en nuestra primera etapa, las oportunidades de mejora identificadas, la influencia de las políticas del grupo, las últimas reformas legislativas, unido a que está muy arraigado en nuestra cultura corporativa que "si haces lo mismo, consigues lo mismo", han actuado como detonantes en nuestro proceso para cambiar la forma de acometer la evaluación de riesgos.

Con la idea de avanzar en la forma de proceder, e intentando que quede alguna idea clara, me centraré en lo correspondiente a las evaluaciones de los lugares de trabajo ya que puede resultar más innovador y, además, porque tenemos los primeros resultados.

El cambio real empezó a gestarse en el momento en que fuimos capaces de reorientar nuestras prioridades. Hasta entonces, era fundamental disponer de buenas "herramientas" para detectar las necesidades de los empleados en materia de seguridad y salud. Todo estaba enfocado desde la terminología y métodos de trabajo habituales para los profesionales de la prevención, pero la experiencia nos demostró que apenas interesaban a los destinatarios de nuestras actuaciones.

Por este motivo, empezamos a trabajar en la forma de reorientar la evaluación para que aportase valor añadido al negocio de manera que

todo aquello que tuviese influencia directa o indirecta acabara siendo abordado e integrado en el día a día de la empresa. Nuestro reto debía ser impactar certeramente en la seguridad, salud y bienestar de las personas para que continuase la reducción de la accidentabilidad y el absentismo, para aumentar su motivación y compromiso con la compañía, para repercutir en la mejora de la reputación de la empresa, etc.

Además, entendíamos por "impactar" lograr que lo que se hiciera se llevase a cabo por convencimiento personal, evitando a toda costa que algo se realizase solo por obligación legal.

Por lo tanto, empezamos a trabajar en identificar qué es lo que verdaderamente podía mover a nuestros compañeros para ponerse en marcha. Dejando a un lado nuestras herramientas, tecnicismos, etc. empezamos a convertirnos en una especie de "comerciales de la prevención" que tomaban contacto con sus clientes internos (lo que en términos de PRL son los trabajadores) para identificar lo que era importante para su seguridad, salud y bienestar, su experiencia con los procesos y medidas preventivas en vigor, así como lo que necesitaban y como lo querían.

En todo este proceso ha sido básico el contacto con nuestros clientes y el tratar de acercarnos a ellos desde su perspectiva. Consideramos cada vez más importante dedicar tiempo a estar en contacto con los propios interesados. Esto, que en términos de PRL se suele denominar "consulta y participación de los trabajadores", preferimos denominarlo "estudio de mercado sobre las necesidades de nuestros clientes". Resumiendo: he-

■ Figura 4 ■ Parámetros clave para el bienestar del empleado en su lugar de trabajo



■ Figura 5 ■ Modelo de control de riesgos en lugares de trabajo



mos pasado de conformarnos con poder demostrar que la consulta estaba hecha, a disponer de productos y servicios vendidos de antemano porque están desarrollados a partir del

profundo conocimiento de nuestros clientes.

Según lo expuesto, los parámetros clave que hasta el momento hemos



identificado, y que repercuten en el bienestar de las personas en los lugares de trabajo, se muestran en la Figura 4.

Siguiendo con nuestra andadura, lo siguiente fue diseñar un modelo que tuviera en cuenta todos estos parámetros para garantizar el bienestar del empleado de forma continua, y dicho modelo lo estructuramos teniendo en cuenta estas cuestiones:

1. La modificación introducida en la reforma de la Ley de PRL "El empresario deberá realizar una evaluación inicial de los riesgos...".
2. Nuestra decidida vocación por integrar la PRL en la empresa.
3. La necesidad de implicar a los responsables de los procesos ya que el equipo de PRL parecía el único preocupado por aspectos que debían estar controlados y resueltos por otros. Por

ejemplo: por qué teníamos que identificar una escalera inadecuada, si previamente había sido diseñada o revisada por un grupo de expertos arquitectos; o por qué decir que algo estaba sucio si la responsabilidad era de una contrata de limpieza, etc.

Con estos parámetros hemos definido, en la actualidad, un modelo que se representa en la Figura 5.

Este modelo tiene como meta lograr la implantación en la empresa de un sistema de mejora continua para el control de riesgos en los lugares de trabajo, cuya finalidad sea que las personas dispongan de las mejores condiciones de trabajo posibles, a través del compromiso y la implicación de todos.

Uno de los elementos básicos del modelo es abordar los parámetros clave para el bienestar de las personas desde que se inicia, implicando a sus responsables. Lo vamos concretando

y mejorando mediante la identificación de los responsables de los servicios asociados y, conjuntamente, identificando las causas que pudieran dar lugar a las oportunidades de mejora citadas.

El resultado de este trabajo es que proporcionamos a nuestros clientes el producto o servicio que necesitan y de la forma que lo solicitan. Estos servicios van desde la mejora de los procesos actuales, para que integren aspectos preventivos que hasta el momento no estaban, hasta la realización de formación, diseño de guías, campañas de comunicación o cualquier otro tipo de herramienta necesaria para mejorar su forma de trabajar.

Queda todavía mucho camino por recorrer, ya que el proceso aún no está consolidado, pero estos son algunos de los resultados positivos que ya hemos conseguido con esta manera de proceder:

- Los responsables de los servicios implicados tienen una buena disposición para colaborar ya que nuestras sugerencias suelen lograr que presen mejor sus servicios. Como consecuencia, mejora la valoración que realizan los empleados que los perciben ("los empleados ganan y ellos también").

- Las unidades organizativas responsables de diseñar los diferentes lugares de trabajo han comenzado a solicitar la participación del equipo de PRL desde el momento que se inicia el diseño de los nuevos lugares de trabajo. Además, tenemos una activa participación durante la fase de pruebas piloto para adecuarlos, de la mejor manera posible, a las necesidades reales de los que trabajan allí. Hemos pasado de esforzarnos por intentar vender nuestros productos (pedir que se mejorasen cosas que estaban hechas), a tener la venta asegurada por que trabajamos a demanda de nuestros clientes. De este logro estamos especialmente orgullosos.

- Los indicadores que manejamos en relación con las evaluaciones de riesgos han pasado de ser cuantitativos (simples contadores de cantidad de evaluaciones realizadas), a convertirse en indicadores cualitativos pactados con los responsables correspondientes, que reflejan el compromiso de mejora a través del control de las incidencias en materia de PRL resueltas (situaciones de riesgos planificados) respecto a las notificadas. El próximo paso será controlar que se detectan menos incidencias porque el proceso está funcionando, así como establecer indicadores de control de plazos de solución para redundar en la mejora de la calidad del proceso. Podemos decir que en el último año hemos logrado una mejora de hasta un 17% con respecto a las cifras

En Vodafone, los indicadores en relación con la evaluación de riesgos han pasado de ser cuantitativos a convertirse en cualitativos, pactados con los responsables correspondientes

del año anterior en incidencias en materia de PRL resueltas.

- Disponemos, para valorar la experiencia de los empleados respecto a su bienestar en el trabajo, de preguntas en la encuesta de clima laboral de la empresa, cuyo resultado refleja un aumento de 14 puntos en el último año.

Quisiera hacer hincapié en la importancia de disponer de indicadores cualitativos objetivos, ya que resultan imprescindibles para medir el impacto real en la empresa de las actuaciones que se realizan en materia de PRL y para valorar si realmente hay que continuar con ellas o pensar en mejorarlas.

En cualquier caso, la meta estará lograda cuando la función del equipo

de PRL deje de ser el impulsor del proceso, para pasar sólo a controlar periódicamente que el modelo está operativo y, si procede, a proponer mejoras.

Dado que posiblemente he abusado en exceso de la paciencia del lector, creo que es el momento de concluir resumiendo lo que considero más destacable:

1. El objeto de la evaluación de riesgos tiene que ser mejorar las condiciones de seguridad, salud y bienestar de las personas, no debiendo obsesionarse con las herramientas y los papeles que se generan.

2. Debemos trabajar enfocados hacia nuestros clientes, olvidándonos de tecnicismos, burocracia, etc.

3. La prevención tiene que dejar de ser un mero cumplimiento legal para convertirse en algo que aporta valor a la empresa, alineándose con sus objetivos estratégicos, valores corporativos, etc. De este modo será posible interesar a los mandos para que la integren en el día a día de su trabajo.

4. Cualquier proceso se puede mejorar si no consigue los resultados esperados. Se pueden cambiar los métodos de trabajo tantas veces como sea necesario para encontrar el más adecuado para la actividad y la empresa, ya que de lo contrario es posible caer en la rutina u obtener siempre los mismos resultados.

5. Y, por último, es importante medir de forma objetiva la calidad e impacto del trabajo realizado, pues es necesario demostrar que materializar la prevención es bueno para las personas y para las empresas [todos tenemos algo que ganar]. ●