

Caso de estudio.
Super Bock.
Portugal.
Alimentos y bebidas.

Super Bock mejora la seguridad de la cadena de suministro

El programa USAFE provoca un cambio radical en las actitudes y el rendimiento de seguridad

Cuando Super Bock, la compañía de bebidas más grande de Portugal y miembro del grupo Carlsberg, comparó su desempeño en seguridad con otros miembros del grupo en 2015, fue un shock. Maria Manuel Dantas, gerente de calidad de Super Bock, dice: "Como principal productor de cerveza y agua mineral en Portugal desde 1890, hemos tenido siempre un enfoque muy centrado en la calidad, pero compararnos con compañeros del universo Carlsberg nos enseñó que no éramos tan buenos en salud y seguridad. De hecho, éramos los peores del grupo".

Ese resultado fue una llamada de atención para la dirección de Super Bock. A pesar de que la compañía no tenía accidentes graves, había una serie de pequeños problemas. Estos resultados, Super Bock buscó un experto en gestión de la seguridad, pidiendo ayuda a la consultoría de operaciones y seguridad dss⁺ para ayudar a reducir accidentes y cambiar la cultura de seguridad de la compañía.

Diagnóstico, causas y síntomas

Para entender las causas de los accidentes y los problemas de seguridad, dss⁺ llevó a cabo una evaluación diagnóstica en la planta de producción principal cerca de Porto en abril de 2016 y visitó los centros de distribución



La tasa de accidentes con baja redujo un

-50%

entre 2015 y 2017

La severidad de los casos de accidentes con baja se redujo un

-20%

entre 2015 y 2017

logística cerca de Lisboa. Los consultores estuvieron una semana evaluando la cadena de suministro, entrevistando gerentes y empleados de planta, llevando a cabo encuestas de percepción de la seguridad y realizando observaciones. Sus hallazgos identificaron riesgos clave, pero también resaltaron los retos a los que se enfrenta Super Bock. Muchos de los riesgos - desde el manejo manual a trabajar en espacios confinados - son comunes en la industria, pero otros se debían a una falta de atención en la seguridad. Como resalta la consultora de dss⁺ Ana María Vilanova, "Nos dimos cuenta

Caso de estudio.
Super Bock.
Portugal.
Alimentos y bebidas.

de que Super Bock era reactivo donde la seguridad era preocupante, no independiente ni proactivo. Esto era evidente por ejemplo en suelos mojados, cristales rotos o fugas. Otros problemas como las extremadamente variadas condiciones de entrega cuando se suministraban barriles grandes y pesados a restaurantes pequeños y bares eran más complicadas de resolver, pero críticas si queríamos evitar que la gente excediera el límite legal de levantamiento. El trabajo en Super Bock es muy estacional. Tienen un increíble aumento de la actividad desde mediados de junio hasta mediados de septiembre. Los camiones cargan tres o cuatro veces al día en verano, mientras que en invierno puede que hagan una carga al día. Esto dificulta la planificación. Mucho depende del clima. Cuando es seco y soleado, Super Bock vende más cerveza. Las cosas pueden cambiar de un momento a otro. Super Bock tiene que reaccionar extremadamente rápido y nuestras recomendaciones de seguridad debían tener en cuenta la velocidad y flexibilidad".

El informe de evaluación fue discutido en un taller de un día con la Dirección y fue utilizado como la base para el desarrollo de la visión estratégica de seguridad.



"Debatimos las recomendaciones de dss+ y nuestros objetivos de manera extensiva" Comenta la Sra. Dantas. "Al final acordamos un objetivo de cero accidentes para 2022. Habíamos registrado 132 accidentes para nuestros aproximadamente 1.500 empleados en 2015, con una pérdida estimada de 1.209 días de trabajo, así que era un objetivo bastante ambicioso, pero, ¿Cómo podíamos aspirar a cinco accidentes o cualquier otro número? ¿Quiénes serían esas cinco personas?"

En este taller, Super Bock decidió acerca del alcance de su nuevo programa de seguridad. Tras un accidente grave en una de sus plantas de agua mineral durante la fase de evaluación de dss+, la dirección decidió extender el programa a la producción y logística en todas las instalaciones. Esto afectó a un total de 600 trabajadores de Super Bock que trabajaban en la gran planta de cerveza, varias plantas de agua más pequeñas y algunos centros de distribución.

"En el pasado, la gestión de HSE estaba muy centralizada, con la nueva visión y modelo de gobernación, HSE empezó a ser extendido a toda la organización."

MARIA MANUEL DANTAS, GERENTE DE CALIDAD EN SUPER BOCK

Tratamiento y cura

Una vez que dss+ discutió la visión de Super Bock con el equipo de dirección, la consultoría diseñó una solución y propuso una serie de actividades divididas en varios flujos de trabajo. Super Bock decidió centrarse en crear una organización integrada y recorridos de seguridad. Hacia finales de 2016, se establecieron cinco flujos de trabajo para enfrentar los riesgos principales, capacitar a entrenadores internos y desarrollar habilidades, definiendo y poniendo en marcha un modelo de gobernación con un número de subcomités, para retener el aprendizaje y un flujo de trabajo diferente para administrar y dirigir el proyecto.

Caso de estudio.
Super Bock.
Portugal.
Alimentos y bebidas.

"La nueva estructura cambió la manera en la que trabajamos en el Health, Safety and the Environment (HSE)", señala la Sra. Dantas. "En el pasado, la gestión de HSE estaba muy centralizada. Con la nueva visión y modelo de gobernación, HSE empezó a ser extendido a toda la organización. Una manera en la cual conseguimos esto fue colocando a personal operativo en posiciones donde pudieran decidir y redactar procedimientos. Comenzamos con el proceso Lock Out Tag Out (LOTO) y revisión de toda la maquinaria, para luego desarrollar unos nuevos procedimientos LOTO".

Las redes que Super Bock configuró para trabajar en los diferentes flujos de trabajo de seguridad en las plantas probaron ser tan efectivas que la compañía está explorando el uso de estructuras similares en otras áreas.

En 2017, dss⁺ y Super Bock también comenzaron en el desarrollo de capacidades internas, capacitando a entrenadores internos que pudieran transferir las habilidades adquiridas al resto de la organización. "Al principio, estábamos bajo el paraguas de dss⁺, que fue de mucha ayuda, pero a lo largo del tiempo fuimos capaces de trabajar de manera cada vez más independiente", recuerda la Sra. Dantas. "La principal dificultad fue encontrar los recursos que necesitábamos internamente en la parte operacional. Involucramos al 15% de todos los empleados de las plantas incluidas, pero la capacitación de entrenadores internos funcionó muy bien y nos ayudó a retener el conocimiento interno".



Super Bock dio al proyecto de transformación de seguridad una alta importancia, desarrollando el logo profesional USA!FE para darle una marca interna distintiva y memorable, e implantar el mensaje de que cualquier accidente es demasiado. A mitad del programa de seguridad en el verano de 2017, la compañía celebró además un taller interno para mantener el programa en la mente de los empleados.



La capacitación de recorridos de seguridad y liderazgo en seguridad han marcado la diferencia. Ahora los encargados están más centrados en las personas y comportamiento cuando están de paso y menos en las condiciones"

MARÍA MANUEL DANTAS, GERENTE DE CALIDAD DE SUPER BOCK

Al mismo tiempo, dss⁺ entrenaba a gerentes de Super Bock en la investigación de accidentes y recorridos de seguridad. "El entrenamiento sobre recorridos de seguridad y liderazgo en seguridad marcó la diferencia", dice la Sra. Dantas. "Ahora los gerentes están más centrados en las personas y sus comportamientos cuando se presentan, y menos en las condiciones. Los recorridos de seguridad obligan a los gerentes a hablar con los operarios. Eso ha cambiado la cultura. La gente experimenta la seguridad de manera diferente. El hecho de que hayamos incrementado los recorridos de seguridad – de 200 en 2016 a más de mil en 2017 – envía un mensaje contundente".

Super Bock no sólo investiga incidentes actuales, pero analiza los posibles riesgos para prevenir futuros accidentes. La empresa realiza un seguimiento periódico de las condiciones inseguras y mide los accidentes y cuasi accidentes, analizando los datos para encontrar

Caso de estudio.
Super Bock.
Portugal.
Alimentos y bebidas.

tendencias e indicadores principales. A finales de 2017, la empresa estableció una red adicional sobre ergonomía. Este grupo de trabajo se centró en revisar y mejorar la calidad del asesoramiento de riesgos ergonómicos, entrenamiento, investigación de incidentes relacionados con la ergonomía y puesta en marcha de iniciativas de mejora tanto en las instalaciones de Super Bock como en las de clientes como grandes restaurantes. Como resultado, las mejoras en la planta ya han sido introducidas y/o aprobadas para su próxima implementación. También se ha establecido una lista de iniciativas prioritarias que se monitoriza regularmente.

El resultado

Como resultado de todas estas actividades, Super Bock ha obtenido un nivel de madurez en la seguridad más elevado que nunca. Más tarde en 2017, al final del proyecto, en una encuesta realizada entre todos empleados eligió HSE como uno de los tres valores fundamentales de la compañía. "Eso no hubiera pasado anteriormente", dice la Sra. Dantas. Pero los cambios no se notaron solo en la actitud. Figuras tangibles respaldaban la metamorfosis cultural. Para finales de 2017, Super Bock había reducido la tasa de accidentes con baja un 50%. La severidad de los accidentes con baja y esa tendencia positiva en los números y grado de las lesiones se prevé que continúe en 2018.

Carlos César Teixeira, director de operaciones dice, "El comité ejecutivo del grupo Super Bock ha patrocinado y apoyado el proyecto USAFE desde el principio porque creemos firmemente que la seguridad de nuestros empleados es nuestra primera prioridad. Estamos realmente comprometidos a lograr "cero accidentes" para 2022 o incluso antes, y por ello tenemos que asegurar que somos capaces de sostener el profundo cambio de mentalidad además de la introducción de nuevos procedimientos".

Estamos realmente comprometidos a lograr "cero accidentes" para 2022 o incluso antes, y por ello tenemos que asegurar que somos capaces de sostener el profundo cambio de mentalidad además de la introducción de nuevos procedimientos"

CARLOS CÉSAR TEIXEIRA, DIRECTOR DE OPERACIONES DE SUPER BOCK

La Sra. Dantas concluye, "Sabíamos que no podríamos bajar de 100 accidentes a 0 en un año, pero estamos haciendo un buen progreso. Si hacemos un progreso similar cada año a partir de ahora, alcanzaremos nuestro objetivo. Sabemos que aún nos queda un largo camino por recorrer – queremos, por ejemplo, extender el programa de seguridad a los contratistas además de a los empleados – pero estamos definitivamente un paso adelante en la buena dirección. Me gustaría agradecer a toda nuestra gente que ha participado en el proyecto por su compromiso. Sin ellos no habríamos alcanzado nunca los resultados obtenidos. Y me gustaría agradecer a dss+ por el profesionalismo que aportaron a este proyecto".

Motivados por los buenos resultados y con un fuerte deseo de continuar mejorando y mantener los resultados en seguridad alcanzados, Super Bock ha decidido extender su colaboración con dss+ durante otros 2 años. Además de mantener y consolidar las iniciativas ya implementadas, la compañía planea expandir el enfoque del programa USAFE más allá de la cadena de suministro para incluir departamentos como ventas y marketing, además de implementar mejores prácticas en seguridad de procesos y gestión de riesgos técnicos asociados con proyectos y modificaciones, así como la gestión de la seguridad de los contratistas.



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> 