



Cómo Enel Distribución y Transmisión Chile generó una cultura que mejora la seguridad de forma sostenida

Transmisora y **principal distribuidora de energía eléctrica del país, con cerca de 2 millones de clientes**. Su área de concesión es de 2.065,4 km², que abarca 33 comunas ubicadas exclusivamente en la Región Metropolitana.

Sus operaciones son soportadas por una amplia infraestructura que componen líneas de transmisión, subestaciones, redes de distribución, alumbrado público, oficinas comerciales y edificios corporativos distribuidos por toda la región, ubicadas en zonas urbanas de alta concentración habitacional y tránsito automovilístico, así como lugares de difícil acceso fuera de la ciudad.

Para garantizar el servicio continuo del suministro a los **cerca de 7 millones de habitantes de la ciudad, la organización cuenta con la colaboración de 59 empresas contratistas y 4.200 colaboradores externos** aproximadamente, que dan soporte al mantenimiento y desarrollo de la red, así como tareas de asistencia directa a clientes.

Al 31 de diciembre de 2021 el personal propio de la compañía registró una dotación consolidada de **652 trabajadores**.

ENTENDER LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO DE EXCELENCIA EN SEGURIDAD

Para Enel Distribución y Enel Transmisión **resguardar la salud y seguridad de sus colaboradores, tanto internos como externos, son elementos fundamentales que responden a la preocupación de la organización por mantener personas sanas y aptas para el oficio que desempeñan**, así como también evitar y controlar la ocurrencia de incidentes y/o enfermedades con causa u ocasión del trabajo.

El desempeño e indicadores de seguridad registrados el año 2018 fueron vistos con especial preocupación (ver cuadro N°1), ya que no solo mostraban un aumento de accidentes en relación con el año anterior, sino que estaba lejos de la expectativa y estándares organizacionales internos para una organización donde la seguridad marca un rol protagónico.

Desempeño de seguridad 2018

27% Aumentó el número de accidentes respecto al año anterior (2017)

13% Aumentó el índice de frecuencia respecto al año anterior (2017)

0.039 Aumentó el índice de gravedad respecto al año anterior (2017)



“A pesar de mejorar año a año nuestros indicadores de seguridad, nos dimos cuenta que dentro de nuestra organización teníamos diferencias importantes entre las distintas áreas. Algunas se sentían muy lejanas a la seguridad, como finanzas o ingeniería. Otras, en cambio, asumían un compromiso menor para avanzar en los planes. Teníamos una cultura y un estilo de liderazgo que no era homogénea a toda la organización y los mensajes que entregábamos más que ayudar, confundían a los distintos equipos”.

Mauricio Daza,
gerente de HSEQ de Enel Distribución.

Se fijó como objetivo realizar un diagnóstico organizacional que recogiera la visión de todos los colaboradores de Enel Distribución y Enel Transmisión, incluyendo a todas las gerencias y sitios de trabajo de la empresa.

Esta indagación debía identificar tanto las fortalezas como desafíos para fortalecer la cultura organizacional, y así impactar positivamente en el desempeño de seguridad de forma integral.

Actores claves de este proceso serían los máximos líderes de la organización, su gerente general y primera línea, integrantes del comité ejecutivo, quienes posterior al diagnóstico deberían fijar los pilares estratégicos de trabajo para el futuro.

El proceso de diagnóstico requería un instrumento que estuviera validado y probado en el mundo en organizaciones referentes, ya que los resultados y principales conclusiones serían compartidos con la casa matriz del grupo en Roma, Italia.

Además, era fundamental la asesoría y guía de consultoría para interpretar los resultados del estudio y generar un diseño de plan estratégico efectivo.

Se aplicó el OCDI™, instrumento de diagnóstico de cultura organizacional de Dekra que mide factores que se correlacionan fuertemente con el desempeño en seguridad, lográndose una alta participación. Alrededor del 84% de la dotación total de la empresa respondió el instrumento.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas individuales a los principales ejecutivos de Enel Distribución, Enel Transmisión y grupos de enfoque con personal propio y externo, logrando capturar una mirada representativa de las diferentes áreas y procesos de la operación.

Los resultados y principales hallazgos se presentaron al comité ejecutivo, incorporando un enfoque de análisis holístico y estratégico.

Se entregó retroalimentación acerca de la cultura organizacional percibida y como ésta influía en el involucramiento y comportamiento hacia la seguridad de los ejecutivos y colaboradores, tanto internos como externos.

UNA VISIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL HACIA LA SEGURIDAD

Los hallazgos del OCDI™ proveyeron una mirada de elementos y sistemas de apoyo al negocio, como el proceso licitación y contratación de proveedores y la oferta de personal calificado en el mercado laboral jugaban un rol clave.



También se entregó un análisis del funcionamiento y efectividad percibida de los sistemas específicos de seguridad, como inspecciones, caminatas de seguridad, comunicación de incidentes, sistemas de refuerzo conductual y cumplimiento de estándares.

Se definieron **dos principales ejes estratégicos de fortalecimiento** de la cultura de seguridad:

1. Construir y definir **una visión organizacional de seguridad** compartida de forma transversal
2. Transmitir, guiar y reforzar la cultura de seguridad **a través de los máximos líderes** de la organización

Con la asesoría de Consultoría en Seguridad Estratégica de ACHS, se diseñó un plan de trabajo en el que gerentes y subgerentes de la empresa definieron su “Compromiso por la seguridad”, una visión que establece los comportamientos claves de los líderes para fortalecer y alinear a la organización hacia el estado futuro deseado. En este plan se incorporó también la mirada de los máximos líderes de empresas colaboradoras.

Posteriormente, para que la visión y comportamientos de liderazgo fueran implementados de forma conjunta y armónica, se asesoró a 19 prin-

cipales ejecutivos, gerentes y subgerentes de Enel Distribución y Enel Transmisión, en el desarrollo de un plan individual de liderazgo, acompañándolos en sesiones de coaching en terreno para fortalecer prácticas liderazgo visible en seguridad.

IMPACTOS SIGNIFICATIVOS Y MEJORA SOSTENIDA DE LOS INDICADORES

Desde que se inició el plan de fortalecimiento de la cultura de seguridad en la organización, Enel Distribución y Enel transmisión en conjunto a sus empresas colaboradoras han tenido una **mejora significativa y constante** en el desempeño de seguridad.

La cantidad de accidentes y su tasa de frecuencia han disminuido de forma considerable, logrando reducciones año a año (ver gráfico N°1).

También se ha visto una significativa disminución de “hallazgos” o desviaciones de seguridad en las inspecciones de seguridad (ver gráfico N°2).

Adicionalmente, en una última medición del OCDI™ realizada el 2022, la mayoría de las escalas de medición mejoraron su evaluación respecto

Gráfico N°1: Índice de Frecuencia (LTM)

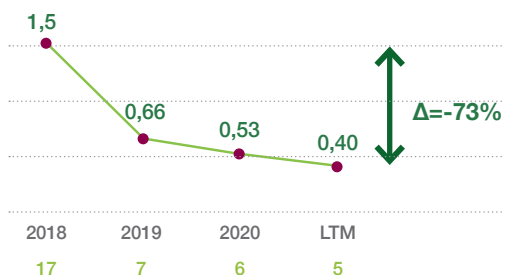


Gráfico N°2: Tasa de Hallazgos de Inspecciones

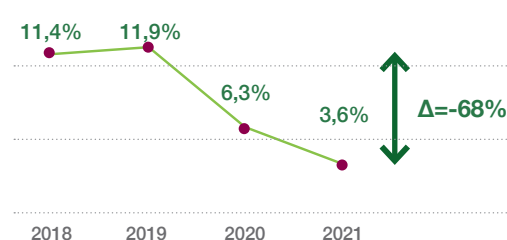
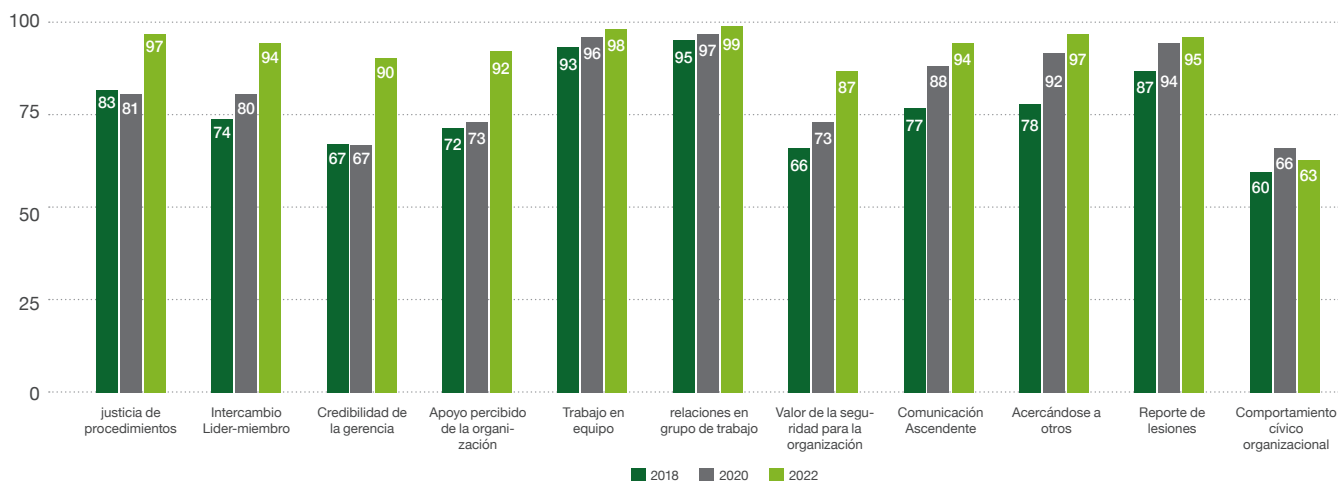




Gráfico N°3: Resultados comparativos OCDI™ percentiles entre 2018, 2020 y 2022



al 2018 y 2020 (ver gráfico N°3), con un aumento significativo en el factor específico de seguridad y liderazgo. Nueve de las once escalas que mide el instrumento diagnóstico se posicionaron sobre el percentil del 90% (top ten) de mejores resultados del benchmark mundial que posee Dekra¹.

RESULTADOS CUALITATIVOS NOTABLES

Es compartida la visión de que hoy, el nivel de involucramiento y relevancia hacia la seguridad de los máximos líderes de la organización es mayor. Todas las gerencias, tanto las más cercanas a la operación como las que lideran procesos de apoyo al negocio tienen una agenda permanente y visible en seguridad.

En julio de 2021 se realizó la actividad “Reforzando nuestro compromiso por la seguridad”, en la que participaron máximos líderes de Enel Distribución, Enel Transmisión y principales empresas colaboradoras. En la ocasión se identificaron los siguientes factores de éxito que han contribuido a la mejora en el desempeño de seguridad:

1. Compromiso y liderazgo visible de las gerencias
2. Alineamiento de la visión de seguridad en toda la organización
3. Coherencia entre el compromiso de seguridad y los comportamientos definidos.

¹ La base de datos global de DEKRA Insight representa más de 460.500 empleados de más de 2.600 sitios de clientes alrededor del mundo



Cada año hemos realizado en torno de 20.000 inspecciones en terreno, reuniones quincenales y mensuales con las empresas que nos prestan servicios, revisado y mejorado continuamente los procedimientos de trabajo, capacitado a las personas en competencias y actitudes, analizado en detalle cada accidente y cada incidente (near miss) para extraer aprendizajes, y aplicado tecnología e innovación para la seguridad. Sólo en 2021 esto permitió aplicar nuestra política de Stop Work en más de 200 oportunidades, la mayor parte de ellas por los mismos trabajadores involucrados en la tarea, quienes cada día disponen de más y mejores herramientas para evaluar y gestionar correctamente los riesgos de su actividad.

Nuestro compromiso, que marca el inicio de cada actividad que dedicamos a la seguridad, y también de cualquier reunión de resultados operacionales, estará más presente que nunca en los 12 meses que tenemos por delante para superar nuestra performance del año anterior”.

Ramón Castañeda,
Gerente General Enel Distribución y Transmisión.

Impactos que también son compartidos por empresas colaboradoras de la organización, Paulo Cecim, gerente general de Provider Latín America, explica:

“La seguridad es un pilar fundamental en Provider Latín América y está presente en todo lo que hacemos. Todos nuestros líderes están comprometidos con acciones concretas de prevención con el objetivo claro de que el trabajador salga de su casa, trabaje y pueda regresar sano y salvo a su hogar. La sintonía con Enel en esta mirada nos une para buscar el objetivo que tener 0 accidentes.

Hemos desarrollado a través de DEKRA y ACHS un proceso exitoso de cambio de cultural desde el punto de vista del liderazgo en nuestra compañía en los últimos 3 años y nos ha entregado muy buenos resultados. Este año iniciaremos otro proceso más que visa prevenir las lesiones graves y fatales que están sujetas nuestras operaciones diarias”.

PRÓXIMOS PASOS PARA ENEL DISTRIBUCIÓN Y TRANSMISIÓN CHILE

No ajeno a la realidad mundial en relación con las dificultades de los países, incluso los más desarrollados, por reducir accidentes laborales con potencial de lesiones graves y fatales (LGF), la organización decidió implementar con la ayuda de Consultoría en Seguridad Estratégica de ACHS una estrategia y plan de mitigación focalizado para prevenir la ocurrencia de este tipo de eventos.