

Como la reestructuración de su sistema de gestión de la seguridad llevó a Celulosa Arauco Chile a reducir a cero los accidentes fatales y desarrollar una cultura de seguridad de clase mundial

Celulosa Arauco y Constitución S.A es una empresa chilena dedicada a la fabricación de pulpa de Celulosa y una de las principales empresas productoras de Celulosa del mundo. Con cinco plantas industriales en Chile, una en Argentina y otra en Uruguay, se ha convertido en una compañía global y diversificada presente en toda la cadena de valor forestal. Su estrategia está basada en la generación de economías de escala y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, la vocación de innovar, la transformación digital y la generación de nuevas soluciones que entreguen valor agregado, con estándares máximos en sostenibilidad, foco en la calidad y el servicio.

NUEVOS ENFOQUES PARA TIEMPOS DESAFIANTES

Históricamente el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de Celulosa Arauco Chile registró tasas de accidentabilidad cercanas al 1%. Incluso, este indicador se redujo a 0,5% durante varios años. Arauco había desarrollado una estrategia de seguridad basada en seis focos: involucrar a los trabajadores, mejorar las matrices de riesgo, asegurar el cumplimiento de EOC, mejorar la gestión del Índices de Alto Potencial (IAP), mejorar las inspecciones y observaciones, y potenciar a los comités paritarios. Todos ellos, con el objetivo de instalar prácticas de liderazgo activo y visible que no sólo permanecieran en el tiempo, sino que también permitieran a la organización generar un cambio cultural.

De esta forma, Arauco sentó las bases para un Sistema de Gestión de la Seguridad mucho más estructurado, que le permitió reducir los accidentes y puso a las personas en el centro de su gestión. Sin embargo, debido a la ocurrencia de algunos accidentes fatales y el reconocimiento de que los equipos claves para moldear este cambio cultural no contaban con los liderazgos suficientemente empoderados para ejercer su rol, llevaron a la empresa a buscar nuevas herramientas y metodologías que le permitieran revisar



“Veníamos de un par de años complicados. Y sabíamos que seguir haciendo las cosas de la misma forma no nos iba a dar los resultados esperados. Por eso, buscamos asociarnos con organizaciones que nos pudieran entregar una mirada más moderna de la gestión de la seguridad. Necesitábamos un cambio de mindset. Y eso significó construir una relación distinta a la que teníamos con ACHS pero estuvo a la altura de nuestras expectativas. Y sobretodo, valoramos mucho la mirada crítica que nos dieron”.

**— Francisco Zamorano,
Gerente de Personas y SSO Arauco**

su estrategia y dar soporte a diversos ámbitos de su modelo de gestión preventiva, razón por la que decidió establecer una alianza con ACHS—DEKRA.

EL CAMINO HACIA UNA CULTURA DE SEGURIDAD

Al iniciar este nuevo proceso Arauco se planteó dos principios fundamentales: desarrollar una cultura de seguridad de clase mundial y, como complemento, alcanzar el indicador cero accidente fatal a través de un cambio cultural. Involucrar directamente a los colaboradores en el compromiso con su seguridad y la de sus compañeros, resignificando la idea de seguridad como una obligación hacia la de un valor.

Y para lograrlo, el primer paso fue conocer el estado de la cultura de la organización, es decir, entender cómo estaban construidos y ejecutándose los sistemas organizacionales, los sistemas que apoyaban la seguridad, el sentir y la gestión de los trabajadores y el estilo de liderazgo presente en la compañía. Para ello se realizó un completo diagnóstico mediante el Instrumento de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (OCDI™) de DEKRA, disponible en Chile a través del área de consultoría en seguri-

dad estratégica de la ACHS. En paralelo, Arauco también desarrolló una serie de conversaciones internas entre la dirección corporativa y cada una de las plantas, de manera de levantar la mayor información posible e involucrar a cada uno de los roles y áreas de la empresa en el proceso.

Una vez que los resultados del diagnóstico de cultura (OCDI) y el levantamiento interno de Arauco estuvieron disponibles (2017), la compañía desarrolló un modelo de gestión de la seguridad (2018) que puso en el centro de la gestión a sus trabajadores, con un rol activo, y proyectó una estructura que le diera soporte a este nuevo modelo. Así nacieron los “equipos seguros”, liderados por los propios trabajadores y los “comités de cultura”, liderados por los gerentes.

La ACHS apoyó su implementación durante todo 2018 a través de las metodologías Leadership Diagnostic Instrument™ (LDI) e In-field Coaching™ (IFC), que permitieron alinear a los principales líderes en torno a un mismo mensaje y sensibilizarlos sobre el rol que les compete en la seguridad de los trabajadores. Este proceso de coaching se realizó en dos etapas. Primero, con líderes corporativos, gerentes y subgerentes de planta y, posteriormente, se abordó al nivel de superintendentes.

Adicionalmente, durante ese año se presentaron las prácticas estratégicas del negocio “ABC” y “123”, cuyos objetivos eran controlar los precursores de incidentes y prevenir los incidentes de alto potencial (IAP), respectivamente. En este ámbito, ACHS apoyó con la metodología SafeAlign, que incorporó nuevos conocimientos para los supervisores permitiéndoles controlar las exposiciones.

Todas estas asesoría de ACHS que sirvió para potenciar la estrategia de Celulosa Arauco, solo



“Desde que partimos con ACHS-Dekra hemos visto cambios positivos en las tasas. Pero lo más importante es que hemos visto una tendencia hacia el cambio cultural, lo que se expresa -por ejemplo- en un empoderamiento de las personas y un reforzamiento en las líneas de supervisores, líderes e ingenieros. En este sentido, hemos visto progresos y nos ha permitido crecer en una mirada de la seguridad mucho más amplia”.

— **Édison Durán**
Gerente de Operaciones de Celulosa y Energía

se implementó en Chile debido al vínculo de ley de este país con la empresa.

Posteriormente, se levantaron los primeros indicadores de comportamientos y barreras al comportamiento seguro. En el transcurso de este proceso, se llegó a la conclusión que el modelo de cultura de seguridad estaba abordado desde un rol unificado del liderazgo hacia los trabajadores (top down) y del rol ejecutor y protagónico de los trabajadores hacia el liderazgo (bottom up). En este sentido, el alto liderazgo de la línea de supervisión fue clave para que la compañía avanzara en la implementación de esta nueva cultura, realizando actividades mensuales y trimestrales que generaron valor en todas las plantas hasta formar un hábito en toda la organización.

CLAVES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La colaboración de ACHS-DEKRA tuvo como propósito crear una cultura de seguridad que impactara directamente en la disminución de los eventos fatales y los IAP en el negocio de Celulosa Arauco Chile, a través del modela-

miento de los líderes hacia un estilo que promoviera el hacerse cargo de los trabajadores e impulsara el autocuidado. De esta forma se logró involucrar a la línea operativa a través de la generación de “equipos seguros”, que tomaron un rol protagónico en la gestión de la seguridad.

Dado los antecedentes recogidos a través del **OCDI™** y los **focus groups de factibilidad de la implementación**, se generó un plan de acción que permitiera lograr un rol activo de los líderes, los trabajadores y los contratistas en torno a la seguridad, así como también **potenciar la comunicación de la visión**, sensibilizar a los ejecutivos en el nuevo modelo de seguridad (que pone énfasis en las personas) y visibilizar el rol de los liderazgos.

En este sentido, los altos mandos de la compañía cumplieron un papel fundamental en la implementación de esta nueva cultura. Desde el vicepresidente del negocio a los gerentes de planta o jefaturas, la idea fue alcanzar un liderazgo visible frente a la línea operativa y que se percibiera claro el mensaje de que la nueva cultura de seguridad llegaba para quedarse.

Los mandos medios también fueron claves en este proceso ya que tuvieron que administrar prácticas transversales de seguridad, como por ejemplo, entregando retroalimentación a los trabajadores sobre sus comportamientos de seguridad y el entendimiento de los precursores, lo que permitió convertir a esta práctica en un hito importante de la cultura de seguridad. Además, se entregó apoyo a los líderes de primera línea, de planta y supervisores en la comprensión operativa de los procesos y en los comportamientos que le corresponde a cada uno en su rol.

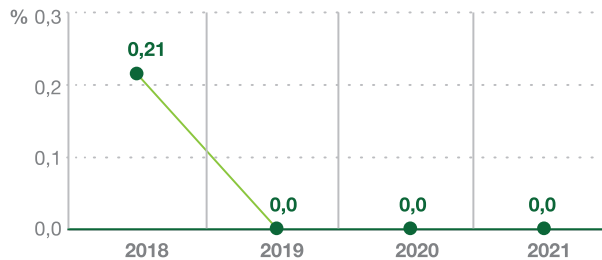


“La asesoría de ACHS-Dekra nos permitió desarrollar una cultura de seguridad de alto nivel, logrando comprometer tanto a los líderes como a los trabajadores, alineando a todas las personas bajo con un único mensaje de seguridad en la compañía”.

— Juan Humberto Muñoz,
Gerente de planta Celulosa Arauco Constitución

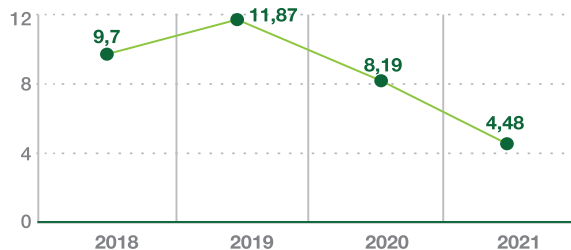
Tasa de Fatalidad. Resultados Arauco + Contratistas

100%
de reducción
en cuatro años
de asesoría



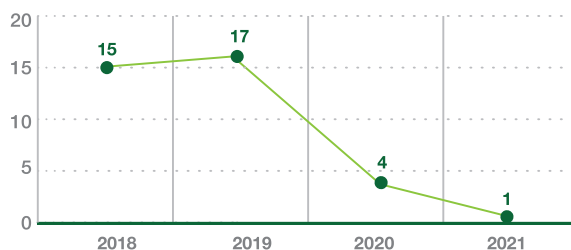
Tasa de Incidentes de Alto Potencial*

-54%
de reducción
en cuatro años
de asesoría



Tasa de Incidentes de Alto Potencial. Planta Constitución + Contratistas**

-93%
de reducción
en cuatro años
de asesoría



TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

- El proceso de cambio cultural a través del modelo de gestión SSO de Arauco y la asesoría a través de las metodologías LDI y SafeAlign, ha generado un empoderamiento en los líderes y colaboradores de la compañía en el rol que les corresponde en la seguridad. Paulatinamente se aprecia cómo las personas han tomado mayor protagonismo y han generado una mayor autonomía en los procesos de seguridad y salud ocupacional.
- Los avances evidenciados en la cultura condujeron a Arauco a incorporar otros desafíos, como el mayor protagonismo de los altos liderazgos en la articulación y toma de decisiones internas que impactan la seguridad. Una evidencia de esto es que el indicador preventivo de contactos de seguridad ahora incorpora un indicador de sesiones de seguridad en el trabajo y de precursores de IAP.
- Se constituyó el comité de cambio cultural, el cual es liderado por el gerente de operaciones y tiene como misión revisar la gestión de seguridad con los gerentes de plantas en forma mensual. En este caso, cada gerente de planta debe presentar un reporte de los avances de su sitio y compartir las mejoras y/o buenas prácticas.
- El proceso de cambio conductual también ha generado mejoras en los procesos de comunicación entre jefe y colaborador por las constantes instancias de retroalimentación bidireccional generadas.
- Los jefes entienden completamente su rol en la seguridad y emplean un estilo de liderazgo mucho más cercano y promotor del cuidado de sus trabajadores. Es habitual que los líderes traten temas de seguridad con los colaboradores e involucren constantemente a los contratistas.

*Fórmula =(IAP Arauco x 100)/promedio dotación Arauco

**Fórmula =(IAP Arauco + EE.SS x 100)/promedio dotación Arauco + EE.SS



- La disminución de los eventos de IAP y fatales y procesos de cambio conductual también han ayudado a la mejora permanente del clima laboral.
- El proceso de retroalimentación de estos sistemas ha generado un aprendizaje valioso para las instancias de comunicación, lo que permite desarrollar un mejor clima laboral e impactar positivamente en los procesos productivos.
- En la actualidad, los procesos relacionados con el hacerse cargo de la seguridad por parte de los líderes y trabajadores han permitido posicionar estos programas en el centro de operación del sistema de gestión, instalando como primera prioridad el cumplimiento de los compromisos asociados a estas metas y la participación de todos los niveles de la organización.
- Para alcanzar los resultados proyectados en la estrategia de la organización, es necesario mantener y mejorar los procesos relacionados al tratamiento de los precursores de IAP y los comportamientos de las personas, generando una cultura de seguridad en Celulosa Arauco con foco en la reducción de exposiciones generadores de daño a las personas.
- Por último, estos impactos generan mayor disponibilidad de equipos y productividad de líneas. Las paradas generales de planta (PGP) ahora son instancias mucho más seguras que en el pasado y con una mejor planificación de la tarea.

DESAFÍOS FUTUROS

De acuerdo a los avances y logros obtenidos es posible proyectar la consolidación y madurez de las prácticas “123”, “ABC” y del proceso SafeAlign, lo que implicará un paso adelante en el fortalecimiento de las competencias de la línea media del liderazgo (jefes y supervisores) y el rol de la alta Gerencia, de manera que entre todos confi-

“Esta intervención nos ha ayudado a ser más sistemáticos y ordenados en nuestros procesos de SSO y Medioambiente. Las metodologías de ACHS-Dekra permiten mantener una disciplina en la organización y a integrar estos procesos de manera natural a las rutinas diarias de los colaboradores y de los líderes. Creo que lo que viene ahora es hacer un reforzamiento. Debemos ser constantes, no podemos bajar la guardia. Este es un trabajo que nunca termina”.

Édison Durán
Gerente de Operaciones de
Celulosa y Energía

guren el sello “líder en seguridad Arauco”. Sin duda, que se debe avanzar en el empoderamiento en seguridad del rol general y los contratistas. Esto permitirá integrar indicadores preventivos que guíen el sentido de urgencia y la comunicación de la seguridad por parte de los líderes, asegurando la sostenibilidad del cambio cultural.

Por otra parte, otro desafío importante es lograr avanzar en el nivel de cultura en seguridad en la planta de Esperanza (Argentina), similar a la gestión realizada en Chile, donde actualmente se estima que esta planta tiene la base para comenzar la implementación de metodología como en Chile.