



La estrategia en seguridad de Saint Gobain Placo para evitar la siniestralidad laboral en sus centros de trabajo

CERO ACCIDENTES *es alcanzable*

En este artículo se presenta el caso de éxito de Saint Gobain Placo Ibérica, empresa industrial y comercial de productos de la construcción en base yeso, que desde diciembre de 2011 mantiene el hito de cero accidentes en todos sus centros de producción, delegaciones comerciales y oficinas centrales. Se muestran cuáles han sido los factores clave para conseguir este éxito y se explican las diferentes fases de trabajo a través de la curva de Bradley, desde los inicios hace casi 15 años hasta la actualidad. Se explican algunas de las herramientas de gestión preventiva utilizadas y cómo la empresa trabaja actualmente hacia la integración preventiva en todos los niveles, a través del Servicio de Prevención Propio y el programa de seguridad autónoma o proactiva, que deberá ser la clave para conseguir el próximo hito de cero accidentes es sostenible.

Por **P. J. GARCÍA RAMÓN**. EMBA, Ingeniero Industrial, Economista, Técnico Superior PRL (Seguridad). (pedrojose.garcia@saint-gobain.com). **J. F. VALLEJO CARRERA**. EMBA, Ingeniero Químico, Técnico Superior PRL (Higiene, Ergonomía, Seguridad).

Todos coincidiremos en que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) de 1995 y sus desarrollos legislativos complementarios supusieron una revolución en España en materia de protección de la seguridad y salud de los trabajadores (SST). Los altos índices de siniestralidad en España, la necesidad de trasponer mandatos europeos y, en definitiva, de actualizar regulaciones nacionales desfasadas provocaron la publicación de este paquete legislativo. Muchos empresarios entendieron entonces que era el momento de empezar a gestionar sus compañías teniendo en cuenta medidas de protección de la seguridad y salud de sus trabajadores. Posteriormente, algunos de ellas se dieron cuenta, además, de que el mero hecho de cumplir con esta legislación no garantizaba la protección absoluta de sus trabajadores, ni provocaba por sí mismo el *cambio cultural* necesario para evitar cualquier accidente.

En Saint Gobain Placo tenemos el convencimiento claro de que es posible conseguir cero accidentes de manera sostenible, trabajando para alcanzar la integración de la prevención en todos los niveles de gestión de la empresa, a través de la labor diaria de los trabajadores, junto con un programa de seguridad autónoma o proactiva que refuerza nuestra cultura propia de gestión de la seguridad.

Evolución en la gestión de la SST en Placo

La curva de Bradley (Figura 1) sirve perfectamente para explicar las diferentes etapas vividas en Placo en relación con la gestión de la SST, las fases del cambio cultural y su relación con el índice de siniestralidad.

Fase 1: Cero es difícil

Al principio, los objetivos iniciales pasan por el cumplimiento y adaptación a los requisitos legales y normativos existentes. Nace la estrategia reflejada en una política de seguridad firmada por la alta dirección y se crea el departamento de Seguridad (coordinadores de seguridad

regionales y nacional) que formarán el Servicio de Prevención Propio y que colaboran también con un Servicio de Prevención Ajeno (actualmente Sociedad de Prevención de Fremap en Ergonomía y Psicología aplicada y Vigilancia de la Salud). Los trabajadores designan a los delegados de prevención con los que formar los Comités de Seguridad y Salud.

Fase 1: Cero es difícil. La siniestralidad es alta. Se comienza por el cumplimiento legal y procedimientos internos básicos. Es liderado por la Dirección y ejecutado por el departamento de Seguridad.





Figura 1. Curva de Bradley.

Se realizan las evaluaciones de riesgos Iniciales de todos los puestos de trabajo y condiciones. Se imparten las primeras formaciones en seguridad. Se realizan las adecuaciones de máquinas conforme al RD 1215/97, comienza la gestión básica de ciertos aspectos de SST (EPIs, medios de extinción, mediciones higiénicas, señalización, etc.) y se empiezan a realizar auditorías externas y legales. Esta fase inicial, que necesitó de mucho esfuerzo técnico y empuje para comenzar el cambio cultural, está impulsada directamente por la Dirección y se ejecuta por el departamento de Seguridad, apoyados en asesores externos y SPA.

Los inicios fueron muy complicados, ya que apenas existían técnicos de prevención en España, ni normas o procedimientos de seguridad prácticos que guiaran en la gestión y el control de los riesgos laborales, salvo las guías y NTP del INSHT. Aunque, sin duda, lograr el cambio cultural fue la mayor barrera a salvar. Una sociedad acostumbrada a comportamientos tales como «esto siempre se ha hecho así y nunca ha pasado nada», «no hace falta el EPI, es solo un momento», «la producción es lo primero» o «es imposible evitar los accidentes»,

planteaba un reto muy difícil al que había que dedicar mucho tiempo y recursos. Las mutuas de trabajo y el Servicio de Prevención Ajeno fueron también actores clave en estos comienzos, así como las empresas especializadas y los OCAs.

Durante esta primera fase ya se comienza a ver la mejoría con los años.

Fase 2: Cero es alcanzable

Para comenzar esta fase es básico comprender que el Sistema de Gestión de la SST de la empresa está necesariamente comprometido con el ciclo de mejora continua y que, por tanto, tiene que evolucionar constantemente. Durante este periodo, en Placo empezamos a usar herramientas avanzadas y específicas de gestión de la SST, e incluso a desarrollar algunas propias gracias en parte a la decisión de implantar un programa de excelencia operacional *World Class Manufacturing* en todas las áreas clave de gestión de la empresa. Siendo el pilar de seguridad el primero en implantarse (*Safety comes first* es nuestro eslogan más famoso).

■ **Estándares de seguridad.** Se desarrollaron 26 estándares de SST, de obli-



Fase 2: Cero es alcanzable. Creamos herramientas de seguridad específicas: estándares, notificación de incidentes, SMAT, 5S, minuto de seguridad, auditorías cruzadas, WCM, política de reconocimiento. Los mandos intermedios son clave.



Figura 2. Principio de accidentabilidad. El principio de iceberg.

gado cumplimiento para todos los centros. Estos estándares desarrollan aspectos críticos y sus requisitos van más allá del cumplimiento legal: permisos de trabajo, gestión de contratistas, trabajos en altura, carretillas elevadoras, ruido en el trabajo, sistemas de combustión, consignación LOTO, máquinas, espacios confinados, etc. El cumplimiento de estos estándares es auditado frecuentemente de manera interna y externa (*Self Assessment*), fijando objetivos de mejora anuales y planes de acción para su consecución.

■ **Notificación de incidentes.** El principio del iceberg aplicado a la accidentabilidad laboral (Figura 2) nos dice que para evitar un accidente es necesario haber corregido previamente 10.000 comportamientos inseguros (CJD), 1.000 situaciones inseguras (TF5), 100 casi accidentes (TF4) y 10 primeras curas (TF3). Es por ello que otra de las herramientas de gestión más importantes durante este tiempo ha sido fomentar el reporte de incidentes por parte de los trabajadores (Figura 3). De modo que a partir de del análisis de la causa raíz de los mismos (elaborado en colaboración con los propios trabajadores) se puedan implantar medidas correctivas (reactivo TF1-TF3) y, lo más importante, medidas preventivas (proactivo TF4-TF5-CJD). El



Figura 3. Cartel formativo de notificación de incidentes.



Realización de una SMAT en fábrica.

análisis estadístico de estos incidentes es también una parte fundamental, ya que nos permite estratificar mediante diagramas de Pareto por área del centro, zona afectada, departamento, tipo de incidente, etc.

■ **SMAT (Safety Management Audit Tool).** Esta herramienta nace tomando como referencia las conocidas OPS (Observaciones Puntuales de Seguridad), y permite mediante la observación planificada y la conversación con los tra-

bajadores reforzar aspectos positivos de los comportamientos seguros observados y plantear acciones de mejora. La SMAT es, sin duda, una de nuestras herramientas más importantes de influencia sobre los comportamientos en seguridad y de las más valorada por todos los trabajadores, por su sencillez y utilidad. Esta herramienta preventiva nos permite atacar la base de la pirámide o iceberg de accidentabilidad para evitar que se materialicen los siniestros.

■ **Orden y limpieza (5S).** Las áreas de trabajo se organizan y estandarizan con este sistema, como paso previo a la realización de otros proyectos de mejora. Esto permite no solo mejorar las condiciones de trabajo, sino también involucrar a los empleados y concienciarles sobre su responsabilidad de mantener las condiciones estándar. Los empleados auditan regularmente su área de trabajo, con respecto a un estándar, y notifican, para su resolución, cualquier incidencia que no pueda ser resuelta por ellos mismos.

■ **Reuniones de seguridad.** Adicionalmente a las reuniones del CSS, existen reuniones diarias matinales con los jefes de departamento, donde se empieza siempre con asuntos de seguridad. Además, los jefes de departamento y supervisores realizan, al principio de cada turno, el minuto de seguridad, donde se comenta algún tema de seguridad con los empleados de cada área. Estas reuniones sirven también para comentar accidentes importantes ocurridos en la compañía y pro-

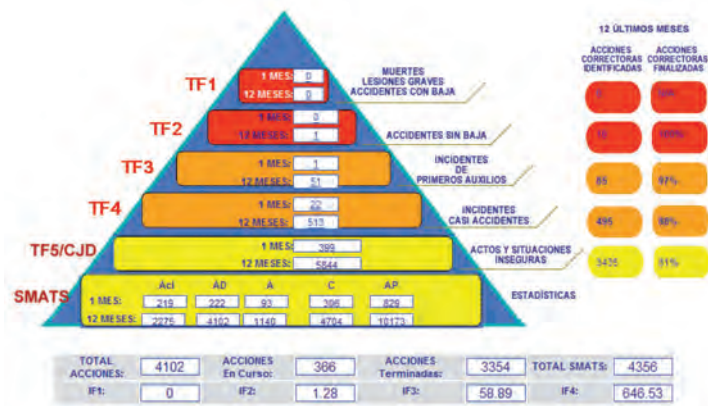


Figura 4. Intranet de Seguridad (Gestión incidentes, contratas, SMAT, acciones).

porcionar *feedback* a los trabajadores sobre notificaciones de seguridad realizadas por ellos. En definitiva, son un canal de comunicación con los trabajadores para proporcionar información y formación, y promover la consulta y participación. Los mandos intermedios y jefes de departamento son un elemento clave para que estos canales funcionen correctamente.

■ **Intranet EHS.** Herramienta de gestión informática, desarrollada por nuestro departamento de Sistemas, que facilita la gestión de las notificaciones y análisis participativos de incidentes y

SMAT, así como las acciones correctivas y preventivas derivadas de los mismos y la gestión documental para la coordinación y control de contratas (Figura 4). Nos permite obtener estadísticas e informes. Es de acceso para todos los trabajadores, que además pueden ver la evolución de los indicadores de seguridad.

Fomentar el reporte y notificación de los incidentes es un hito obligado para generar una sensibilización en aspectos de seguridad. Actualmente, el reporte ronda los 5.000 actos y/o condiciones inseguras notificados y analizados.



Varios centros de Placo han sido reconocidos por su buena gestión en SST.

■ **Comunicación.** Son diversos los elementos de comunicación utilizados con el objetivo de aprender de las experiencias de otros centros, tanto a nivel nacional como internacional: *Safety Warning* (análisis de accidentes con lecciones aprendidas importantes), GPL (buenas prácticas en seguridad), OPL (lecciones puntuales sobre un tema específico), SOP (procedimientos operativos de planta), etc.

■ **Matriz de riesgos.** Es el corazón para la gestión de seguridad conforme al programa de mejora, ya que nos permite realizar la priorización de la acción preventiva una vez incorporados todos los *inputs* (resultados de evaluación de riesgos, desviaciones de au-

ditorías, incumplimientos en los estándares, nuevas normas de seguridad derivadas de los Avisos de Seguridad, GPL, etc.). Llevar a cabo esta evaluación de riesgos en conjunto con el personal de cada área es el requisito imprescindible para desarrollar un trabajo de calidad.

■ **Política de reconocimiento.** El departamento de Recursos Humanos crea una política de reconocimiento para premiar a los trabajadores de los centros con buen desempeño en materia de prevención (primas de accidentabilidad, premios por hitos de días sin accidente, realización de actividades de reducción de riesgo significativas, etc.). También a nivel internacional Saint Gobain Gypsum otorga los premios anuales Safety Trophy (negocio con mayor número de horas trabajadas sin accidentes) y Safety Challenge (centro de trabajo con mejor desempeño en seguridad).

En un momento avanzado de esta fase se produce la adquisición del grupo por la multinacional francesa Saint Gobain. Este hecho no hace más que confirmar y reforzar la importancia que la seguridad tiene para la compañía. Saint Gobain aporta un compromiso claro en garantizar la protección de la seguridad y salud de los trabajadores. Esto se plasma internamente en la Política y Principios EHS, en los Principios de Conducta y Actuación y en los Objetivos de Cero Accidentes y Enfermedades Profesionales. También externamente se hace visible este compromiso con la adhesión al Pacto Mundial en el seno de Naciones Unidas y la publicación de los resulta-



Celebración del Día internacional EHS de Saint Gobain en Soneja (Castellón).

dos de desempeño en seguridad en la Memoria de Sostenibilidad. Asimismo, nos beneficiamos de sinergias importantes en la gestión de seguridad y aparecen herramientas de gestión complementarias que nos permiten seguir avanzando en la mejora de nuestro sistema de gestión SST, a saber:

- **Auditorías cruzadas:** Auditorías de 20 etapas de tres días de duración que permiten evaluar el grado de avance del centro de trabajo, desde los aspectos reglamentarios hasta el nivel de participación en la gestión de la SST del centro.
- **Estándares avanzados de higiene.** Procedimientos de gestión del ruido, el polvo, productos químicos, sílice cristalina que van más allá de los requisitos legales, no solo en cuanto a los niveles

de exposición sino también en cuanto a la frecuencia de medición y métodos estadísticos de determinación de la exposición de los trabajadores. Y la obligación de implantar un plan de medidas que permita la reducción del número de trabajadores expuestos.

- **Comunicación.** Celebración del Día internacional de Seguridad y Medio Ambiente con frecuencia bianual, donde los centros de trabajo realizan iniciativas que versan sobre este tema y se invita a familiares y grupos de interés: actividades con bomberos, jornadas de sensibilización en seguridad, visita a los centros de producción, juegos y actividades para niños para sensibilización, regalos, etc.
- **Reconocimiento al desempeño.** Club de los millonarios (centros que alcanzan un nivel alto en auditorías, notificación de incidentes, cumplimiento de estándares y llevan más de un millón de horas trabajadas sin accidentes), Diamantes de Seguridad (pre-

La adquisición del grupo por la multinacional francesa Saint Gobain reforzó aún más la importancia que la seguridad tiene para la compañía

mios a nivel mundial que se conceden a aquellos centros con mejor desempeño en seguridad durante el año.

La seguridad está ya más integrada en la compañía, y el liderazgo no viene solo de la Dirección ni del departamento de Seguridad; ahora los mandos intermedios y jefes de departamento son figuras clave en esta etapa y deben ser los promotores del cambio en materia de seguridad entre los trabajadores bajo su responsabilidad. Se trabaja mucho en la concienciación y el comportamiento (formación, sensibilización). Muchos mandos son formados como técnicos superiores de PRL en las diversas especialidades, y muchos trabajadores en el módulo básico de 50 horas, ampliando los recursos preventivos en los centros. Al final de esta fase se consiguen, de manera puntual, periodos con cero accidentes.

Fase 3: Cero es sostenible

En esta etapa en la que actualmente nos encontramos trabajando en Placo aparecen herramientas avanzadas y evolucionadas en seguridad, tales como:

- **OHSAS 18001.** Es el momento de demostrar que nuestro sistema de gestión cumple también con los requisitos de este estándar internacional, consiguiendo la certificación de algunos centros en 2009 y extendiendo el proceso para la totalidad de los centros productivos en 2012.
- **Auditoría Task Audit.** Es una auditoría evolucionada de la SMAT. Consis-



te en auditar la práctica de una tarea crítica desde el punto de vista de seguridad (por ejemplo, tarea infrecuente de mantenimiento que implica aplicar LOTO), o de algún procedimiento de gestión (como auditar el proceso de gestión de contratos) o la realización de simulacros muy específicos (como el rescate de un espacio confinado concreto). Normalmente, el proceso tradicional de evaluación de riesgos es incapaz de detectar estas deficiencias, por ser aspectos poco frecuentes y/o muy detallados. Otro

beneficio es que mejora el conocimiento técnico en seguridad de los mandos y jefes de departamento, que son quienes realizan estas auditorías.

- **Análisis de incidentes SHEARO.** La metodología tradicional de investigación de incidentes y accidentes (6M, árbol de fallos) se muestra insuficiente cuando se quieren averiguar las causas raíz de los incidentes y plantear así acciones eficaces que eviten que estos se repitan o que se produzcan incluso con mayor gravedad. Esta herramienta añade al análisis tradicional de las causas contributivas un método de análisis de error humano y de cinco porqués para identificar y analizar las causas raíz, a partir del cual plantear un plan de acción priorizado, incluyendo las medidas de

Fase 3: Cero es sostenible. Etapa actual. Implantamos herramientas avanzadas: auditoría de tareas críticas, análisis de accidente avanzado, ergonomía, plan de movilidad y certificamos conforme a OHSAS 18001. La clave es la seguridad autónoma.



control de la eficacia y acciones de expansión horizontal a otras áreas o centros de trabajo, así como la actualización de la evaluación de riesgos. En función de la gravedad del accidente, puede ser necesaria la revisión y validación por la Dirección.

■ **Software de gestión riesgos higiénicos.**

A partir de un inventario de todas las sustancias químicas manipuladas en los centros (materias primas, productos de limpieza, grasas y aceites, residuos peligrosos, etc.) y de la clasificación de su peligrosidad, se determina un plan de retirada de las sustancias más peligrosas (ACMR: Cancerígenas, Mutagénicas y Tóxicas para la Reproducción) y un plan de monitorización y seguimiento de la exposición de los trabajadores para el resto de sustancias que no estan-

La causa del éxito alcanzado es el factor humano: estrategia de la Dirección, saber hacer del departamento de Seguridad y, lo más importante, el compromiso y comportamiento seguro de los trabajadores.

do prohibidas puedan tener algún peligro específico.

■ **Ergonomía y psicología aplicada.**

Una vez abordados los aspectos más críticos de seguridad e higiene, es el momento de trabajar de manera muy específica en los aspectos de la ergonomía (tareas con movimientos repetitivos, posturas forzadas, levantamientos manual de cargas, tareas manuales) y psicosociales (estrés, carga de trabajo, etc.), ayudados por la Sociedad de Prevención de Fremap.

■ **Plan de movilidad y seguridad vial.**

Otro aspecto importante poco tratado había sido la prevención de accidentes de tráfico laborales, tanto *in itinere* como *in mision*. En Placo trabajamos en colaboración con el RACE y Fremap Mutua en la elaboración de un plan de movilidad. Las principales fases son la creación de un Sistema de Gestión de Movilidad y Seguridad Vial (MSV), que incluya un plan de prevención y unos procedimientos de gestión, la definición de una política de movilidad, la información y formación, la notificación e investigación de incidentes y una serie de medidas preventivas, como la hoja de rescate, el análisis de las rutas y *puntos negros*, el uso de plataformas de comunicación (Cisco Webex) que eviten desplazamientos, la flexibilidad horaria, etc.

■ **Culture Assessment.**

Herramienta que nos permite medir el nivel de cultura preventiva percibida por los trabajadores a través de una encuesta. Gracias a esta herramienta, hemos empe-

zado a trabajar en la mejora del nivel de concienciación de los trabajadores en materia de seguridad en el ámbito no laboral (prevención de riesgos en el hogar) y en la comunicación efectiva de ciertos temas desconocidos (por ejemplo, la organización de la vigilancia de la salud y la protocolización).

■ **Seguridad autónoma o proactiva.**

Sin duda el reto más importante para finalizar esta fase con éxito. La seguridad autónoma persigue conseguir que todos los trabajadores contribuyan de manera proactiva a la mejora continua en seguridad, colaborando en el proceso de identificación y reducción del nivel de riesgo en su área de trabajo, considerando las capacidades y limitaciones tanto individuales como del grupo y solicitando ayuda cuando es necesario. Es la fase que DuPont llama de interdependencia, donde los empleados son conscientes de su responsabilidad y colaboran de manera anticipativa sin ser forzados, convencidos y orgullosos de los beneficios que se obtienen. En Placo estamos involucrados en el grupo de trabajo internacional con dos centros de producción piloto para definir las bases y el estándar de la gestión autónoma. Durante el trabajo de estos años ya nos hemos dado cuenta de que una clave importante es el compromiso y liderazgo visible de los mandos intermedios, quienes deben transmitir entusiasmo para motivar y conseguir el *engagement* (palabra con difícil traducción ya que es más que «compromiso», es orgullo de pertenencia y satisfacción con la contribución personal)

de todos los empleados de sus equipos. La formación y el uso de herramientas básicas de identificación y resolución de riesgos (tarjetas de seguridad, notificación de riesgos, SMAT, Quick Kaizen, etc.) por parte de los empleados son otro elemento importante a tener en cuenta.

Factores clave del éxito para Cero accidentes

Por todo ello, es justo decir que el factor clave del éxito en materia de seguridad en SG Placo es claramente el humano. La iniciativa y el impulso de la Alta Dirección como un pilar estratégico, el saber hacer del departamento de Seguridad en colaboración con nuestra Mutua (Fremap), con el Servicio de Prevención (Sociedad de Prevención de Fremap) y con otras empresas especializadas del sector. Y sin duda, el más importante: las personas que trabajamos en Placo, quienes hemos asumido que el cambio cultural era necesario y trabajamos diariamente teniendo en cuenta de manera prioritaria aspectos relativos a la seguridad, mostrando nuestro compromiso de TOLERANCIA CERO a los comportamientos inseguros.

Reconocimientos

En los últimos años han sido varios los reconocimientos a la buena gestión en SST de Placo que, aunque valorando los alcanzados en el último ejercicio, son resultado del esfuerzo de nuestros equipos (presentes y pasados) en estos últimos casi 15 años. El centro de Sorbas, actualmente con más de 5.000 días sin accidentes, fue el primer centro de Placo en formar parte del Club de los Millonarios. Posteriormente accedieron también los centros de Soneja, Gelsa y

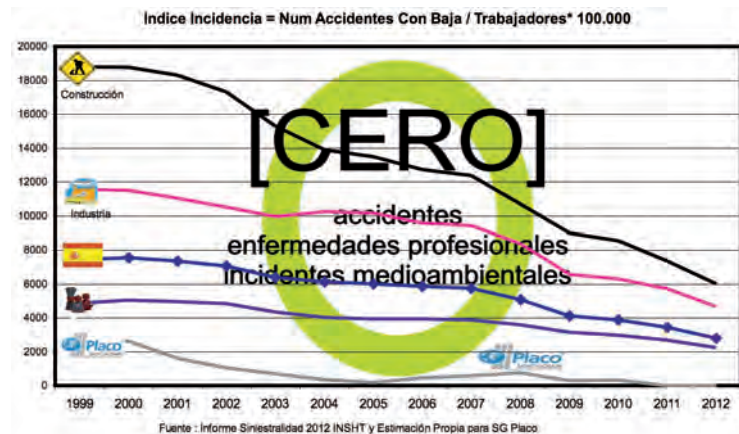


Figura 5. Gráfico comparativo de accidentabilidad.

San Martín Polvo. Y en el año 2014 confiamos que integren el selecto club la totalidad de los centros de Placo.

La fábrica de yesos de San Martín ha recibido el premio Diamante de Seguridad de Saint Gobain 2012 (habiendo sido finalistas de dicho galardón instalaciones de Placo los años 2010, 2011 y 2012) y el Safety Challenge 2011 y 2013 (obteniendo el segundo y tercer puesto también los centros de Placo de San Martín Placa y Soneja). Y por último, el premio internacional Safety Trophy 2011 para el conjunto del negocio Placo fue entregado por Simon Dayan (entonces director de Operaciones mundial de la actividad Yesos) y Jim Drake (director de Seguridad mundial de la actividad Yesos) a nuestro director general Víctor Bautista y a representantes del departamento de Seguridad y del Comité de Seguridad y Salud.

Conclusiones

En Placo decidimos apostar fuertemente por la seguridad hace más de 17 años, formando parte de nuestros valores de comportamiento y actuación, y con el objetivo de lograr cero accidentes y cero enfermedades profesionales. Podemos decir con satisfacción que este primer hito está ya conseguido y que este hecho, como puede apreciarse en el gráfico comparativo de accidentabilidad

en España (Figura 5), nos hace estar a la vanguardia en materia de SST en nuestro país. Este éxito ha sido posible gracias a un esfuerzo colectivo de mejora continua de nuestro sistema de gestión SST, siendo el factor humano el componente principal.

Este camino, lejos de haber acabado, nos plantea un nuevo reto que se antoja complejo, pero por el que apostamos con tanta firmeza como hasta ahora. El Cero accidentes debe ser sostenible en el tiempo. Para conseguirlo confiamos, como hasta ahora, en trabajar en la integración total de la seguridad en todos los niveles de la organización, la denominada seguridad autónoma o proactiva, donde todos y cada uno de las personas que trabajamos en Placo lleguemos a un nivel máximo de concienciación y compromiso por la seguridad individual y colectiva. ♦

Referencias

- [1] Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, Guías y NTP www.insht.es
- [2] DuPont, http://www2.dupont.com/DuPont_Safety_Resources/es_ES/soluciones/seguridad.html
- [3] Saint Gobain, Manual EHS, Septiembre, Ed. 2009, Memoria de Sostenibilidad, Ed. 2010
- [4] Saint Gobain Gyproc, Estándares de seguridad, Ed. 2012, How To Guide «Pro-Active Safety» Draft Ed. 2012