

# GRUPO SEDESA: UN SISTEMA INTEGRADO PARA SIMPLIFICAR PROCEDIMIENTOS Y ASEGURAR LA EFICACIA

Evitar las contradicciones y la duplicidad de registros y facilitar la revisión conjunta de determinados procedimientos son los principales objetivos y también las mayores ventajas de la integración de los sistemas de prevención, calidad y medio ambiente. Así lo asume Grupo Sedesa, que ve además en la certificación la consecuencia lógica de su implantación.

**María Teresa Sáenz,**

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.



**R**ecientemente la Biblioteca AEDIPE dedicaba su último volumen a realizar un análisis de la prevención de riesgos laborales en España, incluyendo en el capítulo de buenas prácticas la experiencia de Grupo Sedesa. Este grupo empresarial valenciano, volcado en la apertura de mercados internacionales, es un caso paradigmático de filosofía de trabajo en equipo llevada a la acción en el ámbito de la gestión de la prevención, la calidad y el medio ambiente. *“Somos un equipo al alimón que trabaja conjuntamente en muchos aspectos”*, coinciden en reconocer Francisco Blay y Sergio Durá, director de Prevención del Grupo y director de Calidad y Medio Ambiente de la división de Construcción, respectivamente. La adopción de un modelo integrado de gestión de los tres sistemas ha sido un proceso natural en este entorno de colaboración que culminará de aquí a unos años con la realización de diferentes procesos de certificación para cada una de las divisiones que conforman el grupo:

construcción, medio ambiente e inmobiliaria. Hasta el momento, la certificación en prevención según la norma OHSAS 18000 se ha obtenido para el área de construcción y en breve también se tendrá en la de medio ambiente, mientras que el sello según las normas ISO 9000 de Calidad e ISO 14000 de Medio Ambiente ya está presente en todas las divisiones, o en vías para su obtención.

*“El proceso de certificación de calidad empezó en el año 1999, fecha en la que obtuvimos el primer certificado AENOR, mientras que el de prevención se planteó en 2003, si bien el sistema ya había comenzado a implantarse en 1998”, explica Durá, y en ambos casos la certificación ha sido una consecuencia de la implantación de los sistemas; en el caso de calidad y medio ambiente, además las normas ISO 14000 y la 9000 puntúan en la licitación de obra pública, y en PRL porque, a pesar de no existir una presión ni interna ni externa que obligue a obtener este tipo de sellos, la efectividad de los procedimientos así lo exige. Por ser la primera en haber conseguido las certificaciones correspondientes, construcción es el área de negocio en la que se ha procedido a implantar el sistema integrado de gestión objeto de este trabajo.*

Para cada una de las áreas de negocio los criterios de certificación son distintos. *“Por ello –explican ambos responsables–, hemos dimensionado su estructura en función de sus necesidades, de tal manera que en algunas tenemos técnicos que aglutinan calidad, prevención y medio ambiente mientras que en otros asumen las responsabilidades de forma independiente. Lo importante es que la gestión documental está totalmente integrada, con lo que hemos logrado evitar contradicciones y duplicar registros (ya que hay muchos aspectos con requisitos comunes en las tres normas) y, a la vez, obligarnos a la revisión conjunta de determinados procedimientos”.*



Sergio Durá, director de Calidad, y Francisco Blay, director de Prevención, de Grupo Sedesa.

Juventud, promoción y sistemas de gestión hechos desde dentro son las claves de la generación de la cultura de calidad y prevención en Sedesa )

### CULTURA PREVENTIVA DE BASE

A pie de obra es donde se ha de vivir la prevención y la calidad como una necesidad y para hacer que así sea, la compañía tiene muy claro los elementos por los que ha de apostar: juventud, promoción y sistemas de gestión hechos desde dentro son las claves de la generación de la cultura de calidad y prevención en Sedesa.

El primero de ellos, la juventud, es una realidad reflejada en una plantilla de jefes de obra que no supera la media de los 45 años de edad. Su puesto es clave ya que es el que más “sufre” la gestión documental de todos los procedimientos. Tradicionalmente estos mandos suelen ser personas de cierta edad

y con una trayectoria muy de base, lo que dificulta el que sean permeables a la implantación de nuevas formas de trabajo. *“Para superarlo –explica Blay–, estamos utilizando una doble vía: la incorporación de profesionales jóvenes directamente del módulo de construcción de Formación Profesional como encargados de obra, que ya vienen con una cultura de planificación de obra, de costes, de control y también de calidad y prevención, y la implantación de planes de promoción interna que, por capilarización, nos asegura la difusión de la cultura que pretendemos, colocando a los jefes de producción como jefes de obra y a éstos como jefes de grupo o delegados”.*

Finalmente, por lo que respecta al diseño de los sistema de gestión, la sintonía entre los dos departa-

## PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

### PROCEDIMIENTOS APLICABLES A DOS O MÁS SISTEMAS

- Gestión de la documentación.
- Planificación de objetivos.
- Revisión de los sistemas de gestión.
- Gestión de los RR.HH.
- Gestión de las comunicaciones.
- Control de los equipos de medición.
- No conformidades y acciones de mejora.
- Auditorías internas.
- Control de la documentación en obra.
- Control de los equipos de producción.
- Planes de emergencia

### PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN

- Establecimiento del servicio de prevención.
- Organización de la prevención en los centros de trabajo.
- Evaluación de riesgos.
- Plan de seguridad y salud.
- Investigación de accidentes.
- Control estadístico de accidentes.
- Elementos de seguridad.
- Vigilancia de la salud.
- Memoria anual.
- Coordinación de actividades empresariales.
- Control de las condiciones de seguridad en los centros de trabajo.

### PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD

- Gestión por procesos.
- Estudio de ofertas.
- Revisión del contrato/proyecto.
- Organización y planificación de la producción.
- Compras y evaluación de proveedores.
- Control de procesos e inspecciones.
- Gestión de los planes de calidad.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Gestión de la facturación, cobros y pagos.
- Aspectos ambientales.
- Identificación de requisitos legales.
- Control operacional.
- Seguimiento y medición medioambiental.
- Gestión de los planes de medio ambiente.)

Fuente: "Prevención de riesgos laborales en España". Francisco Blay Andrés y Sergio Dirá Sapena. Pearson-Prentice Hall/AEDIPE, 2007

mentos ha sido fundamental para lograr los objetivos de un modelo integrado y adaptado a las necesidades de cada uno de los negocios que conforman el grupo, sobre todo teniendo en cuenta el interés por asumir esta tarea internamente, con recursos propios que se han apoya-

do en su conocimiento de la normativa vigente y de la compañía. Francisco Blay abunda en ello apuntando que "hemos intentado aplicar las normas de tal forma que les saquemos partido; esto es, centrándonos en aspectos que nos aporten valor y yendo en ellos más allá de lo requerido por aqué-

llas. No nos hemos querido perder en la utilización de formatos complicados sino que hemos optado por una operativa mucho sencilla y práctica. No queremos cumplir sólo con los requisitos de las auditorías sino adoptar procedimientos y medidas que nos sean realmente útiles, teniendo en cuenta que, sobre todo en prevención, las exigencias de la norma a veces son difícilmente adaptables a la actividad que desarrollamos. Por eso nuestro posicionamiento es adoptar aquélla como una ley de mínimos e ir a por más en lo que realmente nos aporta valor. Y eso lo pensamos nosotros que, digámoslo así, somos los más teóricos de la empresa; si vamos a un encargado de obra imaginemos qué puede decir. Nosotros podemos tener una perspectiva más documental pero a pie de obra lo realmente operativo es un procedimiento sencillo".

### UN SISTEMA ADELANTADO A LA NORMA

Sólo a esta comunión de intereses y formas de proceder se puede achacar el hecho de que el procedimiento para coordinación de actividades empresariales, introducido en el modelo de gestión en 2006, apenas haya tenido que ser modificado tras la entrada en vigor de la Ley de Subcontratación; sólo el Libro de Subcontratación ha sido adaptado al formato oficial. "Por ejemplo, en nuestro procedimiento ya contemplábamos que el subcontratista nombraría a una persona responsable que, en calidad de interlocutor con nosotros, asistiría a las reuniones de seguridad y cumplimentaría los formularios correspondientes y firmaría los registros".

Tanto para los temas de calidad y medio ambiente como de prevención el sistema también prevé una rutina de visitas a las obras en las que los técnicos evalúan la adecuación de éstas a los requisitos establecidos en el modelo de gestión. Para ello, utilizan un *chek-list* con diversos indicadores que han de ser evaluados del 1 al 5 y cuyos

resultados se utilizan para elaborar un informe de situación que se entrega después al jefe de obra, jefe de grupo, director de zona o delegado. *“Para nosotros es un cuadro de mando fundamental que nos proporciona información particular de cada obra como general de las tendencias que se extraen de su interpretación global”*, confirma responsable de Calidad y Medio Ambiente, Sergio Durá. Las visitas no tienen una programación estándar definida a priori ya que, como afirma su homólogo en Prevención, *“cada obra requiere un número de visitas en función de propia naturaleza, su complejidad técnica y del nivel de riesgos asociado al momento en el que se encuentre. Por ello, el promedio de estas visitas de control oscila entre 1 ó 2 cada 15 días, mientras que las inspecciones en profundidad se realizan cada dos meses”*, además de la correspondiente planificación de auditorías adicional.

Todo el modelo está muy trabajado y de hecho, tanto los procedimientos como los formularios, incluyendo los *check-list*, las visitas a obras y, de manera especial, la ponderación de las puntuaciones en éstas, han sufrido no pocas modificaciones desde su planteamiento inicial hasta el actual, siempre con el objetivo de hacerlos lo más operativos posibles y consecuentes con la actividad desarrollada. Por ejemplo, en el sistema de valoración ca-



da indicador se barema de 1 a 5 de tal manera que, si en algún aspecto el resultado es de 1, toda la valoración se reduce a 1; esto desmonta el sistema de medias y obliga tanto al jefe de obra como al técnico de prevención, medio ambiente o calidad a buscar la excelencia global en sus actuaciones.

La práctica está demostrando que la apuesta por la integración de los tres sistemas ha sido correcta; las inspecciones sobre el terreno revelan que las obras -y sus responsables- que fallan en prevención, prevención, habitualmente lo hacen también en calidad y medio ambiente. La sensibilidad hacia una lo es igual para las demás; por ello, ofrecer procedimientos simplificados y correlacionados entre sí facilita la actuación eficaz en los tres frentes.)

En el sistema de valoración cada indicador se barema de 1 a 5 de tal manera que, si en algún aspecto el resultado es de 1, toda la valoración se reduce a 1 )

**Programa de Desarrollo de Liderazgo**

**¿Por qué tú no?**

[www.institutodeliderazgo.com](http://www.institutodeliderazgo.com)

C/ Ramón Muncharaz, 3 - 1º  
28230 Las Rozas (Madrid)  
Teléfono: 91 636 61 01 • Fax: 91 637 50 03  
E-mail: [info@institutodeliderazgo.com](mailto:info@institutodeliderazgo.com)

I.L. **Instituto de Liderazgo**