

ENTREVISTA

Joan Martorell, director general de GUTMAR, S.A.

Evaluar riesgos e integrar la prevención en una pyme

Manuel Bestratén

Yolanda Iranzo

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT

Joan Martorell, director general de GUTMAR, S.A., empresa especializada en el diseño, fabricación y montaje de conjuntos mecánicos de alto nivel tecnológico y de precisión, defiende que "los procedimientos son sólo instrumentos al servicio de las personas y de la organización". "Por este motivo", argumenta, "resulta vital que éstos formen parte habitual del trabajo cotidiano, y que mandos y trabajadores asuman las funciones preventivas que les corresponden como algo natural". Martorell destaca también en esta entrevista la importancia de la investigación en la propuesta de nuevas medidas preventivas.

GUTMAR, S.A. es una pyme creada en el año 1951 por dos maestros industriales de la antigua empresa ELIZALDE, dedicada a la fabricación de motores de aviación. Actualmente cuenta con una plantilla de 55 empleados y está especializada en el diseño, fabricación y montaje de conjuntos mecánicos de alto nivel tecnológico y de precisión, con el objetivo constante de satisfacer a sus clientes, asegurándoles un servicio integral.

La relación de esta empresa con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT, se remonta al año 2003, al participar en una experiencia piloto sobre el desarrollo de sistemas integrados de gestión. Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, y Medio Ambiente, en un colectivo de empresas, bajo la coor-

dinación del CIDEM, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya, y en la que también participaron otras entidades y empresas. Fruto de este trabajo se publicó por el CIDEM un libro en el año 2004, del que se han editado 7.000 ejemplares, distribuidos gratuitamente al mundo empresarial.

En febrero de 2008, el director general de GUTMAR, Joan Martorell, participó como ponente en la Jornada OHSAS 18.000 y Sistemas integrados de gestión, organizada por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (CNCT)-INSHT, en Barcelona.

Esta entrevista ha sido realizada al Sr. Joan Martorell, el día 24 de julio de 2008, en su empresa, por Manuel Bestratén y Yolanda Iranzo, del CNCT-INSHT. Su objetivo es recoger

la opinión del entrevistado sobre la Evaluación de riesgos y algunos aspectos esenciales del sistema preventivo integrado en el sistema de gestión general de la empresa, que resultan importantes en el buen funcionamiento de la misma y en su sostenibilidad.

Por lo que apreciamos, esta empresa ha tenido una trayectoria destacable, pasando de ser un taller, hasta cierto punto convencional, a ser hoy un referente en la mecánica de precisión en Cataluña. Cuéntenos cómo ha sido este proceso que ha hecho que actualmente estén trabajando en proyectos, podríamos decir de últimas tecnologías. ¿Cómo ser una pequeña empresa y trabajar para la NASA? ¿Cómo una pequeña empresa puede desarrollar un nivel de innovación tan alto?



Esta empresa se fundó por dos socios, mi padre, Joan Martorell, y su amigo de la infancia, Bernabé Gutiérrez, que compartían una visión emprendedora y, sobre todo, una gran pasión por la calidad en el trabajo, algo no tan común en aquellos tiempos. Seguramente que en parte fue debido a su experiencia anterior en la industria aeronáutica.

Puede resultar curioso que el origen de esta empresa haya estado precisamente marcado por situaciones de crisis. La primera, el cierre de ELIZALDE en Barcelona y la segunda, el cierre de MATESA, importante empresa fabricante de maquinaria textil -telares de lanzadera-, muy avanzada en su época, de la que éramos uno de sus principales suministradores. Gracias al citado carácter emprendedor y un tanto aventurero de mi padre y su socio, que les llevó a viajar a mediados de los años se-

tenta a Francia en busca de soluciones a la crisis económica en la que se encontraba inmersa su empresa -igual que muchas otras empresas del país-, consiguieron fabricar exitosamente una pieza compleja y pasar con ello a ser proveedores de fabricación mecánica de EUROCOP-TER, una empresa líder mundial en la fabricación de helicópteros civiles y militares; vinculación que se ha mantenido en el transcurso de los años. Ello fue indiscutiblemente una garantía para ampliar nuestra red de buenos clientes industriales y diversificar nuestros proyectos, siendo en la actualidad uno de los principales fabricantes de elementos aeronáuticos embarcados en Cataluña, con conocimientos especiales de los procesos de fabricación de la industria aeronáutica y espacial. Si bien a este sector dedicamos un 70% de nuestra actividad, el 30% restante lo distribuimos equitativamente entre

Automoción y Defensa, Óptica e Instrumentación Médica.

Mi incorporación como director de GUTMAR se produjo en el año 1992, aunque mi formación empezara como operario de la misma, mientras simultaneaba mis estudios universitarios de Ingeniería Industrial. Tras haber trabajado durante un tiempo en empresas de ingeniería de proyectos, regresé a la empresa para tomar sus riendas por relevo generacional. Estaba convencido de que para sobrevivir era necesario pasar de ser precisamente un taller convencional, aunque fuera de calidad, a aportar un alto valor en nuestros productos, y ello sólo era posible con una alta innovación tecnológica, pero también con una atención especial, tanto a nuestros clientes y empresas colaboradoras, como a nuestros trabajadores. Las alianzas estratégicas con otras empresas e instituciones,

como la Universidad, han sido también determinantes para desarrollar proyectos, que solos no hubieran sido posibles.

Consideramos que era imprescindible para la supervivencia de la empresa apostar por la innovación y siempre con la visión puesta en el medio y largo plazo. Ello ha representado dedicar sistemáticamente cada año más del 25% del beneficio a la reinversión, diversificándonos en diferentes programas, que, de resultar exitosos, tienen por suerte una vida considerable. Piensen que un avión o cualquier producto aeroespacial tiene una vida superior a los veinte años, lo que no sucede con la gran mayoría de productos del mercado, y ello es una indudable ventaja, aunque las inversiones hayan de ser altas. Pero la inversión tecnológica no es suficiente, el nivel de competencias de los trabajadores, como pueden imaginar, juega también un papel determinante en este proceso. Nuestra visión es crecer en un mercado global, basando nuestra competitividad en la innovación y las nuevas tecnologías.

Hablemos, si nos permite, de prevención. Como usted sabe, en nuestro país, con la aprobación de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, se pone en marcha una nueva manera de tratar esta materia, al exigir desarrollar un sistema de gestión específico a todas las organizaciones. ¿En qué momento inician ustedes la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión empresarial y cómo lo han llevado a término?

Hablar de prevención es por supuesto hablar de calidad. Estábamos

ya habituados a trabajar bajo normas y estándares de calidad, pero es en el año 2000, aprovechando la conversión de la certificación de la ISO 9000:1993, que ya poseíamos, a la ISO 9000:2000, cuando decidimos efectuar la integración de los sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, utilizando en aquel momento la recién aparecida Norma Experimental UNE 81.900. Es algo que nos resultó útil desde el primer momento, y que considero muy importante para las pymes, ya que llevar a cabo tres sistemas de gestión de forma paralela resulta complicado y poco práctico. En cambio, la gestión integrada nos ha facilitado muchísimo el trabajo, permitiendo mejorar la comprensión y aplicación de los aspectos que se engloban en cada uno de los anteriores sistemas. Es evidente que el trabajo bien hecho sólo puede hacerse de una manera, eso sí, considerando todos los aspectos que lo condicionan.

En la actualidad, nuestro sistema de gestión consta de un Manual, 28 procedimientos integrados, con 4 procedimientos específicos de medio ambiente y 3 de prevención de riesgos. De hecho, el llevar a cabo este proceso de integración de sistemas, nos permitió participar en la experiencia piloto sobre el desarrollo de Sistemas integrados de gestión de la Generalitat de Catalunya, que ustedes ya conocen, y avanzar en tal empeño.

Pero los procedimientos son sólo instrumentos al servicio de las personas y de la organización. Es vital que éstos formen parte habitual del trabajo cotidiano, y que mandos y trabajadores asuman las funciones preventivas que les corresponden como algo natural.

¿Cuál es su política empresarial en prevención de riesgos laborales? ¿Cómo se ha integrado esta política con el resto de políticas, como la de Calidad?

Sin pretender que suene a tópico o frase hecha, que cada vez se escucha más en el entorno empresarial, consideramos que el activo principal de nuestra empresa son las personas, o sea, los trabajadores. Para lograr el éxito en cualquier negocio, es necesario tener un equipo de personas motivado, bien formado y, además, fidelizado, o sea, que se encuentre muy a gusto en la empresa, que crea en sus proyectos y en sus productos, que aprenda a trabajar en equipo con nosotros y, por supuesto, si es posible, que se quede hasta el día que se jubile. Lamentablemente, siempre hay excepciones. Por ejemplo, recientemente dos de nuestros trabajadores han sido contratados por una multinacional. ¡Qué paradoja que una gran empresa, implicada en procesos de deslocalización en España y que cuenta con notorios recursos propios tenga que acudir a una pyme para extraerle lo más valioso, y más cuando nuestros trabajadores tienen salarios más que dignos! También en alguna ocasión algún trabajador se ha ido por motivos familiares totalmente comprensibles. Pero la verdad, no nos gusta que esto suceda.

Por ello, y como no puede ser de otra forma, la política que seguimos es que hay que atender a las personas y sus condiciones de trabajo con el máximo rigor, hay que garantizar un trabajo sin riesgos o que éstos sean tolerables, y, sobre todo, hay que facilitarles su desarrollo personal y profesional. Nosotros otorgamos gran importancia a la formación

de las personas como factor de progreso y como una herramienta de valor incalculable para conseguir personas competentes y satisfechas con su trabajo. Así podemos alcanzar no sólo la fidelidad de los clientes, sino también, y en primer lugar, la de nuestros propios empleados.

Para estimular este proceso y medirlo, los trabajadores están categorizados en cuatro niveles en sus campos de actuación -dentro de un proceso abierto y transparente- en función: de sus competencias y nivel de desempeño en calidad y en productividad, y de su nivel de actuación en seguridad y salud en el trabajo.

Creo que nuestra política de empresa en general puede resumirse en la idea de que consideramos que cualquier proceso de fabricación debe valorarse con una visión global desde todos los puntos de vista posibles. Considero que es imprescindible disponer de una política integrada, sobre todo en las pymes; si no, existe el riesgo de que se pierdan muchas cosas por el camino. Evidentemente, como ustedes habrán podido observar, nuestra política es única, o sea, no hay políticas diferentes, documentalmente.

En realidad, nuestra política se fundamenta en los valores que todos los miembros de la empresa compartimos: la calidad, la ética empresarial, la formación constante, el respeto por el entorno, la mejora continua y la fidelidad de nuestros clientes y de nuestros trabajadores.

Ustedes tienen varias certificaciones, de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14000), así como distintivos importantes, como el premio de Calidad de la Generalitat

“Nuestra política se fundamenta en los valores que todos los miembros compartimos: la calidad, la ética empresarial, la formación constante...”

de Catalunya del año 2003 y otras. ¿Hasta qué punto estas certificaciones son cuestiones de imagen o son una necesidad? ¿Han previsto certificarse por la OHSAS 18001 de Prevención de Riesgos Laborales?

Es indudable que una certificación conlleva una mejor proyección de la imagen empresarial y habría de generar beneficios comerciales, pero la certificación, en realidad, debe repercutir a fondo en el propio sistema de gestión general, facilitando enormemente la implicación de las personas y mejorando sustancialmente el nivel de comunicación y cooperación; y, consecuentemente, también el nivel de satisfacción de los trabajadores. El objetivo de la certificación ha de representar un cambio importante en la forma de proceder

y no quedarse en algo meramente superficial.

A la hora de elaborar y redactar los manuales, procedimientos y registros, es importante saber simplificar y pensar sólo en aquéllo que aporte algo a la empresa y resulte provechoso, eliminando lo que simplemente vaya a suponer una carga documental y burocrática, sin más. Precisamente en estos momentos estamos abocados en este proceso, ya que sin desmerecer la necesidad de los procedimientos de que disponemos, es conveniente, por principio de calidad, eliminar todo aquéllo que no sea estrictamente necesario de los mismos y que retrase su aplicabilidad.

Actualmente estamos en proceso de implantación de la OHSAS 18001, que, aunque no es imprescindible, estamos en condiciones de hacerlo y responde a nuestros intereses, entre los que incluiría una mayor eficiencia de nuestros procesos.

Algunos de los distintivos de Calidad, como el que mencionan, nos enorgullecen, aunque no hayamos ido a buscarlos. Pero, si sirven de estímulo de nuestros trabajadores y de otros, bienvenidos sean.

¿Cómo está organizada la prevención de riesgos laborales en su empresa? ¿Qué actividades han contratado con servicios ajenos y qué realizan con sus propios medios?

Inicialmente, cuando surgió la LPRL teníamos un contrato de prevención con un servicio de prevención ajeno, pero con el tiempo vimos las deficiencias que se generaban en la integración de la prevención

mediante esta modalidad, por lo que optamos por disponer en la empresa de personas con formación en materia preventiva para poder asumir nosotros mismos prácticamente todas las actividades derivadas de la prevención de riesgos en la empresa.

Actualmente tenemos contratada la vigilancia de la salud, y el resto de materias preventivas se asumen por la responsable del Sistema Integrado, que es técnico superior en prevención de riesgos laborales, en colaboración con el responsable de I+D+i, que también tiene formación superior en prevención. Obviamente, en estas actuaciones participa también el delegado de prevención de la empresa como representante de los trabajadores. No obstante, cuidamos que la prevención esté integrada en las funciones y actividades de mandos y trabajadores.

El departamento de Sistemas Integrados, dirigido por Inma Segarra y del que la PRL forma parte, depende directamente de Dirección. Además disponemos de Comité de Seguridad y Salud Laboral, y Comité de Calidad.

La evaluación de riesgos es una actividad importante como punto de partida para poder planificar la acción preventiva. ¿Cómo se ha realizado esta actividad en su empresa y cómo hacen para mantenerla actualizada?

Nuestros técnicos de prevención se encargan de realizar las evaluaciones de riesgos periódicas, siguiendo un procedimiento documental que está basado en las metodologías simplificadas, editadas por organismos competentes en la materia, como el propio INSHT. De

“El departamento de Sistemas Integrados, dirigido por Inma Segarra y del que la PRL forma parte, depende directamente de la Dirección”

esta forma, se identifican los riesgos en los puestos de trabajo y tareas, se evalúan mediante estimación, en tres niveles, la severidad de sus consecuencias y su probabilidad de materialización, o bien por medición, según el riesgo de que se trate. En función de sus resultados se planifican las medidas correctoras tanto para evitar o reducir los riesgos, como para controlarlos mediante revisiones periódicas de las condiciones de trabajo y el mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones. Y, por supuesto, mediante la vigilancia de la salud que corresponde. Todo ello lo tenemos informatizado para que su tratamiento sea lo más ágil posible. Cuidamos que los riesgos potenciales de los puestos de trabajo y sus medidas preventivas básicas, identificados en sus correspondientes fichas informativas, sean

conocidos y se muestren visibles en lugares específicos.

Cabe destacar que, fruto de la evaluación, se revisaron nuestras instrucciones de trabajo y se realizaron otras nuevas, integrando los aspectos relevantes de Seguridad y Salud en el Trabajo. Así, podrán observar que nuestras instrucciones empiezan destacando en primer término los equipos necesarios para realizar el trabajo y demás exigencias previas, como los Equipos de Protección Individual, sin que ello quiera dar a entender que estas medidas se anteponen a las de protección colectiva, que, por supuesto, también se indican. Las instrucciones, como pueden apreciar, son bastante sencillas, destacando los aspectos clave a tener en cuenta en las diferentes fases de los procesos productivos. Están a disposición permanente de los trabajadores afectados en su lugar de trabajo.

Cuando adquirimos maquinaria nueva o se produce cualquier cambio relevante en las condiciones de trabajo, o bien se incorporan trabajadores que necesitan alguna protección especial, se introducen las modificaciones necesarias en la evaluación de acuerdo con esta nueva situación. Esta evaluación la denominamos *adicional*. En cambio, cuando a consecuencia de las investigaciones de los accidentes y de las actividades preventivas o de control llevadas a cabo, detectamos la necesidad de actualizar la evaluación, la denominamos *de revisión*.

El mantenimiento preventivo es también una actividad que hemos enriquecido tras la evaluación de riesgos, ya que hemos integrado a la misma los aspectos de Seguridad.

Hemos generalizado un procedimiento para la revisión periódica de las partes críticas de los equipos de trabajo, que recoge las operaciones a llevar a cabo y que mayoritariamente son efectuadas por los propios operarios, así como su frecuencia.

El programa de las 5S de origen japonés, sobre orden y limpieza, ha sido también un magnífico instrumento de gran aceptación, para integrar aspectos esenciales a considerar en los lugares de trabajo.

¿Cree por su propia experiencia que la evaluación de riesgos es útil para descubrir riesgos potenciales y actuar en consecuencia? ¿Hasta qué punto los riesgos en el trabajo son factor de cambio en su organización?

Vivimos en una sociedad expuesta permanentemente a riesgos de todo tipo, siendo crucial adoptar una actitud previsoras ante los mismos, antes de que sea tarde. Disponer de instrumentos para la reflexión previa, antes de la puesta en marcha de cualquier proceso, es del todo necesario. Por ello, resaltaría la importancia de la investigación en la propuesta de nuevas medidas preventivas, no sólo en nuestra empresa, sino en el mundo laboral en general, apostando fuertemente, como les dije, por las alianzas con las empresas del sector, los agentes sociales, administraciones, centros tecnológicos y universidades. Así podremos permitirnos llevar a cabo una investigación integral y colectiva para ganar en conocimientos y en dimensión. De hecho, creo que el futuro pasa por ello, no sólo a nivel de la prevención, sino en todos los aspectos de cualquier compañía, y me atrevería a decir que en parte la superviven-

cia de las empresas depende de ello. Debemos mirar todos en una misma dirección y elaborar un libro de ruta para marcar horizontes. Me referiré solamente a dos proyectos que hemos desarrollado con alianzas y que están estrechamente ligados a la Seguridad en general.

Junto con otra pyme y un centro tecnológico hemos diseñado, fabricado y patentado el robot *Aquiles*, un robot portátil para desactivar explosivos y minas antipersonales, entre otras aplicaciones. Es un claro ejemplo de eficaces medidas preventivas para determinadas tareas frecuentes en el mundo, que intrínsecamente son muy peligrosas. Gracias a la sustitución de la actividad peligrosa que debería realizar la persona por un robot de amplias posibilidades, como bajar escaleras y coger un huevo sin dañarlo, se logra prevenir y evitar muchos riesgos.

Otro ejemplo de medida preventiva novedosa para evitar riesgos se encuadra dentro del concepto de sustitución química. Formamos parte de un consorcio en el que participa el Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial (INTA), con el que hemos llevado a cabo el proyecto *Rampe*, que ha encontrado alternativas no contaminantes a los recubrimientos de piezas metálicas, de forma que se sustituyen el cadmiado y cromado, productos, como saben, altamente cancerígenos, por procedimientos de proyección térmica de alta velocidad (HVOF) y otros. Mediante tecnología láser realizamos la aplicación puntual y precisa del recubrimiento protector. Esperamos que esta tecnología se generalice y pueda proteger mejor a los trabajadores actualmente expuestos a estos riesgos. La exigencia cívica de tecnologías más

seguras y menos contaminantes debería ser un estímulo para la innovación en las empresas. No se trata de un coste, es una inversión de futuro.

Hemos entendido que ustedes desarrollan lo que se podría denominar una gestión por competencias, donde las personas viven un proceso de crecimiento profesional para responder a los intereses de la organización. ¿Cómo gestionan este proceso? ¿Cómo se implican las personas en el proceso? ¿Qué piensa usted sobre la contratación temporal y la subcontratación?

Creemos firmemente en las competencias de las personas y en su capacidad de desarrollarse a través de la formación dentro de la empresa. Esta preocupación por la misma queda reflejada en nuestros programas anuales donde apostamos por asegurar unos niveles de competencias en función de las tareas a realizar, pero también, con unas competencias transversales, como la capacidad de trabajar en equipo y el liderazgo, entre otras. Tratamos de mantener una formación continua para el desarrollo de tales competencias, junto a la necesidad de estimular y cuidar el talento de las personas. El personal con más experiencia está implicado en el proceso de formación de los más jóvenes.

Piensen que los trabajadores, aunque funcionalmente se encuadren en los departamentos Comercial, Administración y RR HH, Dirección Industrial y Sistemas Integrados de Gestión, estamos permanentemente desarrollando programas en los que se integran personas de los diferentes departamentos, y ello representa una magnífica oportunidad para el trabajo en equipo y el aprendizaje.

Aunque en la empresa exista un 30% de personal universitario, más de la mitad de la plantilla son oficiales formados en la empresa y disponemos además permanentemente de 30 becarios de diversos países de origen, en proceso de formación.

Desde hace más de 15 años colaboramos con el Plan de Transición al Trabajo (PTT), un programa de garantía social de la Generalitat de Catalunya que persigue conseguir trabajo en empresas a jóvenes mayores de 16 años que no han terminado la educación secundaria por fracaso escolar, muchas veces procedentes de familias desestructuradas. Pues bien, hemos formado a más de 200 jóvenes desde 1993 con una altísima inserción laboral, de los cuales 32 han sido contratados finalmente por nosotros. Nuestro compromiso, según a nuestras posibilidades, es, actualmente, de cinco jóvenes de estas características al año.

Es curioso ver cómo, en muchas ocasiones, la desmotivación y el poco interés por el estudio vienen derivados de la concepción que tienen los jóvenes de que la teoría no la llevarán a la práctica, que no les resultará útil lo que estudian. Por eso, cuando en un proceso inverso, la necesidad de conocimientos surge de la propia realidad práctica de pequeños trabajos concretos en taller a realizar en un proceso tutorizado, inmediatamente el interés por aprender se despierta. Ves cómo al practicar y aprender recuperan la ilusión y motivación por trabajar y seguir aprendiendo.

Aquéllos que vemos comprometidos con la empresa y con ilusión pasan a integrarse en nuestra plantilla mediante un contrato en el que

se pacta que estos jóvenes deberán seguir estudiando, por lo que se les subvenciona el 100% de su formación. De esta forma, consiguen cursar estudios de formación profesional o incluso la carrera de ingeniería, como es el caso de uno de nuestros actuales directivos de zona.

En ocasiones, cuando estamos en alguna fiesta de celebración por cualquier motivo, compartiendo con amigos y personas ajenas a la empresa, algunas de éstas se sorprenden al vernos charlar de nuestros proyectos. Dicen que somos "gutmarianos". La verdad, nos hace gracia el mote y nos hemos quedado con él.

En referencia a su pregunta sobre la contratación temporal, por nuestra cultura de empresa, no creemos en ella. Por eso, nunca hemos trabajado con empresas de trabajo temporal. En ocasiones nos han surgido imprevistos y necesidades que requerían la contratación de personas para momentos puntuales de mayor carga de trabajo, pero hemos optado por negociar con los trabajadores la flexibilidad horaria de forma que pueda ser asumido y distribuido entre la misma plantilla, o por subcontratar determinados trabajos con empresas a las que se les ha facilitado la formación necesaria para poder seguir ofreciendo de forma eficaz nuestros productos.

También nos gustaría que nos explicara con más detalle este índice que se han ingeniado para medir la eficacia y, cómo no, la eficiencia de las personas en su trabajo. ¿Me pareció que lo llamaban "calitivi..."?

La *calitividad* es un concepto que define básicamente el objetivo que

nosotros perseguimos, al fomentar equipos de personas motivadas para trabajar bien y que obtengan su reconocimiento por ello. El coordinador de cada equipo se encarga de estimularlo. Este índice integra el desempeño de los trabajadores en Calidad, Productividad y Seguridad. Además, asociado a los resultados relativos a estos tres aspectos diferenciales, se ha implantado una política retributiva que reconoce la contribución de los trabajadores a los objetivos que nos hemos marcado conjuntamente. Al principio, esto generó ciertas inquietudes, pero con diálogo y transparencia todo el mundo ha asumido la necesidad de desarrollar un proceso de mejora competitiva, que vaya asociado al salario variable, que se sitúa entorno al 20% del total.

La *calitividad*, por tanto, abarca la calidad del trabajo de la persona, o sea, la ausencia de errores y defectos, la productividad en el trabajo, en función del tiempo dedicado a realizar las tareas, y, finalmente, lo que denominamos la integración de la prevención en sus cometidos, o sea, el cumplimiento de la normativa, tanto legal como de la empresa. Es decir, que tengan el puesto ordenado y limpio, que respeten las instrucciones de trabajo, que empleen los equipos de protección individual necesarios en cada operación, etc.

Trimestralmente se otorga un premio colectivo para todos los equipos, en función de la valoración que alcancen, en función de unos criterios objetivos y conocidos por todos, que miden cada uno de estos tres aspectos. El hecho de que el reconocimiento sea de todo el grupo conlleva que el propio equipo se autocontrole. Por explicarlo de una

forma gráfica, hemos pasado de una situación en la que por parte de la dirección y mandos había que vigilar y perseguir en cierto modo a los empleados para recordarles lo que debían hacer, a ser ellos mismos, los integrantes de cada grupo, los que se motivan a aplicar las medidas preventivas, y a las propias personas a ser más responsables por su repercusión no sólo en ellas mismas, sino también en el resto del grupo. De esta forma todos ganamos: los trabajadores están más motivados en las actividades cotidianas propias de su puesto de trabajo, trabajan con mayor seguridad, con lo que se previenen accidentes y ello supone una disminución de los costes humanos y económicos para la empresa, y mayor producción, mayor calidad, etc.

Hablando de medir, ¿qué tipo de auditorías internas realizan para controlar lo que se proponen y lograr este principio fundamental de la mejora continua?

Venimos haciendo auditorías internas del Sistema integrado de gestión mediante cuatro auditores. Entre ellos, por parte de gerencia, me encuentro yo mismo. Auditamos todos los departamentos de la compañía de forma cruzada entre estas cuatro personas, de forma que somos un equipo auditor polivalente que optimizamos los tiempos dedicados a las auditorías, al realizarlas de forma simultánea. Obviamente, gracias al sistema integrado también hemos disminuido el número y el tiempo de las auditorías, ganando agilidad y eficacia en el sistema.

Desde luego, la realización de auditorías internas de los diferentes elementos de nuestro sistema de gestión es imprescindible para

“Con nuestro programa Cero accidentes hemos conseguido eliminarlos y lo importante ha sido que los días de baja promedio se han reducido drásticamente”

corregir desviaciones y asegurar su mejora continua, al margen de las auditorías externas a las que periódicamente hemos de someternos.

Perdone, pero casi se nos olvidaba preguntarle sobre la siniestralidad que hay en su empresa.

Entiendo que les interese. La verdad es que teníamos algunos pequeños accidentes, pero en estos últimos años, con nuestro programa *Cero accidentes*, hemos conseguido eliminarlos, y lo importante ha sido que los días de baja promedio se han reducido drásticamente. Hemos pasado paulatinamente de tener un promedio de 28 días de baja en el año 2000, creo que era similar al valor promedio en nuestro país, a tener 5 días en el único accidente que

tuvimos en el año 2007. Por cierto, que recuerdo fue debido a un dolor de espalda en el montaje de cilindros BMR, ya mecanizado. En este año 2008 no hemos tenido ningún accidente.

Otro indicador que merece una especial atención es el índice de absentismo, que oscila en estos últimos años entre el 1% y el 2%. Tengan en cuenta que en este índice incluimos a todas las personas que están con nosotros, contratos fijos, becarios en formación y estudiantes contratados del Plan de Transición al Trabajo. Lamentablemente, estos últimos son los que acumulan el mayor absentismo, por razones que entendemos.

Y para finalizar esta entrevista, en la que tanto nos gustaría seguir hablando sobre cuestiones importantes para la salud de las personas y las organizaciones, le pedimos una recomendación final para los directivos de pequeñas empresas que quieran sobrevivir en estos tiempos de incertidumbre como en el que nos encontramos.

Simplemente les diría algo que ya he apuntado a lo largo de la entrevista: que apuesten decididamente por la formación de las personas, por el trabajo en equipo, con empleados motivados e implicados en cada proyecto, y por las imprescindibles alianzas entre empresas, centros tecnológicos y universidades. Con tales alianzas para innovar tecnológicamente y con la confianza en las personas para que aporten su talento y todo su potencial creativo, podremos, con un poco de suerte, generar valor en nuestra actividad y en nuestros productos y conseguir un futuro mejor para nuestras empresas y nuestra sociedad. ●