



# HERRAMIENTAS DE C.R.M. EN LA ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO.

Manuel Cuevas Sedano

## 1. Planteamiento general.

La Administración Pública española se encuentra actualmente inmersa en un proceso de modernización que contempla el uso habitual de conceptos como economía, eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios que tiene encomendados.

Para conseguir estos objetivos, la Administración General del Estado, y en concreto la Dirección General de Tráfico, como Organismo Autónomo dependiente del Ministerio del Interior, viene desarrollando una política encuadrada en lo que doctrinalmente se ha dado en llamar "Nueva Gestión Pública" (NPM, New Public Management), cuyas bases consisten en

"la descentralización de los centros gestores dentro de cada agencia, la introducción de un mecanismo de mercado o cuasimercado en la Administración pública, la exigencia para los directivos públicos de trabajar con metas y objetivos perfectamente definidos de tal forma que se pueda evaluar el rendimiento de las organizaciones en base a indicadores empíricamente pertinentes, introducción de modelos de cut – back – management que permitan reducir los costes, llevar a cabo políticas de austeridad presupuestaria y dar mayor



transparencia a la asignación de recursos, valorar la calidad de los servicios, el mantenimiento de los estándares mínimos y la sensibilidad hacia los ciudadanos – clientes y, finalmente, reformar los sistemas reguladores de los empleados públicos, pasando del modelo Weberiano de permanencia, condiciones de trabajo y salarios estandarizados según categorías profesionales o cuerpos, a sistemas flexibles basados en contratos, con remuneraciones y condiciones de trabajo adaptadas a cada situación y, siempre, en función del rendimiento” (Alba Tercedor, Carlos. “Desaparición o reestructuración del Estado: reformas de la Administración o reformas de la Gobernación”, Evaluación y Calidad en las Organizaciones públicas, Ed: MAP, 2000)

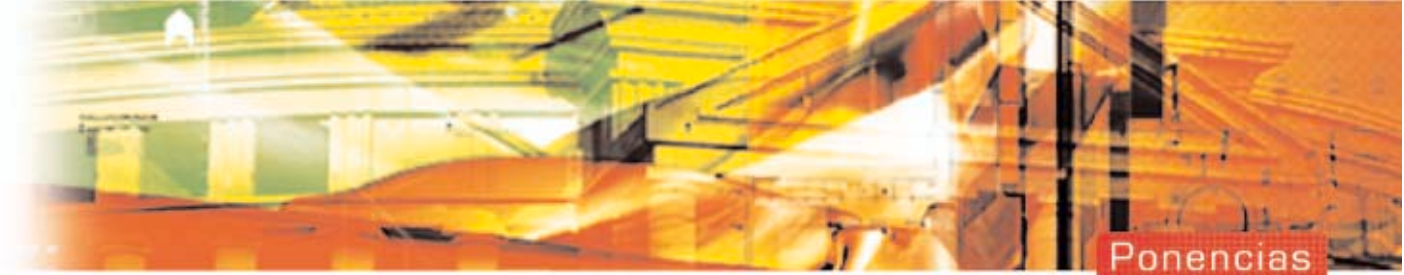
De esta forma, la Dirección General de Tráfico viene implementando diversas estrategias en el marco general de una política de mejora continua de las condiciones de trabajo de sus empleados públicos (encomendada a la Subdirección General Adjunta de Recursos Humanos, de quien depende el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales), convencida de que esta política acabará redundando inevitablemente en el nivel de calidad de los servicios que diariamente presta al conjunto de la ciudadanía.

Una de las citadas estrategias es la seguida en materia de prevención de riesgos laborales, recogida fundamentalmente en el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de la Dirección General de Tráfico, basado inicialmente en la norma UNE 81900: 1996 EX, y complementado con un plan específico de calidad inspirado en los principios de la “calidad total” (Total Quality Management, T. Q. M.) que favorece su verdadera implantación.

## **2. El protagonismo de los clientes internos y externos en el diseño y mejora de la estrategia preventiva de la Dirección General de Tráfico: políticas de C.R.M. actuales y futuras.**

### **2.1. La creación de valor en la guerra del talento.**

Partiendo de la premisa de que el mayor nivel de satisfacción de un cliente está en relación con la satisfacción de las personas que le atienden, la Dirección General de Tráfico, a través de su Subdirección General Adjunta de Recursos



Humanos, se encuentra involucrada en un proceso general de mejora y cualificación continuas en la gestión de sus RR.HH., con el objetivo añadido de conseguir, a través de la creación de valor en este ámbito, una mayor ventaja competitiva con el resto del sector público, convirtiendo a este Organismo en un referente a la hora tanto de fidelizar a sus empleados públicos como de atraer a los del resto de la Administración Pública (eliminando la actual calificación de “Organismo deficitario” en materia de personal), entrando así de lleno en la denominada “guerra del talento”.

En cuanto a la estrategia seguida en el específico ámbito de la prevención de riesgos laborales, dos son los objetivos perseguidos:

- Dar cumplimiento a las exigencias derivadas de la normativa de aplicación.
- Utilizar la prevención de riesgos como herramienta para la mejora de la imagen de la Dirección General de Tráfico, fidelizando a sus empleados públicos y haciendo este Organismo atractivo para aquellos otros que potencialmente pueden acceder al mismo (“good – will”).

En tal sentido, cabe recordar que, mediante la potenciación de herramientas de comunicación interna y externa, cualquier entidad pública o privada contribuye decisivamente a la consecución de una imagen de prestigio que redunda en la fidelización de sus trabajadores y en la captación de nuevos talentos.

Así se deduce del reciente Estudio sobre Preferencias Laborales de los Universitarios Españoles, quienes, valorando en primer lugar la retribución económica como atractivo principal para acceder a un puesto de trabajo, toman igualmente en consideración aspectos englobados en el denominado “salario emocional” o retribución intangible, relacionada con el nivel de equilibrio entre la vida profesional y la personal, el desarrollo de su carrera, la seguridad en el puesto de trabajo, y, principalmente, el pertenecer a una organización de prestigio.

Parecidas conclusiones se extraen del estudio “Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España”, elaborado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas para conocer la importancia de factores como la posición tecnológica, el grado de innovación o el uso de técnicas de recursos humanos como contribución al mayor grado de eficiencia, entendida como rentabilidad en las pyme del sector servicios. La medición y potenciación de factores como calidad del servicio (certificaciones), reputación e imagen de la empresa, una sólida posición tecnológica, o una buena capacidad de innovación, se configuran como actuación clave del plan estratégico que se elabore para el éxito empresarial.





A título ejemplificativo, cabe traer a colación el supuesto de I.B.M., que contempla la conciliación de la vida familiar y la profesional como factor clave para atraer y retener talento, al haber constatado, a través de encuestas realizadas desde 1991 a 1994, una evolución de la incidencia de los programas de conciliación de las vidas familiar y profesional como elemento considerado para el cambio de puesto, al mismo nivel que la propia retribución económica. Esta política incluye entre otras actuaciones el establecimiento de programas de atención de niños y ancianos mediante ayudas económicas, guarderías (en Estados Unidos los servicios con más éxito son los enlaces con webcams colocadas en las guarderías), y redes de ayuda familiar que afectan al 88 % de su plantilla.

A todas las ventajas anteriores habría que añadir el componente democrático que el uso de las nuevas tecnologías supone, al eliminar no sólo las fronteras de espacio y tiempo en las comunicaciones entre los empleados, sino las derivadas de los rangos y categorías que existan en cada empresa u Organismo público.

## 2.2 La búsqueda de la ventaja competitiva.

La Dirección General de Tráfico es consciente de que las empresas y Organismos públicos que se revelan incapaces de atraer el talento necesario para conseguir o retener su ventaja competitiva, pierden agilidad y capacidad para detectar lo que ocurre en su Organización a nivel descentralizado, con la consecuente esclerotización que conlleva toda excesiva centralización. Para evitar este riesgo, en el Servicio de Prevención de la Dirección General de Tráfico se han establecido las siguientes líneas de actuación:

### 1ª) Política de fidelización.

Entendiendo como cliente interno al colectivo de empleados públicos de la Dirección General de Tráfico (C.R.M., Customer Relationship Management), y como cliente externo al conjunto de ciudadanos (C.R.M., Citizen Relationship Management), se ha iniciado un proceso con el referente continuo del cliente, en el que se mezclan la estrategia, la organización, los procedimientos, la tecnología y, principalmente, las personas - con sus conocimientos, competencias y actitudes - (ver Anexo).



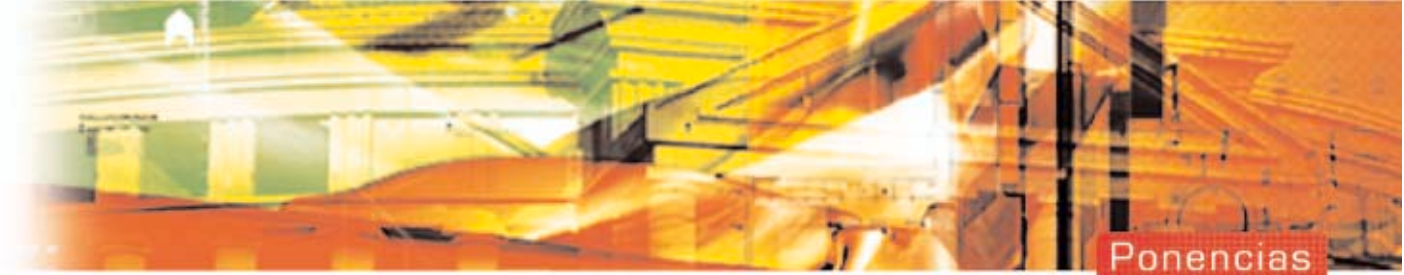
A diferencia del concepto de “retención”, con repercusiones en la rentabilidad a corto plazo, el Servicio de Prevención contempla la fidelización como un fenómeno a implantar a largo plazo, como fruto de un proceso de naturaleza progresiva que acabará desembocando en la obtención de la confianza de los clientes internos y externos, y que constará de las siguientes etapas:

- La selección adecuada del cliente potencial de cada iniciativa que se aborde como objetivo o meta en prevención de riesgos laborales.
- La conquista del cliente, partiendo de la base de una buena comunicación personalizada, tanto en la elección de canales como en la del contenido de los mensajes.
- La retención del cliente, convirtiendo al cliente provisional de los servicios preventivos, mediante el conocimiento que se posea del mismo a través de indicadores cualitativos de naturaleza explorativa – encuestas basadas en el modelo SERVQUAL o adaptaciones como el SERVPERF, etc. - (suministrándole los servicios adecuados en el momento oportuno y con la frecuencia que él desea), en cliente habitual.
- La fidelización en sentido estricto, solicitando al cliente sus opiniones y sugerencias (se encuentra prevista la creación de un buzón telemático de sugerencias y mejores prácticas incentivadas con gratificaciones), involucrándole así en el proyecto y estrategia preventivas, a las que considerará como propias y trasladará con orgullo hacia el exterior del propio Organismo (convirtiéndose en “prescriptor” de la política preventiva).

Por consiguiente, la consecución de una verdadera cultura de servicio con las personas se sustenta en la implementación de una serie de actuaciones integradas en los procedimientos y protocolos, que se optimizan con la opinión de los clientes internos, y que concluyen en los objetivos y metas previstos en las programaciones anuales del Servicio de Prevención (ver Anexo). Toda esta estrategia de comunicación es soportada por una tecnología adecuada a las necesidades y posibilidades de la Dirección General de Tráfico, de la que nos ocuparemos posteriormente.

## 2º) Ayuda a la toma de decisiones directivas:

Se efectuará mediante actuaciones como el uso de métricas comúnmente asociadas con el C.R.M., como la C.L.V. (Customer Lifetime Value), que ayuda a la empresa u Organismo público a estimar el valor que representa la relación



con cada cliente, contribuyendo no sólo a la clasificación de clientes, sino al dimensionamiento de campañas, el estudio de elementos de interacción, o la revisión de las propuestas de valor de los servicios ofertados. En definitiva, el Servicio de Prevención pretende conocer los resultados obtenidos del C.L.V. antes y después de efectuar cualquier estrategia de C.R.M., por resultar indispensable esta información para poder evaluar y monitorizar los resultados obtenidos en cada proyecto o programa preventivo.

En este mismo campo se intentará implementar igualmente la denominada “business intelligence”, disciplina encargada de transformar la múltiple información existente en el Servicio de Prevención en conocimientos y decisiones. En el modelo propuesto por la N.G.P. en general, y por la Dirección General de Tráfico en particular, la toma de decisiones se encuentra cada vez más descentralizada, por lo que se requiere que los diferentes niveles jerárquicos cuenten con una información suficiente que les permita un mayor nivel de autonomía, con el consiguiente incremento de responsabilidad y agilización del proceso de toma de decisiones (así, por ejemplo, en la Dirección General de Tráfico los Jefes de Unidad tienen como objetivo la implantación de los diferentes protocolos de actuación en materia preventiva, de lo que rinden cuenta periódicamente). La culminación de este proceso consistirá en el hecho de que cuantos más conocimientos posean los diferentes mandos, más posibilidades existirán de que surja la creatividad, encontrándonos en definitiva en una transformación de la información en favor de una “intuición asistida”.

No obstante, el fenómeno de la “business intelligence” tiende con el tiempo hacia una especialización totalmente orientada al cliente, por lo que se prevé la progresiva implantación del denominado “customer intelligence”, que conlleva, a través de técnicas analíticas de minería de datos para la búsqueda de patrones de comportamiento oculto en la información, la identificación no sólo de los clientes más valiosos actualmente para el Servicio de Prevención (colectivos de riesgo), sino a los que presentan un mayor valor estratégico, así como el análisis de los puntos fuertes y débiles de las redes de comunicación interna y externa de esta Unidad. Esta técnica supondrá un paso más allá de la era del C.R.M., y obedece al hecho de haberse constatado que la solución no pasaba por instalar un software de C.R.M., introducir a los clientes en una base de datos y comenzar a gestionar, puesto que se chocaba con la barrera que el exceso de información constituía para la toma de decisiones directivas.

### 2.3 La innovación y las nuevas tecnologías como factores clave para la fidelización.

La gestión de los recursos humanos se caracteriza como ninguna otra en el hecho de que el cambio es lo único que permanece constante en la misma, lo que conlleva la necesidad de anticiparse a los cambios que se produzcan en acti-





vidades clave como la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, la aparición de nuevos perfiles profesionales, o las demandas de los trabajadores – empleados públicos (muchas de las cuales se encuentran directamente relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías).

En consonancia con este último aspecto, y como se puso de manifiesto en el XXXVII Congreso AEDIPE, gran parte del uso de las nuevas tecnologías está encaminado a atraer y fidelizar a los mejores talentos.

Buena prueba de todo ello es la optimización de los portales corporativos de Intranet, a través de los cuales se promueven los valores de la empresa u Organismo público, se potencia a los trabajadores – empleados públicos, se integra a los nuevos, se mejora la productividad y se incrementa su satisfacción y la de los clientes. El nivel de integración y la capacidad para la personalización que este tipo de portales conlleva suponen un enorme salto cualitativo. Los objetivos fundamentales perseguidos por la intranet de la Dirección General de Tráfico, denominada TRAFINET, y del portal del empleado actualmente en fase de diseño por la Subdirección General Adjunta de Recursos Humanos, se detallan a continuación:

- Reducción de costes administrativos, mediante la simplificación de trámites y la reducción de consultas al Departamento de Recursos Humanos estimada hasta en un 75 %.
- Desarrollo del talento, apoyado en el aprendizaje y en la fidelización, utilizando Internet como medio excepcional para la evaluación de las competencias de cada empleado público.

Se parte en este punto de la base de que tan importante es compartir el conocimiento como crearlo continuamente, destacando en el ámbito de la prevención de riesgos laborales la creación de comunidades de prácticas (círculos de calidad, comunidades de interés, etc.).

- Generación de conocimiento, aportando al empleado público la información de recursos humanos (incluyendo la preventiva) necesaria para desarrollar su trabajo y, por medio de la colaboración, conseguir formar en poco tiempo una red de valor alrededor de todos esos conocimientos compartidos.
- Gestión del compromiso, favoreciendo la transparencia en aspectos como el libre acceso a información sobre su situación en el Organismo, la trayectoria a seguir en atención a sus inquietudes, la explicación sobre los sistemas de retribución variable o provisión de puestos, etc.

En esta perspectiva se incluyen iniciativas de acercamiento al empleado público, como la difusión de encuestas sobre satisfacción respecto a los diferentes factores que conforman su clima laboral, obteniendo una



información que, tratada estadísticamente, revelará en qué medida cada empleado público está adherido al proyecto preventivo y por tanto diseñar planes de mejora que contribuyan activamente a conseguir el máximo compromiso del personal.

No obstante todo lo anterior, el futuro éxito del citado portal radicará en la participación activa de los propios empleados públicos en su diseño y mejora continua, asegurando así que los contenidos que lo conforman se ajustan fielmente a sus necesidades y expectativas reales.

### 3. Conclusiones.

En definitiva, la implantación en el Servicio de Prevención de un sistema de gestión basado en la calidad, y su posterior y progresiva extensión al resto de la Subdirección General Adjunta de Recursos Humanos y de la Dirección General de Tráfico, se convierte en símbolo y reflejo del compromiso permanente de este Organismo por la potenciación continua de la gestión de sus recursos humanos, asumida como un nuevo valor de la cultura administrativa, en la que la satisfacción de los empleados, como elemento clave del éxito de la organización, se perfila como pilar básico para la mejora constante del nivel de calidad de la atención al ciudadano.