

CASO DE ESTUDIO:



Con el apoyo de ACHS y Dekra, Bayer logra reducir en 78% sus incidentes registrables.

La división Vegetales de Bayer Chile es la organización más grande de la industria agrícola que se especializa en biotecnología y la protección de cultivos. Seguridad y sustentabilidad están al frente de sus operaciones, y sus soluciones e iniciativas ponen foco en inclusión, reducción de la huella de carbono, reducción de uso de pesticidas y el uso eficiente de recursos hídricos.

Construyendo una cultura de seguridad inclusiva con los trabajadores temporales

La seguridad siempre ha sido considerada un valor compartido por altos líderes y las líneas de supervisión en terreno. La División de Vegetales de Bayer Chile llevaba ya cuatro años con tasa de accidentes inferior a 1, sin embargo, los eventos de trabajadores temporales llevaban a esta División a aportar el 80% de la accidentabilidad de la empresa a nivel mundial.

Durante el peak de temporada, esta división cuenta con 4 mil trabajadores, de los cuales sólo el 8% son contratos permanentes de Bayer, mientras el 92% son trabajadores temporales.

“Aunque no es alta, tenemos una rotación de trabajadores temporales cada año y ese no es el mejor escenario para desarrollar una cultura consistente en torno a la seguridad”, dijo Yuri Charme, Head of Product Supply Vegetables Latam. “Nosotros realmente queríamos encontrar una solución para fortalecer la cultura y hacerla más sólida y consistente a lo largo del tiempo”, Dijo Charme.

Implementando un diagnóstico de cultura con ACHS y Dekra.

Bayer generó una alianza con ACHS y Dekra para avanzar en su desafío. Bayer comenzó implementando el Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCDI™), que provee a la organización con:

- Un perfil imparcial acerca de su cultura, clima de seguridad y sus desafíos.
- Mejora en el desempeño de seguridad que se capitaliza en sus actuales fortalezas.

- Visible crecimiento en los nueve factores culturales evaluados en el diagnóstico.

La meta de esta alianza era transferir la cultura con foco en seguridad hacia los trabajadores y supervisores temporales. “De acuerdo a lo que hemos visto en el rubro, era muy poco común incluir a los trabajadores temporales en iniciativas para mejorar la cultura, sin embargo, nosotros queríamos mejorar la seguridad para todos, incluyendo a las familias de las personas que trabajan con nosotros”, dijo Charme.

El primer paso fue realizar un diagnóstico en todos los centros de trabajo para identificar oportunidades y definir un plan de acción para abordar los desafíos de cada uno de ellos. El diagnóstico resultó en una estrategia que tenía tres pilares:

- Mejorar y relanzar el programa de observación de comportamientos y su gestión.
- Iniciar un programa de desarrollo de liderazgo para altos líderes, lo que incluyó un diagnóstico individual de liderazgo en seguridad y sesiones de coaching en terreno.
- Implementar un programa de entrenamiento enfocado en construir habilidades en actividades críticas de seguridad para líderes de operación en terreno.

El diagnóstico identificó importantes brechas en conocimiento y habilidades en conceptos clave de seguridad como el reconocimiento de exposiciones, protocolos y comunicación. Los resultados en los siete centros de trabajo indicaron que supervisores y trabajadores temporales no recibían un adecuado entrenamiento, lo que dificultaba la colaboración entre trabajadores de Bayer y equipos temporales para implementar efectivamente los protocolos de seguridad.

El diagnóstico también identificó distintas oportunidades de mejora entre los centros de trabajo. Por ejemplo, algunos sitios requerían mejoras en infraestructura y otros tenían dificultades para impulsar los protocolos. “Era importante que el plan general incluyera planes de acción específicos por cada sitio para que aquellos con menores puntajes asimilaran sus oportunidades, cómo lograrlas y cómo mantener a todos comprometidos y motivados con lograr mejorar en seguridad”, dijo Patricio Palomo, Head of HSE Vegetables Seeds Latam.

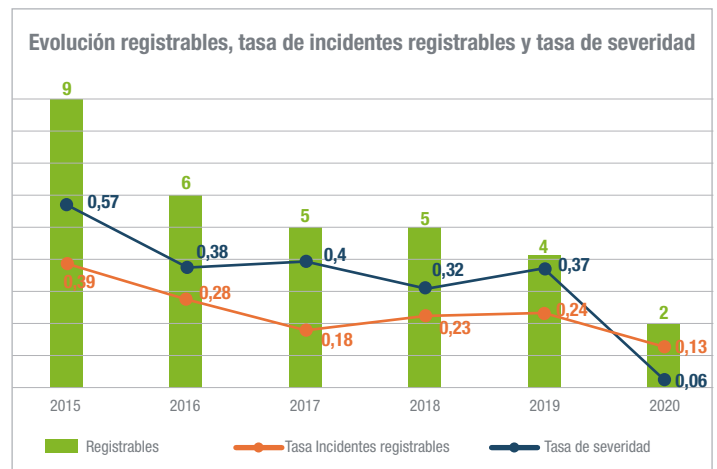
Para esto, Bayer utilizó el programa “LDI™ & Infield Coaching” de Dekra y provisto por ACHS, el cual implicó:

- Diagnóstico individualizado de liderazgo y coaching en terreno.

- Entrenamiento y desarrollo de habilidades en actividades críticas para la seguridad.

Gran parte de este entrenamiento puso foco en las estrategias de liderazgo para comunicar y comprometer con los objetivos de seguridad a los trabajadores temporales por medio de programas acotados, que ayudaron a que se empoderaran y colaboraran con la identificación de oportunidades de mejora en seguridad y acciones para disminuir la exposición. Dado el escenario donde un alto porcentaje de los trabajadores es temporal y que hay rotación, era importante que el entrenamiento fuera intenso y en corto plazo. Posicionar la seguridad como un valor y empoderar a los equipos para que actúen sobre las oportunidades de mejora en seguridad es esencial para lograr resultados mejores y sustentables.

Disminución de incidentes registrables en un 78%.



Después que Bayer implementara el diagnóstico de cultura y el plan de acción que incluía el desarrollo de liderazgo con foco en seguridad, los incidentes registrables disminuyeron 78%. Los centros de trabajo reportaron aumento del compromiso de los líderes y un clima en torno a la seguridad más colaborativo entre los equipos.

Altos líderes y supervisores mostraron un desarrollo importante en la ejecución de actividades críticas para la seguridad, lo que se reflejó en los resultados de seguridad. Se puso énfasis en la identificación, mitigación de exposiciones y fortalecimiento de las relaciones entre líderes y sus reportes, lo cual fue posible gracias al reconocimiento de los comportamientos que impactan en seguridad y la retroalimentación efectiva.

“ACHS y Dekra nos ayudaron a implementar sistemas fuertes de identificación y comunicación, entre trabajadores y líderes, y entre los distintos centros de trabajo. Nosotros implementamos el entrenamiento y luego esperamos el peak de temporada. Ahí es donde empezamos a ver reales resultados”, indicó Patricio Palomo.

Una transformación de la seguridad en cinco años

En ese lapso de cinco años, el equipo Product Supply Vegetables Latam de Bayer pasó de ser el que más accidentes tenía en la organización (80% de los eventos de la empresa en 2015), a ser el equipo con mejor desempeño de seguridad. En Noviembre del 2020 el equipo ganó el reconocimiento más alto en seguridad de Bayer a nivel global, debido al radical cambio en su desempeño de seguridad. Bayer muestra una cultura de seguridad líder en la industria.

“Estamos muy orgullosos de lo que hemos logrado, creando un ambiente en el cual nuestros trabajadores permanentes y temporales son parte de la cultura de seguridad de la organización”, dijo Yuri Charme.

“Este es un triunfo para la compañía, nuestros trabajadores y las comunidades en que operamos”, dijo Charme.