

El papel del Jefe de Seguridad en la Gerencia de Riesgos

JOAQUIN ORDOÑEZ BARO

Barnices Valentine, S. A. Miembro de COASHIQ

La consideración de los riesgos en las empresas ha evolucionado extraordinariamente en los últimos años. La gravedad potencial de los riesgos se ha incrementado de forma notable y las coordenadas sociales, económicas y técnicas se vuelven cada vez más exigentes.

La seguridad en la empresa, ya no debe entenderse sólo como un tema de seguridad e higiene del trabajo, sino que su nivel ha de ser mayor, incorporando y aplicando técnicas y herramientas de gestión que hagan más efectivo el trabajo.

Introducción

No es nuevo hablar de riesgos y lo que el riesgo representa en la industria, pero desde hace unos años, y con mayor intensidad este último quinquenio, se habla del riesgo de las industrias en lo que afecta a Seguridad en toda su amplitud: Seguridad e Higiene, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

Todo ello ha adquirido un mayor peso específico con la incorporación de España en la Comunidad Europea, ya que, por una parte obliga a las Administraciones a regular la legislación armonizándola con la de la Comunidad y, por otra, las industrias se ven en la necesidad de incorporar estas nuevas legislaciones en un corto período de tiempo, si se compara con el que han empleado las empresas homólogas de los otros miembros, desviando una gran parte del presupuesto a estos nuevos gastos e inversiones.

Por tanto, la seguridad en la empresa, ya no debe entenderse sólo como un tema de seguridad e higiene, sino que su nivel ha de ser mayor, incorporando y aplicando técnicas y herramientas de gestión que hagan más efectivo el trabajo, siendo a la vez motor de la aplicación de nuevas técnicas de prevención.

Es necesario cuantificar, independientemente de la propia filosofía de la seguridad, a qué niveles de riesgo se encuentra la industria, y principalmente la industria química, qué técnicas de pre-

vención está aplicando, cómo tiene estructurada su área de riesgos y si está al nivel que la empresa y la sociedad demanda.

De esta forma se ampliarán las bases, se podrán conocer los puntos fuertes y débiles, y si el camino escogido es acorde con el sector, o si, por el contrario, está por encima o por debajo de él.

Con el fin de conocer esta situación se ha realizado una encuesta dentro del círculo de empresas que componen COASHIQ y de cuyos resultados se puede pulsar la sensibilidad la industria, en general, y del sector químico, en particular. COASHIQ es la Comisión Autónoma de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Industrias Químicas y Afines, en la que están representadas 125 empresas químicas españolas.

La encuesta

En primer lugar se sitúa el entorno en el que se ha efectuado la encuesta y el nivel de fiabilidad de la misma, en función de los datos obtenidos. La población analizada abarca 125 empresas, con una plantilla total de 82.000 empleados.

Del total de las 125 empresas encuestadas se han recibido 54 respuestas, lo que da un nivel de confianza global del 90%, estadísticamente hablando.

El conjunto del total de empresas y sus respuestas se han distribuido en rangos, permitiendo, a su vez, calcular el nivel de confianza de cada rango, según se indica en la figura 1.

| Rango Num. empleados | Num. total empresas | Porcentaje | Num. encuestas recibidas | Nivel de confianza |
|----------------------|---------------------|------------|--------------------------|--------------------|
| < 100 | 24 | 19 | 6 | 65 % |
| 101 a 500 | 45 | 36 | 24 | 86 % |
| 501 a 1000 | 32 | 26 | 16 | 82 % |
| > 1000 | 24 | 19 | 8 | 71 % |
| Total | 125 | 100 | 54 | 90 % |

Fig. 1. Catalogación de la muestra encuestada

Análisis de los resultados de la encuesta

1. Dependencia orgánica

La importancia concedida por la alta dirección al «staff» responsable de los riesgos y políticas de prevención denota una concienciación de las necesidades y oportunidades que representa la seguridad en la empresa, estableciendo un sen-

tido de aceptación de la Seguridad por parte del resto de direcciones de áreas.

En las figuras 2 y 3 se puede observar la dependencia de la Seguridad en el organigrama de las empresas analizadas.

De esta información se desprende que el 28% de las empresas hacen depender la Seguridad de la Dirección General; delegando esta función en el resto de las empresas, en su mayor parte, en las Direcciones Industriales y Técnicas.

Cabe pensar que en algunas de estas empresas, por su volumen u organización, las Direcciones Industriales o las Técnicas asumen funciones de

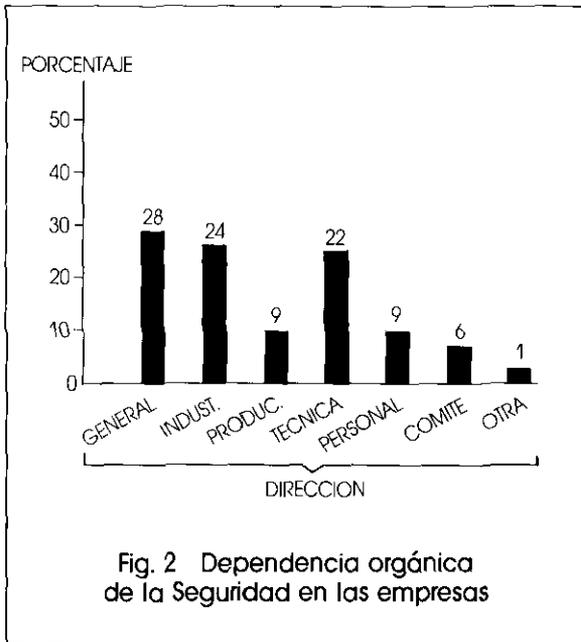


Fig. 2 Dependencia orgánica de la Seguridad en las empresas

Dirección General, pero a pesar de esta hipotética salvedad, es un porcentaje insuficiente por lo que este factor se puede considerar como un punto débil dentro de las responsabilidades de empresa en aras a lo que las técnicas de prevención pretenden.

2. Estructura organizativa

En este capítulo se refleja la forma en que está estructurado el Departamento de Riesgos, así como sus funciones principales.

En este punto, las diferencias entre empresas es notable. Por ello ha parecido más oportuno establecer los niveles mínimos y máximos así como el nivel modal, que se reflejan en la figura 4, con el fin de que cada empresa que quiera conocer cómo se encuentra respecto al sector, al consultarlo, le sirva como patrón de referencia.

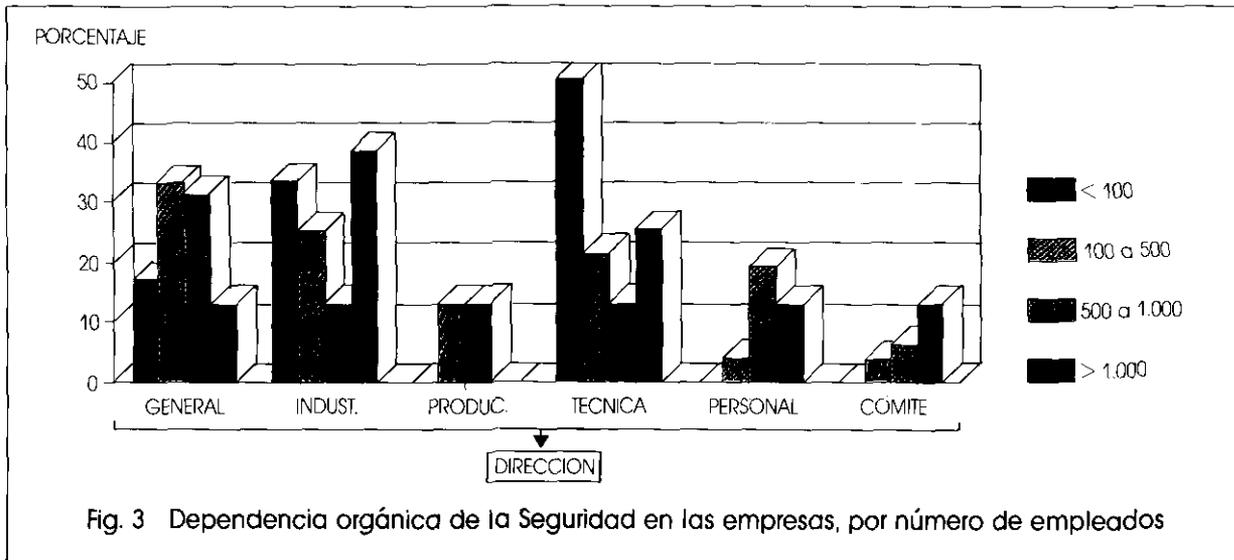
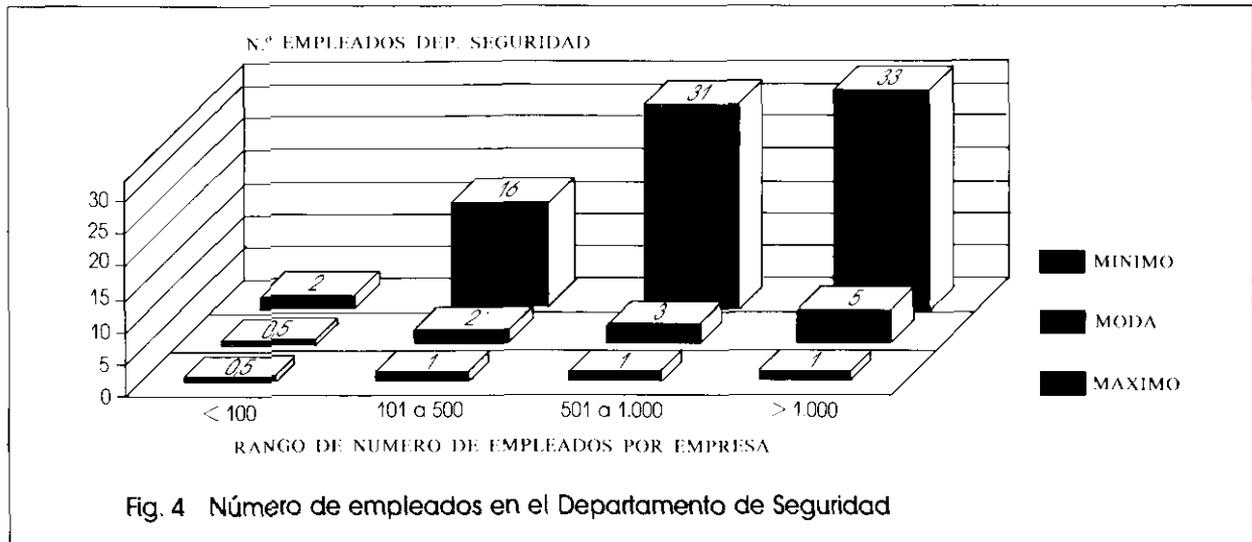


Fig. 3 Dependencia orgánica de la Seguridad en las empresas, por número de empleados

Las desviaciones tan elevadas que se observan están en su mayor parte condicionadas por el nivel de riesgo propio de la empresa y por el criterio de considerar en la plantilla del Departamento de Seguridad al personal perteneciente a las brigadas de bomberos y el personal de vigilancia.

Parece lógico pensar que en un sistema integrado el Departamento de Riesgos sólo efectúe la gestión y las actuaciones ejecutivas estén incorporadas al departamento correspondiente. De este modo se responsabiliza a la línea de la actuación en cada fase de prevención y, en una hipótesis de integración total, la figura del De-



partamento de Seguridad desaparecería por estar sus funciones totalmente inmersas en las de la línea.

No obstante, la realidad es distinta. Primero porque esta integración organizativa que se ve sobre el papel dista mucho de ser real en la práctica, como así manifiestan algunas de las empresas encuestadas, y ello considerando que en su mayor parte tienen incorporado el sistema organizativo de Seguridad Integrada.

A su vez, el mantenimiento de un criterio político en prevención que armonice a las distintas direcciones bajo un mismo denominador común, gestione la burocracia propia de las líneas de actuación, impulse, forme, controle, y se mantenga al día en los conocimientos tanto técnicos como legislativos, para velar por los riesgos puros de la empresa frente a su propio personal, sus clientes y proveedores, y su entorno físico y social, requiere del equipo humano suficiente y que a nivel de staff ejerza estas funciones.

Así está recogido en la Directiva Marco 89/391/CEE, de aplicación antes del 31 de diciembre de 1992, que en su Sección II «Obligaciones de los Empresarios», artículo 7 «Servicios de protección y de prevención», cita:

1. «...el empresario designará uno o varios trabajadores para ocuparse de actividades de pro-

tección, y de actividades de prevención de los riesgos profesionales de la empresa.»

2. «Si las competencias en la empresas son insuficientes para organizar dichas actividades de protección y prevención, el empresario deberá recurrir a competencias ajenas a la empresa.»

3. «En todos los casos:

- los trabajadores designados deberán tener la capacidad necesaria y disponer de los medios necesarios,

- los trabajadores designados y las personas o servicios exteriores consultados deberán constituir un número suficiente, para hacerse cargo de las actividades de protección y prevención, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa o de los riesgos a que estén expuestos los trabajadores...»

Surge, entonces, la pregunta: ¿cuál es el equipo suficiente? La respuesta es múltiple, ya que va en función del tipo de empresa y cada una debe decidir cuáles son sus necesidades en la gestión de sus riesgos.

No obstante y como se puede observar en la figura 5, analizadas las encuestas con mucha mayor información que la que se puede sintetizar en un cuadro, que las tareas propias de gestión de riesgos están llevadas en la mayoría de las empresas de más de 100 empleados por dos a cinco personas. Por tanto, a nivel general, se pue-

Encuesta «Responsabilidad y funciones de la Seguridad en la empresa»

| | |
|---|---------|
| — Número de empleados en la empresa | _____ |
| — Número medio de personal subcontratado año | _____ |
| — Facturación media anual | _____ |
| — Dependencia Orgánica de la Seguridad | |
| • Dirección General | _____ |
| • Dirección Industrial | _____ |
| • Dirección Producción | _____ |
| • Dirección Técnica | _____ |
| • Dirección Personal | _____ |
| • Comité Directivo | _____ |
| • Otra | _____ |
| — Estructura organizativa: | |
| • Número de colaboradores | _____ |
| • Funciones. Trazar organigrama. | |
| — Función a tiempo completo | SI / NO |
| • Otras funciones. Enumerar (%). | |
| ----- | |
| ----- | |
| — Areas que se tratan en las funciones de la Seguridad: | |
| Seguridad e Higiene | SI / NO |
| Control de pérdidas | SI / NO |
| Medio Ambiente | SI / NO |
| Security | SI / NO |
| Primas de Seguros | SI / NO |
| Análisis de Riesgos | SI / NO |
| Formación Personal | SI / NO |
| Bomberos | SI / NO |
| Servicio Médico | SI / NO |
| Otros. Enumerar. | |
| ----- | |
| ----- | |
| ----- | |
| — ¿Tiene establecida la Seguridad Integrada? | SI / NO |
| Si es SI ¿cuántos años hace? | _____ |

de considerar el nivel modal como el de gestión y los valores máximos correspondientes a la inclusión de equipos de brigadas de bomberos en unos casos, vigilancia en otros y al conjunto de los dos en el resto.

En el balance de los puntos fuertes y débiles, debe de considerarse punto fuerte el caso de empresas que estén en el nivel modal o por encima y punto débil el que no tenga este nivel.

2. Areas funcionales de actuación

Se analizan a continuación los temas que son propios de una gestión de riesgos en las distintas áreas de actuación, que se centran, prioritariamente, en estas tres:

- Seguridad e Higiene.
- Control de pérdidas.
- Administración de riesgos.

En las figuras 5 y 6 se detallan las respuestas aportadas en la encuesta respecto a las áreas en que actúa el Departamento de Riesgos.

3.1. Seguridad e Higiene. Todas las empresas que han respondido a la encuesta actúan en este área a través del Departamento de Seguridad, como era de esperar.

3.2. Seguridad Integrada. Se observa que el colectivo que aplica criterios de Seguridad Integrada alcanza al 90% de las empresas de más

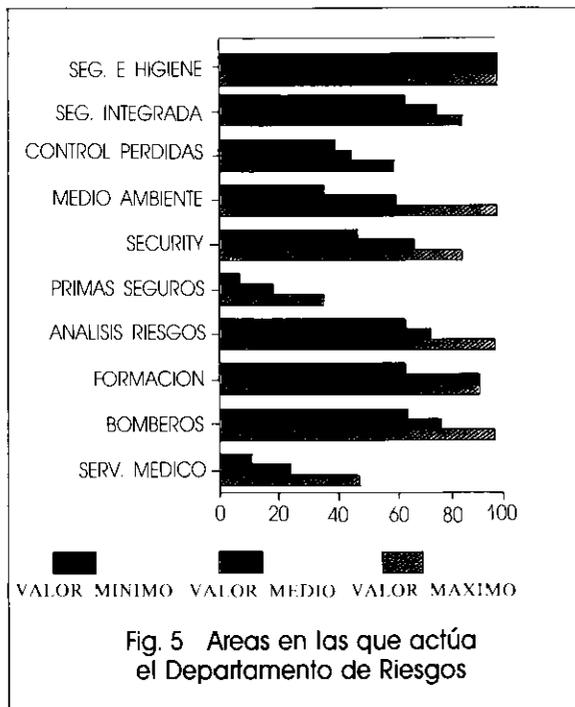


Fig. 5 Areas en las que actúa el Departamento de Riesgos

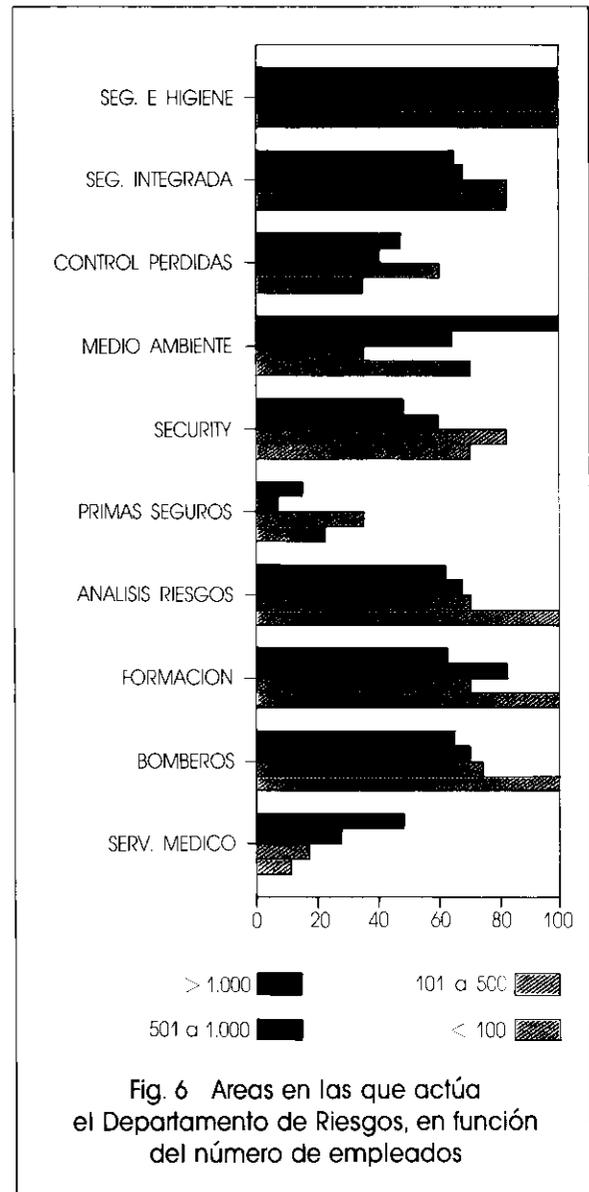


Fig. 6 Areas en las que actúa el Departamento de Riesgos, en función del número de empleados

de 500 empleados, limitándose al 70% en las empresas de menos de 500 empleados.

Sin embargo, existe un 20% de empresas que aún no lo han aplicado y un 10% de las que han contestado afirmativamente lo acaban de incorporar en este último año. El tiempo medio del colectivo que tiene incorporada la Seguridad Integrada es de 7 años.

Este es un punto fuerte pero que conviene terminar de afianzar en un buen número de empresas.

3.3. Control de pérdidas. Es significativo observar que un 63% de las empresas de 500 a 1000 empleados han adoptado esta herramienta de gestión como apoyo al sistema organizativo. Por contra, de las empresas de más de 1000 empleados lo aplican el 38% de las mismas.

Evidentemente, hoy por hoy el aplicarlo o no depende de la voluntad y necesidades de cada empresa. Sin embargo, no hay duda de que su aplicación implica otro nivel y filosofía de entender la seguridad ya que el patrón de comparación basado en auditorías, en las que intervienen conceptos de formación, metodología de aplicación y control de los distintos elementos, dice más que la gestión en Seguridad y Medio Ambiente que los simples números reflejo de los índices de accidentes con y sin baja.

En general, puede considerarse como un punto débil a nivel colectivo y más teniendo en cuenta que, amén de las exigencias legales, puede utilizarse como motor en mejoras de prevención.

3.4. Medio Ambiente. De nuevo encuadran elementos diferenciadores respecto al tamaño de empresa. Mientras en el 100% de las empresas con menor número de trabajadores la gestión de Medio Ambiente recae en la misma figura que la de Seguridad, en las de 500 a 1000 empleados sólo ocurre en un 38%. No hay duda de que aunque sean riesgos conceptualmente distintos, la una está afectada por la otra en la mayoría de los casos y una gestión de riesgos puros tiene que contemplar todos los riesgos de la empresa sin duplicidad.

Abunda en este sentido la tendencia que se está dando en EE.UU., Canadá y, ahora, en Europa del «Responsible Care» o Compromiso de Progreso, en la que se plantean los temas de Seguridad y Medio Ambiente de la industria química en su conjunto.

Este es un punto en el que, si se hubiera realizado esta misma encuesta tres años antes, los resul-

tados no hubieran sido tan favorables. Por ello, y en función de lo novedoso, se califica como un punto fuerte con tendencia a continuar aumentando.

3.5. Seguridad contra Intrusión. El área de Seguridad de Intrusión y Vigilancia se observa que está muy arraigada en la figura del equipo de seguridad, como lo demuestra el que el 90% de las empresas con más de 500 empleados lo está asumiendo, no siendo tan elevado, 50%, en las de menos de 100 empleados.

El centralizar todos los temas de la gestión de riesgos evita duplicidades unas veces y falta de coordinación otras. Si en los planes de emergencia el responsable de la misma es el Jefe de Riesgos o Coordinador de Seguridad, es conveniente que la gestión y coordinación de este servicio esté centrada en el Departamento de Prevención.

3.6. Primas de Seguros. Este apartado tiene muy poca relevancia en el colectivo de menos de 500 empleados, que no alcanza el 20%, mientras el resto del colectivo está entre el 25 y el 38%.

Este es un punto débil ya que denota que son muy pocas las empresas que tienen establecido este último nivel de Administración de Riesgos a través del Departamento de Seguridad.

3.7. Análisis de Riesgos. Se puede considerar como un punto fuerte el que esté tan incorporado este concepto dentro de la gestión de la Seguridad al atenderlo entre el 70 y el 100% de las empresas. De todos modos, sería conveniente incrementar la intervención en este campo.

3.8. Formación y Bomberos. Se pueden considerar también como puntos fuertes, ya que el nivel de respuesta en ambos casos es elevado, mínimo 68% y máximo 100%.

Servicio Médico. Este factor está muy poco afianzado en empresas con más de 500 emplea-

dos, siendo el más elevado, 50%, el de empresas de menos de 100 empleados.

En consecuencia, este punto hay que calificarlo como débil e insuficiente.

Conclusión

- Existe un pequeño grupo dentro del colectivo que tiene muy afianzado el nivel de seguridad, en toda su amplitud, otro que está avanzado en la aplicación de las técnicas de gestión y el resto no supera el primer nivel.

- Si se considera que el sector químico tiene una implicación de elevado riesgo potencial, la figura del Departamento de Riesgos o Prevención, así como sus funciones, desempeñan un papel destacado en la cultura de la empresa.

Con ello, la sensibilización en los temas de prevención ha de ser mayor del que pueden tener otros sectores y, en consecuencia, también la aplicación de altos niveles de prevención.

- Cabe también una reflexión por parte de las Direcciones Generales de las empresas, no siempre conocedoras en profundidad de estos temas. El dejarse aconsejar por los expertos en prevención al implantar estas políticas y el considerar, a falta de la objetividad en cuanto a los costes de las mismas, que un último estudio realizado por la O.C.D.E. estima el coste que representa la incorporación de las políticas de prevención medioambientales en la industria, en un incremento del 5% de los costes de producción, mientras que la adopción de medidas correctoras elevan estos costes al 10/15%.

- El área de la Seguridad no debe entenderse como un centro de gastos, sino de beneficios, puesto que establece un mejor control de los recursos, redundando en un mayor beneficio social y económico para la empresa.

Finalmente, exponer el deseo de que esta información pueda servir como patrón a cada empresa para medirse con el sector y poder trazar sus líneas de actuación en función de su meta, así como para establecer políticas de actuación en los comités de trabajo en las líneas que están más débiles, mejorando y aumentando el nivel de Prevención. ■