



Cómo las metodologías ACHS-DEKRA ayudaron a Empresas Otero a transformar su cultura y poner a la seguridad en el centro de su negocio y estrategia de crecimiento

Con presencia en el mercado nacional desde 1963, Empresas Otero, a través de sus marcas comerciales, Aceros Otero, Serviper y Titan, comercializa insumos industriales para la las empresas mineras, metalmecánicas, agroindustria y montajistas de Chile. Sus principales productos son aceros especiales, pernos y fijaciones, soldadura, discos abrasivos, servicios de corte de planchas estructurales y armado de vigas, herramientas y máquinas.

NUEVOS ENFOQUES PARA TIEMPOS DESAFIANTES

Antes de iniciar su viaje junto al área de Consultoría Estratégica ACHS-Dekra, Empresas Otero ya venía trabajando fuertemente en temas de prevención. **Había estructurado un departamento profesional para apoyar en el área de seguridad y desarrolló un potente trabajo de reducción de accidentes con foco en aquellos de mayor ocurrencia.** Y para lograrlo, realizó una serie de mejoras en su infraestructura y los protocolos de seguridad, lo que implicó modificar elementos básicos como los EPP y promover en forma importante la capacitación al interior de la organización, pero también realizar otro tipo de ajustes, como cambiar la dependencia del departamento de Prevención desde la gerencia de Operaciones a la gerencia General de la empresa, y constituyó un comité de prevención compuesto por los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Con todo este trabajo, la tasa de accidentalidad de la empresa mejoró de forma considerable, pero llegó un momento en el que esa mejora pareció estancada y se estaba haciendo difícil seguir mejorando. Los accidentes ya no respondían a causas fácilmente tabulables y cada uno de ellos se volvió un “caso único”.



“El primer paso que dimos fue realizar un entrenamiento a los líderes. Después de eso, los colaboradores comenzaron a notar cambios en ellos, en cómo llegaban, la forma cómo los escuchaban sobre sus problemáticas de seguridad. Eso marcó un cambio”.

— **Rómulo Jeria**
Jefe de Departamento de Prevención de Accidentes

Fue en ese momento en el que Empresas Otero decidió que se requería hacer un cambio más profundo y de carácter cultural en la organización de manera de enfrentar adecuadamente el desafío de la seguridad.

EL CAMINO HACIA UNA CULTURA DE SEGURIDAD

El objetivo principal del plan de trabajo fue migrar desde una cultura organizacional que “cumple” con los temas de prevención a una nueva que “valora” la seguridad como un elemento fundamental de su cultura. Desde la empresa, estaba presente la idea de que sólo capacitar a los equipos en alguna temática no iba a afectar la cultura de fondo, por lo que se entendía que la gestión de un cambio cultural sería un proceso largo que requeriría de un trabajo sistemático y constante en el tiempo. Razón por la que los esfuerzos se orientaron a buscar una metodología que permitiera abordar este proceso de manera correcta. Y la metodología ACHS-DEKRA era la adecuada para este propósito.

El primer paso fue realizar un diagnóstico de cultura a través del Instrumento de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (OCDI) de DEKRA, disponible en Chile a través del área de consultoría en seguridad estratégica de la ACHS. Esto permitió determinar en qué nivel estaba la empresa y cuáles era los aspectos que mayor-

mente se debían reforzar. Con los resultados en mano, y considerando los distintos caminos que ofrecía la metodología, Otero optó por comenzar capacitando a los gerentes de más alto nivel con el objetivo de preparar al equipo ejecutivo para implementar el resto de los programas con éxito. La idea era estar capacitados y alineados para evitar el riesgo de fracasar en el resto de las etapas del proyecto.

Posteriormente, se diseñó un proceso llamado “Alineados con la seguridad” que entregó habilidades en contactos de seguridad, sesiones de seguridad e inspecciones de riesgos físicos para 44 supervisores a nivel país y 16 jefaturas que brindarían coaching a los supervisores en terreno, y se diseñó la incorporación del registro de actividades de seguridad en el sistema JIRA de la empresa. Por su parte, el comité de gerentes definió las métricas iniciales y apoyo el proceso de comprensión de las barreras que impedían el cumplimiento de las primeras actividades.

CLAVES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La intervención de ACHS-DEKRA incorporó a los líderes tanto en las actividades como en las definiciones sobre el proceso. Específicamente, se debía comunicar la firme creencia en el valor por las personas que tenían los altos líderes de la organización, quienes continúan el legado del fundador de la empresa. También había que incorporar sistemáticamente mejoras en algunas barreras de condiciones detectadas en las diversas instalaciones y desafiar a la producción de manera que siempre estuviera en equilibrio con la protección de la seguridad. Esto se hizo aún más evidente bajo el contexto de la pandemia de Covid-19, por lo que todas las actividades del proceso debían respetar firmemente los protocolos de salud.



“Un cambio cultural requiere tiempo y disciplina, por esto necesitábamos el compromiso de los altos líderes y un trabajo sistemático para lograr el éxito del proceso”.

— **Fernanda Otero**
Gerente General, Empresas Otero

La implementación también debió considerar la comunicación del proceso hacia la organización, como sus principales hitos, logros y el reconocimiento de los líderes, ya que todas estas actividades ejemplificaban el avance del cambio. **Esto permitió asegurar el entrenamiento de terreno en diferentes sucursales del país para Aceros Otero y Serviper, incorporando a ejecutivos de las áreas comerciales y de producción.** También apoyó la participación del área de prevención en los entrenamientos y coaching junto a los supervisores y jefes del proceso y, por último, permitió dar seguimiento a los indicadores de avance, junto con asegurar un lenguaje y un traspaso de información de manera mucho más cercana hacia los trabajadores.

Clave fue la participación de la Gerente General, sponsor del proceso, quien mes a mes revisó y solicitó feedback a los líderes participantes del proceso para asegurar que la comunicación, la comprensión de la relevancia y el entendimiento de las barreras estuvieran siempre dentro de los parámetros del proyecto. Los integrantes del comité de gerentes, por su parte, comunicaron activamente la visión del proceso y estimularon a la participación de todas las instancias de la empresa en las actividades desarrolladas, y aseguraron los reemplazos o coordinaciones necesarias para cumplir con la participación de todas las personas en cada entrenamiento.

Las primeras reacciones de los supervisores fueron de reconocimiento y agradecimiento al apoyo brindado por los gerentes en terreno, y el fortalecimiento de su rol permitió que rápidamente comenzaran a levantar sus preocupaciones de seguridad de manera activa y a tomar el rol que les corresponde en la seguridad dentro de sus propios ámbitos de acción. Es importante señalar que algunos líderes de terreno mantenían creencias fuertemente instaladas sobre cómo hacer las cosas, pero con el foco en la producción. Fueron justamente ellos los más desafiados y alentados por parte de la jefatura a plantearse la posibilidad de operar sin riesgo para las personas.

Dichas señales de consistencia y la mayor cercanía en terreno ganada por parte de los altos líderes fueron reconocidas por el resto de la organización, lo que animó a perseverar en el proceso y a continuar en los esfuerzos por desarrollar nuevas actividades en terreno. Esto alentó, por ejemplo, a los supervisores a tomar la iniciativa en sus propios ámbitos de acción, lo que permitió implementar acciones concretas en ámbitos como: orden y limpieza, mejoras en protecciones y barreras, e incentivar la propuesta de soluciones de parte de sus equipos.

Otro ejemplo directo del impacto de la nueva cultura quedó demostrado cuando los líderes del proceso comenzaron a trabajar en las causas de detención del trabajo por motivo de seguridad: los trabajadores comenzaron a realizar pausas o detenciones de sus tareas cuando sentían que la exposición no estaba del todo controlada. Y por su parte, los altos líderes reconocieron a quiénes comenzaron a realizar estas acciones en terreno.

Por otro lado, el área de prevención comenzó a recibir mayores solicitudes de asesoramiento en terreno frente a las exposiciones identificadas.



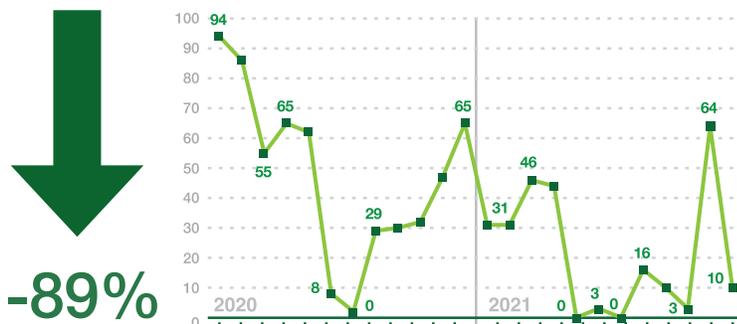
Los clientes comenzaron a ser instruidos por el personal para seguir las medidas de seguridad en las sucursales, protegerse correctamente con el uso de EPP y no se permitió el libre acceso a zonas de mayor exposición. Finalmente, las reuniones de operaciones comenzaban con temas de seguridad y la retroalimentación comenzó a hacerse una actividad habitual en el trabajo en terreno.

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

- Para Empresas Otero este viaje de transformación junto a ACHS-DEKRA implicó una serie de beneficios. Entre ellos, generar una mayor cercanía con los trabajadores y mejorar la forma de ejercer el liderazgo al interior de la compañía a través de una escucha activa. En este mismo sentido, es importante considerar que la participación activa de todos los colaboradores fue fundamental para lograr establecer una visión compartida de lo que significa desarrollar una cultura organizacional que pone a la seguridad como un valor fundamental dentro de su estrategia.

- Uno de los primeros resultados que ejemplifica el proceso realizado es que desde la implementación de la metodología SafeAling, la empresa ha notado una baja de 1 punto porcentual y una reducción de un 89% de los días perdidos por accidentes y enfermedades profesionales de enero del 2020 a diciembre del año 2021 (ver gráfico).
- Hoy, Empresas Otero tiene más personas reportando incidentes y logró un involucramiento mucho mayor de los jefes de área, quienes -a su vez- llegan de mejor manera a los trabajadores corrigiéndolos e indicándoles los errores que comenten al momento de realizar una tarea para poder corregirlas.
- Otra consecuencia positiva del proceso desarrollado es que hoy es posible detener la producción para realizar una reflexión de seguridad y que ésta actividad sea vista como un momento de valor para la organización.
- Como todo cambio, sobre todo conductual, se deben considerar algunas barreras debido a que se debe cambiar el comportamiento de las personas, sin embargo la empresa logró mantener vivo el sistema debido al empuje y compromiso de cada uno de los líderes y sus equipos.

Evolución días perdidos de enero 2020 a dic 2021



DESAFÍOS FUTUROS

Empresas Otero se encuentra en un momento de madurez y consolidación del proceso de transformación cultural en el que debe evaluar las distintas oportunidades de mejora levantadas a lo largo de este proceso, de manera de incorporar en sus planes de trabajo futuros aquellas que le permitan continuar con este exitoso caso de gestión de la seguridad.