

## CASO DE ESTUDIO: CMPC SOFTYS

Cómo los enfoques de ACHS a través de metodologías DEKRA ayudaron a Softys a perfeccionar una cultura de seguridad y reducir su tasa de accidentes en un 80%



Ubicada en las comunas de Puente Alto, Talagante y Quilicura, Softys es una empresa multinacional líder en el desarrollo de productos como pañales, pañuelos faciales, papel higiénico con sus numerosas marcas de higiene y limpieza personal. Con 22 plantas en ocho países, Softys es el segundo mayor productor de Tissue en América Latina y el octavo mayor productor a nivel mundial. A nivel regional, Softys tiene el compromiso de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para prevención de lesiones y deterioro de la salud de sus colaboradores.

### Identificación de brechas en la cultura de la seguridad

Para Softys, la seguridad siempre ha sido una prioridad. El objetivo de su Sistema de Seguridad Corporativo inicial era reducir los accidentes identificando brechas y mejorando las instalaciones, un esfuerzo combinado que terminó reduciendo las tasas de accidentes del 13 al 4 por ciento durante muchos años. El sistema original identificó soluciones centradas principalmente en la infraestructura, aunque la empresa visualizó que tenía una influencia mínima en el cambio de comportamiento de los empleados hacia una mayor seguridad.

Eso se hizo más evidente cuando la tasa de accidentes de Softys se estabilizó e incluso experimentó un repunte en 2013. Los líderes de la empresa sintieron que era necesario buscar un cambio cultural que pudiera resultar en cero accidentes, donde la seguridad fuera apreciada como un valor y no solo como algo en una lista de verificación

Para lograr eso, Softys se comprometió con Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), a través del área de Consultoría en Seguridad Estratégica, para aplicar las herramientas y enfoques de DEKRA.

**“Sentimos que estábamos haciendo lo correcto, pero no estábamos obteniendo los resultados que queríamos”** dijo Camilo Isea, Subgerente de Higiene y seguridad.

### Perseguir el cambio de comportamiento a través de la tecnología DEKRA

Softys integró el Proceso de prevención de accidentes basado en comportamiento (BAPP), una metodología de seguridad basada en el comportamiento que puede ofrecer resultados de manera confiable y consistente. Para la producción es fundamental la creencia de que, al transformar los comportamientos y la toma de decisiones de cada individuo, una organización puede experimentar una cultura de seguridad

sólida e integrada con mejoras cuantificables. Para llegar allí, ACHS a través de DEKRA, va más allá de los talleres o capacitaciones para centrarse en los comportamientos de seguridad en todos los niveles de una organización. Hace esto a través de:

- Educación y talleres
- Técnicas de observación y retroalimentación efectiva
- Métodos adecuados de presentación de informes y documentación
- Estrategias de mejora continua
- "Verificaciones de estado" que mantienen a su organización al día

Implementar una cultura basada en el comportamiento que pudiera sostenerse a lo largo del tiempo requirió la participación de todos, incluidos los sindicatos y la alta dirección. El primer paso fue abrir los canales de comunicación entre los trabajadores de primera línea y el liderazgo. Esta comunicación es vital para establecer una línea de base de los desafíos e identificar oportunidades de mejora.

Los desafíos identificados fueron dobles:

- Prioridades de liderazgo y toma de decisiones
- Implementación y actitud de los trabajadores

El diagnóstico cultural reveló un problema de credibilidad: los trabajadores no creían que el programa pudiera sostenerse. Por ejemplo, los comentarios de los trabajadores mostraron que sentían que el liderazgo no cumpliría su promesa de implementar mayores medidas de seguridad con el tiempo necesario para llevarlas a cabo. Para implementar una cultura de seguridad, fue necesario cambiar la percepción de los trabajadores, proporcionando a la gerencia las herramientas y la capacitación para apoyarlos.

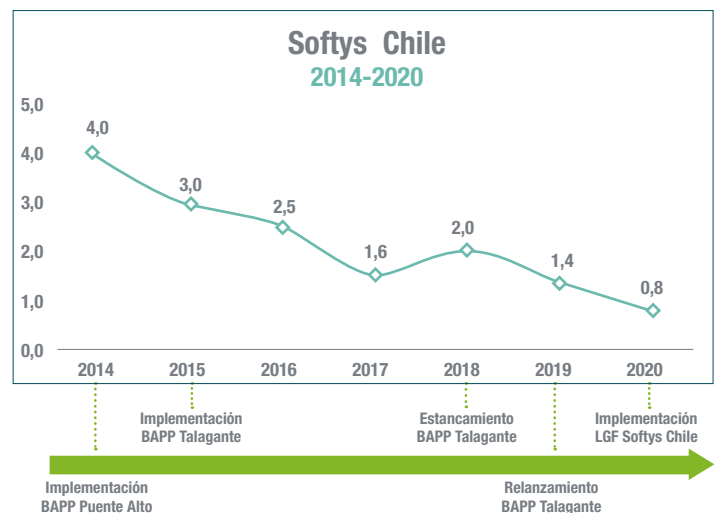
**“La seguridad se consideraba más una obligación. En cambio, necesitábamos un enfoque más holístico”** señaló Camilo Isea, Subgerente de Higiene y seguridad.

## Mejorando la comunicación en todos los niveles

El liderazgo de Softy respondió bien a esta retroalimentación. El siguiente elemento de acción fue organizar a los líderes de departamento y coordinar la capacitación que se centró principalmente en las habilidades de coaching y comunicación. La capacitación estaba destinada a capacitar a los líderes de departamento para unificar sus equipos con el objetivo de la seguridad de los trabajadores en mente. Se apoyó a los líderes de primera línea en la comprensión operativa del proceso y se les animó a asumir la responsabilidad de comunicar mejor el objetivo y el propósito con respecto al enfoque enfatizado en la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

Se brindó capacitación y recursos adicionales a un equipo de observadores recién creado para identificar éxitos y oportunidades de crecimiento mediante el establecimiento de mediciones mensuales y trimestrales para rastrear el desempeño en todas sus plantas. El primero de estos informes se registró en 2014, recopilando comentarios del equipo de liderazgo de implementación y del equipo de representación de los trabajadores para proporcionar un análisis sobre las formas de abordar las barreras, aumentar la participación y mejorar el programa.

## Una caída del 80% en las tasas de accidentes en seis años



Desde la participación de ACHS-DEKRA, la tasa de accidentes de Softys se redujo en un 80%. Esta disminución de accidentes en un período de seis años, y el aumento de los procesos de cambio de comportamiento, han mejorado significativamente el clima laboral.

Los resultados se pueden ver en todos los niveles de la empresa. Ha mejorado la comunicación entre los trabajadores y el liderazgo; las personas participan cada vez más y los trabajadores se sienten nuevamente capacitados para desempeñar un papel en la seguridad general.

La combinación de liderazgo unificado, un enfoque en la protección de los trabajadores y una comunicación transparente está infundiendo confianza entre los trabajadores de que sus empleadores tienen en mente sus mejores intereses.

**“Las personas están más seguras, más conscientes y estamos operando de manera más eficiente”** dijo Pedro Troncoso. Gerente de Operaciones Softys Chile.

Además, estos cambios generaron un aumento significativo de la eficiencia y la productividad a través de su proceso de comportamiento, ACHS-DEKRA ayudó a empoderar a los líderes, colaboradores y trabajadores a enfatizar el papel y el valor de la seguridad, lo que permitió un mayor sentido de confianza y autonomía. Los problemas ahora se identifican más rápidamente y las soluciones se implementan de manera más eficiente y efectiva. Estos elementos han establecido una mayor cohesión en toda la empresa y están impactando positivamente en la producción, agregando al valor que esta cultura fortalecida proporciona en seguridad y negocios. Crear diálogo y configurar herramientas de medición fue invaluable.

**“Ahora sentimos que todo el mundo tiene un interés en la seguridad, es donde teníamos que estar”** dijo Pedro Troncoso, Gerente de Operaciones Softys Chile.