

Caso de estudio.

Elecnor.

España.

Infraestructura/energías renovables

Elecnor confía en dss⁺ y su Risk Factor para mejorar sus resultados en seguridad

Elecnor implementa con éxito un proyecto de mejora de la seguridad, basándose en la percepción del riesgo y revertiendo la tendencia en sus resultados en dos años

Cuando en 2016, Elecnor - uno de los principales grupos empresariales españoles en los sectores de infraestructuras, energías renovables y nuevas tecnologías - toma la firme decisión de mejorar sus resultados en seguridad y utilizarlos en línea con sus principios en un mercado cada vez más exigente, se pone en manos de dss⁺. Confía así en su expertise para detectar oportunidades de mejora y trazar un plan que ayude a la compañía a alcanzar sus objetivos en la materia.

En ese momento, la dirección de Elecnor ya ha demostrado un fuerte compromiso con la seguridad y deja patente su disposición a hacer un cambio de rumbo, estableciendo una línea clara de acción con tolerancia cero frente a cualquier desviación que pueda comprometer la seguridad de sus trabajadores. El trabajo de dss⁺ consiste en llevar a cabo un diagnóstico y análisis profundo del punto de partida de la empresa, sobre el que a posteriori, se pudiera implementar y ejecutar un dilatado plan de acción con el que alcanzar las nuevas metas marcadas.

El proyecto, con proyección inicial a dos años, se centra en múltiples aspectos: desde los puramente organizativos y motivacionales, hasta las acciones pormenorizadas de



mejora, procesos de aprendizaje... Pero, sobre todo, se basa en la concienciación individual, dado que la forma de trabajo mayoritaria en Elecnor implica la acción de trabajadores de forma individual o en equipos pequeños. Por ello, como plato fuerte de la acción llevada a cabo con Elecnor, se elige la metodología dss⁺ Risk Factor™, que implementa un enfoque personal del conocimiento sobre riesgos para ayudar a que los empleados tomen decisiones más seguras.

Fases del proyecto

La primera toma de contacto consiste en el diagnóstico y evaluación por parte de dss⁺ del liderazgo y desarrollo de la cultura de la seguridad en Elecnor hasta ese momento. dss⁺ revisa el sistema de seguridad al completo y evalúa cómo éste se integra en todas sus áreas. Para ello, se llevan a cabo 59 entrevistas individualizadas a personas clave dentro de la dirección y la cadena de mando, así como una exhaustiva valoración de más de una decena de puntos. Se incluye también, una "Encuesta de Percepción de la Cultura de Seguridad", respondida por casi 3.800 empleados de todos los niveles, y visitas de campo a

Caso de estudio.

Elecnor.

España.

Infraestructura/energías renovables

seis delegaciones de Elecnor en España (Bilbao, Madrid, Sevilla, Valladolid, Barcelona y Valencia), además de conversaciones informales con más de cien personas.

Una vez finalizada la fase de evaluación, dss⁺ transmite el diagnóstico y los resultados a Elecnor y elabora un borrador con un plan de acción que incorporara los objetivos y retos de Elecnor, así como la hoja de ruta a seguir para alcanzarlo.

El último paso del proyecto consiste en el debate final y depuración de dicho plan, así como la planificación de la transición hacia esa nueva estrategia empresarial de seguridad. En esta etapa se incluye un conjunto de acciones concretas a llevar a cabo, así como su priorización y plazos para conseguir el objetivo en una media de dos años.

Evaluación y diagnóstico

La fase de análisis revela que, aunque Elecnor tradicionalmente ha estado muy implicada en la seguridad de sus trabajadores, siendo una empresa pionera en su sector en este aspecto, se detectan áreas de mejora en este ámbito. Hasta ese momento, la cultura de seguridad de Elecnor estaba muy fundamentada en la supervisión y el control externo – en gran medida hecha por los profesionales de seguridad y menos en la motivación interna de los trabajadores, lo que tiene implicaciones en la forma de entender y poner en práctica la seguridad del resto de la organización, en particular de la línea de mando. Así lo explica José Jaime Ribas, Director de Servicios Generales de Elecnor, que subraya que "la concienciación de la línea de mando ha sido clave, dado que es ésta la primera que debe cambiar la cultura de seguridad y transmitirla en cascada hacia abajo".

... es preciso trabajar para que cada componente de un equipo mantenga la motivación y el entusiasmo sobre seguridad para evitar accidentes e incidentes".

MARCELINO GARCÍA, DIRECTOR DE DESARROLLO DE NEGOCIO DE dss⁺

Además, en el momento de la evaluación, se aprecia que la disciplina operativa puede ser mejorada para hacerla más sólida y consistente. A nivel de toda la organización, la percepción sobre la seguridad, obtenida a partir de la encuesta, muestra en todas las dimensiones un gap medio de un 25% en comparación con las mejores referencias.

Por todo ello, dss⁺ determina que la asíntota observada en últimos años en los resultados de siniestralidad de la empresa corresponde, en gran medida, al agotamiento de un modelo, lo que es general incluso en las empresas que han sido siempre un modelo por sus prestaciones de seguridad. Así lo confirma Marcelino García, Director de Desarrollo de Negocio de dss⁺ para la Península Ibérica: "muchas empresas buscan refresco e inspiración para revitalizar las prácticas de seguridad basadas en el comportamiento" y constata que para seguir mejorando "es preciso trabajar para que cada componente de un equipo mantenga la motivación y el entusiasmo sobre seguridad para evitar accidentes e incidentes".

En el caso de Elecnor, se establecen una serie de áreas críticas de mejora, fundamentalmente:

1. Detección y evaluación de riesgos principales.
2. Reforzar la transferencia de la responsabilidad en Seguridad a la línea de mando.
3. Trabajar en la concienciación individual.
4. Incentivar el reporte de incidentes de los cuales se extraigan aprendizajes, identificando la causa raíz, las medidas correctoras para que no vuelva a ocurrir, etc.
5. Encontrar un equilibrio entre el sistema de sanciones y el de reconocimientos (percepción justa).
6. Lanzar una dinámica de mejora continua en seguridad, por ejemplo, a través de programas de ideas de mejora y programas 5S's para refuerzo de orden y limpieza.

La empresa acoge muy positivamente este planteamiento y se muestra completamente preparada para el cambio tal y como lo expresa Ribas: "todo ello pasa a formar parte de nuestro Plan de Excelencia en Seguridad. No se ponen restricciones a la inversión en seguridad. Elecnor siempre ha tenido claro que la rentabilidad en salud y bienestar es el mejor resultado". Entre las fortalezas de

Caso de estudio.

Elecnor.

España.

Infraestructura/energías renovables

Elecnor, dss+ detecta el buen equipo de profesionales en la materia del que disponen y el sistema de formación robusto para cada puesto de trabajo, entre otros.

Plan de acción

Una vez hecho el análisis y diagnóstico, dss+ ofrece y asesora a Elecnor para impulsar un plan de acción según los objetivos y metas detectadas. Se crea un equipo de trabajo para ejecutarlo y se determinan las líneas de trabajo, basadas en: 1) detección de los riesgos principales, 2) concienciación individual, 3) organización integrada, 4) aprehensión de conocimiento, 5) motivación progresiva y 6) mejora continua.

Para implementar y reforzar cada una de estas áreas se proponen, entre otras, las siguientes acciones específicas, pautas de trabajo denominadas Permisos de Riesgo Principal (PRP):

- Crear unas pautas de trabajo que permitan alcanzar un suficiente nivel de disciplina operativa para evitar la

toma de atajos y que los trabajadores operen según el procedimiento establecido.

- La mejora del modelo de relación actual con los clientes y los contratistas.
- Mejorar el alineamiento interno en temas de seguridad, dentro y fuera del lugar de trabajo, como herramienta para poder transmitir el proceso de evolución en seguridad en la empresa.
- Aprovechar los aprendizajes de los incidentes y accidentes pasados para evitar su recurrencia.
- Llevar a la práctica la afirmación "La seguridad es responsabilidad de todos", asignando a cada uno la parte de dicha responsabilidad que le corresponde.
- Revisar el sistema de auditorías, inspecciones y observaciones para la mejora continua del sistema, optimizando la relación coste/beneficio e involucrando al máximo a la línea de mando.
- Enfocar los objetivos relacionados con la seguridad a tareas específicas de mejora continua, de forma que se estimulen e incentiven las iniciativas y la participación por parte de todos.
- Trabajar el refuerzo positivo y el reconocimiento de las buenas acciones en temas de seguridad para fomentar los comportamientos seguros.
- Que el sistema sancionador fomente los comportamientos deseados y aporte credibilidad y confianza a la organización.
- Incentivar una dinámica de propuesta de ideas de mejora por parte de todos los trabajadores de Elecnor.

Como el Director de Servicios Generales de Elecnor añade, "uno de nuestros principales retos viene por la forma tan diseminada en la que trabajamos. Tenemos empleados repartidos por todo el territorio, 13.500 en total, de los cuales 8.500 son de España, y esa es la máxima dificultad. Los PRP nos permiten tener un control sobre ellos y sobre la forma en la que ejecutan sus labores".

Uno de los aspectos clave de todo el proyecto es la formación en el dss+ Risk Factor™, la solución de sensibilización frente al riesgo de dss+ que, en el momento de ejecución de dicho plan, es una herramienta



Caso de estudio.

Elecnor.

España.

Infraestructura/energías renovables

totalmente novedosa. Este nuevo enfoque de gestión de la seguridad se centra en el factor humano y ayuda a los empleados a reconocer cómo los sentimientos y las emociones afectan a sus decisiones y acciones. "Muchos de nuestros trabajadores nunca antes habían recibido formación con este enfoque y esta metodología les ha hecho ser conscientes de las decisiones que toman y el motivo por el que lo hacen", apostilla Ribas.

La metodología dss+ Risk Factor™, desarrollada y ensayada en múltiples entornos operativos, es una solución de creación de capacidades en cuatro pasos: Own It, Choose It y Change It (Responsabilízate, Elígelo y Cámbialo, respectivamente) para todos los empleados, y Champion It (Promuévelo) para líderes y responsables de promover el cambio. En Elecnor se comienza formando a la dirección para, después, realizar otras muchas sesiones a grupos más pequeños que se formaron como formadores. De esta manera el alcance es mucho mayor, elevando, en un primer momento, el número hasta los 57 formadores entrenados. "En la actualidad el 75% de la plantilla en España de Elecnor ya se ha formado", añade Ribas, "y el objetivo es alcanzar en los próximos años la totalidad de ellos, incluyendo a los trabajadores fuera del territorio nacional".

Resultados

Dos años después del inicio del proyecto, Elecnor es un cliente satisfecho de dss+ y sus cifras de seguridad así lo corroboran. A día de hoy, su Índice de Frecuencia (número de accidentes por cada millón de horas trabajadas) ha caído casi un 62%, situando a la compañía a la cabeza de los buenos resultados en este campo.

"dss+ nos ha hecho pensar en todos los aspectos de la seguridad, darle una vuelta desde todos los ángulos y hacer cosas, actuar. No quedarnos parados es lo que nos ha llevado a mejorar. Se han producido cambios a todos los niveles (organizativos, logísticos, a nivel de medios,

comunicación...), algunos más grandes y otros más modestos, pero todo el conjunto es lo que nos ha llevado hacia delante. El plan y el trabajo realizado por dss+ ha sido muy bueno y su metodología óptima. Estamos muy satisfechos y los resultados lo avalan, sus expertos y profesionales tienen experiencia y saben lo que se hacen". Además, añade, "sus valores son generales y totalmente aplicables a todos los sectores, sin importar que seas una empresa logística, química o constructora", se explaya Ribas.



"El objetivo de futuro de Elecnor es seguir avanzando en esta línea marcada por dss+ y llegar con nuestra cultura de seguridad a todos los niveles, hasta a Elecnor exterior con todos nuestros subcontratistas y colaboradores y su homologación, cualificación, formación, etc." En definitiva, remata Ribas, "hemos logrado lo que pretendíamos: cambiar por completo la tendencia, porque para nosotros la seguridad también es, en esencia, una cuestión ética."

"dss+ nos ha hecho pensar en todos los aspectos de la seguridad, darle una vuelta desde todos los ángulos y hacer cosas, actuar. No quedarnos parados es lo que nos ha llevado a mejorar."

JOSÉ JAIME RIBAS, DIRECTOR DE SERVICIOS GENERALES DE ELECNOR

dss+

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

<https://latam.consultdss.com> 