



La seguridad como un valor corporativo

Comunidad de Práctica de
Liderazgo para la Seguridad
Mutua de Seguridad CChC



Índice

1.- Introducción	04
2.- Alcance del documento	05
3.- Objetivo del documento	05
4.- El Análisis de los ejecutivos de la alta dirección	05
4.1.- La seguridad como un valor	05
4.2.- La seguridad como un valor corporativo	06
4.3.- Cómo integrar la seguridad a la estrategia corporativa	07
4.3.1.- La toma de decisión	08
4.3.2.- La declaración	08
4.3.3.- La integración	08
4.3.4.- La planificación	09
4.3.5.- La consolidación	09
4.4.- El líder, pieza clave	10
5.- Una buena práctica	10
5.1.- “El Caso Alcoa”	10
5.2.- Reflexiones del caso	11

1. Introducción

Mutual de Seguridad CChC, en el contexto de su desafío de generar conocimiento para fortalecer la creación de una cultura de seguridad al interior de sus empresas adherentes, creó el Centro de Cultura de Seguridad, como un espacio de reflexión y conversación sobre los temas de seguridad y salud en el trabajo.

En el contexto del trabajo del Centro de Cultura de Seguridad, se convocó a un grupo integrado principalmente por altos ejecutivos de diversas empresas de nuestro país, con el objetivo de conformar la Comunidad de Práctica de Liderazgo para la Seguridad.

Dentro de las áreas de interés que este grupo identificó como necesarias de investigar y en las cuales desarrollar conocimiento está “La seguridad como un valor corporativo”.

A partir de esta definición, la Comunidad de Práctica de Liderazgo para la Seguridad, ha sesionado regularmente para analizar y exponer sus puntos de vista en esta materia; estos puntos están resumidos en el siguiente documento, cuyo propósito es servir de base para el trabajo de otras empresas.

La Comunidad de Práctica de Liderazgo para la Seguridad está integrada por:

Alan Fischer, Gerente General de Electrogas.

Cristian Moraga, Gerente General de Mutual de Seguridad CChC.

Eduardo Albertini, Gerente General de Industrias Princesa Ltda.

Fernando Concha, Gerente General de Más Errázuriz.

Javier Núñez, Gerente HSEQ de LA Aramark.

José Ignacio Concha, Gerente División de Seguridad de Besalco Maquinarias.

Juan Arancibia, Gerente General de Puerto Lirquén.

Luis Lodi, Gerente Corporativo de Seguridad y Salud Ocupacional de CODELCO.

María de la Luz Benavente R, Vice Rectora RRHH de Santo Tomás

Mario Mandujano, Gerente General de EMIN.

Ricardo Macari, Gerente General de Resiter.

Roberto Hetz, Gerente General de Sonacol.

Sergio Contador, Gerente General de Constructora El Sauce, líder de la Comunidad.

Víctor Ide, Gerente General de Grupo Tur Bus.

2. Alcance del documento

Este documento está pensado para que sirva de base a TODA EMPRESA, independientemente de sus características, que desee dar sus primeros pasos en la integración de la seguridad como un valor en la estrategia de su negocio y le sirva de inspiración para enfrentar este camino, y para percibir, apreciar, valorar y captar la importancia de la prevención en la operación.

3. Objetivos del documento

- A** Aportar a la visión de la alta administración respecto de la importancia de la seguridad como un valor corporativo.
- B** Servir de orientación para aquellas empresas que deseen integrar la seguridad a la estrategia del negocio.
- C** Servir como material para fundamentar conversaciones con directorios y ejecutivos, respecto del valor de la seguridad.

4. El análisis de los gerentes

4.1. La seguridad como un valor

Considerar la seguridad de las personas como un valor ético irrenunciable es, sin duda, una condición necesaria para avanzar en el desarrollo de una Cultura de Seguridad. Estar conscientes de ello en toda decisión empresarial hace que la seguridad sea vista como un valor intransable y empiece a formar parte de la estrategia del negocio.

“Cuando hay que tomar decisiones difíciles, los valores son los pilares fundamentales, que nos ayudan a mantenernos siempre en el camino correcto”

Es por esto, que las empresas que no han definido dentro de su estrategia de negocio integrar la seguridad como un valor, pueden en forma recurrente tomar decisiones que generen contextos organizacionales que impacten negativamente al negocio, causando daño a las personas, a la propiedad y al medio ambiente, entre otros.

Es válido comentar en este punto que en la actualidad es ampliamente reconocido que los comportamientos humanos son el resultado del contexto de trabajo y organizacional que cada empresa define. Es por eso, que en el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos, se debe considerar siempre a la seguridad como un aspecto central.

Tomar decisiones que no consideren a las personas y su seguridad, por lo tanto, va generando ambientes de trabajo que favorecen paulatinamente los comportamientos inseguros. De la misma manera, es posible generar comportamientos seguros cuando desde la empresa se instala un ambiente que protege a las personas.

4.2. La seguridad como un valor corporativo

Gestionar la seguridad como un valor corporativo no es lo mismo que gestionarla como un valor competitivo, aunque ambas son vitales y es necesario integrarlas. Al gestionar la seguridad sólo como un valor competitivo, dejamos de explorar la variable del valor corporativo, lo que podría esconder uno de los secretos mejor guardados del desarrollo y éxito de una compañía.

Tan importante es gestionar la seguridad como valor corporativo, que la sola implementación de este valor impulsa a las empresas hacia una cultura de excelencia no sólo en seguridad, sino también en calidad, eficiencia e innovación. En un contexto de esta naturaleza, los accidentes y sus respectivas consecuencias (daño a las personas, activos tangibles y no tangibles, impactos al medio ambiente) tienden a una notoria disminución.

Incorporar la seguridad como parte de la estrategia corporativa no sólo trae beneficios y hace más competitivas a las compañías, sino que también tiene un gran efecto social en el desarrollo y competitividad de los países.

Hoy, cuando la economía mundial y los mercados no perdonan errores, se hace vital ser competitivos como empresas individuales y también conjuntamente como país.

En este ámbito, la seguridad también debiera ser vista como un impulsor natural de la competitividad de un país.

Es interesante considerar la definición que da la Real Academia Española de la Lengua a la palabra “cultura”; una de sus acepciones la define como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico, industrial en una época, grupo social, etc.”.

Cuando hablamos de “cultura de seguridad” nos referimos al “conjunto de CREENCIAS compartidas, inconscientes y no declaradas, que generan COMPORTAMIENTOS repetidos destinados a resolver problemas de seguridad, determinadas por un CONTEXTO ORGANIZATIVO Y DE TRABAJO PARTICULAR”.

En este contexto, es en el diseño de una compañía donde se comienza a gestar una verdadera “cultura de seguridad” o “cultura de excelencia”. Cualquier otro intento de crear cultura de seguridad en un contexto distinto quedará sólo las buenas intenciones corporativas.

Puede resultar desafiante el hecho de pensar solamente en la idea de cambiar el diseño de una compañía, más aún cuando la cultura actual y los resultados financieros y de seguridad son positivos; sin embargo, amerita al menos cuestionarse si una organización se debe conformar con lo alcanzado o ir más allá.

Es posible constatar que numerosas empresas con resultados razonables o exitosos, tanto en el ámbito financiero como en el de la seguridad, se han visto expuestas a trágicas consecuencias cuando, basadas en una confianza excesiva por el buen desempeño exhibido, sufren accidentes que cambian el rumbo de la empresa.

Tomar esta decisión no es fácil, ya que supone transitar un largo y a veces duro camino que requiere de un fuerte ejercicio del liderazgo.

4.3. Cómo integrar la seguridad a la estrategia corporativa de la empresa

En este punto es válido comentar que la estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales partes interesadas (*stakeholders*) y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Es en este contexto, que la seguridad debe ser definida como un valor esencial en el desempeño.

4.3.1.- La toma de decisión

La decisión de “ir más allá”, de querer aspirar a la excelencia en todas sus dimensiones, de recorrer el camino difícil, se torna un aspecto clave en el trabajo futuro.

Esta decisión, que forma parte de una firme convicción de la alta administración, le debe permitir crear una visión en torno a la seguridad que sea capaz de convencer al directorio de la necesidad de hacer esta transformación.

Esta decisión se plasma en actos concretos y en la modificación final de la estrategia de la compañía. Sin embargo, para lograr esto debemos previamente recorrer el camino y sus distintas etapas.

4.3.2.- La declaración

Tras el firme convencimiento de la alta administración respecto de la importancia de la seguridad para su empresa, se hace necesario, en el contexto del marco valórico, integrar la seguridad como un valor organizacional intransable.

Este acto de integración debe ser declarado y promocionado en todos los niveles, asegurando el total entendimiento de la transformación que deberá generar al interior de la empresa.

Se debe definir qué significa el valor “seguridad” para la empresa y su nivel de prioridad. Las prioridades se generan de acuerdo a las circunstancias del momento, que podrían relegar a la seguridad a un segundo plano; por el contrario, si ésta es considerada como un valor permanente e intransable, prevalecerá por sobre las prioridades.

Este concepto debería modificar en cada proceso de la empresa los comportamientos de las personas.

4.3.3.- La integración

Integrar la seguridad a la estrategia corporativa supone asegurar que el valor de la seguridad forma parte del diseño en cada una de las etapas del análisis estratégico.

El diseño lógico que plantea la teoría, implica la definición de:

1. Marco estratégico:

La seguridad debe ser declarada como parte esencial de la Misión, Visión y Valores, las cuales definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

2. Análisis estratégico:

Se analiza la situación de los entornos competitivos y operativos.

A Análisis externo

B Análisis interno

C Análisis de estrategia existente

D Finalmente construiremos el mapa de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y visualizaremos dónde está presente la seguridad

3. Formulación de la estrategia:

Es en este punto donde los ejecutivos de la compañía crean una estrategia desde la seguridad integrada. Es decir, la seguridad debe formar parte de cada estrategia definida, sea ésta de crecimiento, de productividad u otro tipo.

4.3.4.- La planificación

En esta etapa, los ejecutivos de la compañía planifican la estrategia, desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y asignación de recursos. Es aquí, donde la organización debe establecer objetivos estratégicos de “seguridad”, no del tipo operativo, sino la visión de seguridad a la que aspira de manera permanente, por ejemplo, Cero Daño, Lesión 0, entre otros. Resulta importante mencionar que debe existir un equilibrio entre indicadores de proceso y de resultados.

4.3.5.- La consolidación

En las etapas posteriores de:

- Alineación de la organización con la estrategia.
- Planificación de las operaciones.
- Control y aprendizaje.
- Prueba y adaptación de la estrategia.

Se debe integrar el valor de la seguridad en cada conversación, declaración, documento, estándar, compromiso, entrenamiento, entre otros, que sean necesarios para consolidar en la empresa un actuar consistente con este valor el número 1, la seguridad.

4.4.- El líder, pieza clave

Vale la pena hacer una mención especial al liderazgo. Ningún proceso de transformación organizacional es simple, dado que requiere de un fuerte involucramiento de los altos ejecutivos de la empresa: esto es un factor crítico de éxito.

Visto así, se requiere que los ejecutivos de la alta administración demuestren, a lo menos, cinco características fundamentales:

- 1** Un claro entendimiento de que la seguridad es vital, porque tiene que ver con valores humanos.
- 2** Un fundamental convencimiento de que la seguridad es un valor, porque vela por la integridad de las personas, y por ello, debe ser el primer valor de la empresa.
- 3** Articular una visión sobre seguridad coherente, compatible con la producción y calidad y desplegarla siempre en todos los niveles.
- 4** Un alto nivel de consistencia con la seguridad en la toma de decisiones.
- 5** Ser un ejemplo siempre, reforzando las prácticas seguras.

¿Por qué es importante poseer y mostrar estas características fundamentales?

Para responder a la esperable reacción: “¿Para qué cambiarlo si está funcionando bien?” o “¡Déjalo como está!, así es como hemos obtenido buenos resultados!”.

Es por ello que formar una compañía de estándar internacional, en cualquiera de sus dimensiones, exige un enorme esfuerzo de liderazgo y perseverancia.

5. Una buena práctica

5.1.- “El Caso Alcoa”

La compañía estaba en un mal estado, mal administrada, con grandes problemas con los sindicatos y perdiendo dinero. Inversionistas de Wall Street se habían reunido en un salón para conocer al nuevo CEO: Paul O’Neill.

En lugar de hablar sobre lo que todo inversionista quiere escuchar - planes de crecimiento, proyectos, flujos de caja - Paul comenzó su discurso de manera inesperada: “Quiero hablarles hoy de la seguridad de mis empleados. Cada año un gran número de empleados de Alcoa se lesiona de manera grave... nuestros empleados trabajan con metales que están a 1.500 grados (F) y maquinaria que les podría amputar un brazo. Mi misión es hacer de Alcoa la compañía más segura de América. Mi meta es cero lesionados”.

La reacción de los colaboradores fue preguntar sobre sus inventarios y qué pasaría con el estado del capital básico. O’Neill notó que no lo habían escuchado. Si los empleados querían entender el estado financiero de Alcoa, debían fijarse en el estatus de seguridad en sus áreas de trabajo.

Lo que las personas no entendían del plan de O’Neill era que un plan de cero lesionados iba a transformar a la empresa completamente. La clave para proteger a los empleados era entender primero “por qué” se lesionaban, para entender el “por qué” tenía que estudiar el proceso de manufactura y que estaba mal en él. Para corregir eso, tenía que entrenar a los empleados en calidad y procesos eficientes.

En otras palabras, para proteger a sus empleados, Alcoa tenía que convertirse en la compañía de aluminio más eficiente de la tierra.

"Mejorar nuestros índices de seguridad -dijo O'Neill aquel día de 1987- será una señal de que estamos comprometidos con un proceso de excelencia, un indicador de que estamos cambiando los hábitos de la organización".

La gestión de O'Neill fue enormemente exitosa: los problemas con los sindicatos se acabaron, porque todo el entrenamiento no tenía como objetivo principal aumentar la productividad de la compañía, sino proteger la vida e integridad de los empleados.

O'Neill nunca prometió que su enfoque en la seguridad de los empleados iba a incrementar las utilidades de la empresa. Pero lo que pasó fue que, a medida que los procesos se volvían más eficientes, la calidad subía, los costos bajaban, la moral de los empleados mejoraba y la productividad se disparó.

Para 1996, casi una década más tarde, Paul O'Neill había hecho crecer la acción de Alcoa más de 200%. Su liderazgo fue estudiado profundamente por la Universidad de Harvard y la Kennedy School of Government, y llegó a ser el Secretario del Tesoro de los Estados Unidos durante el gobierno de George W. Bush.

El caso de Alcoa nos enseña algo muy importante: nuestras compañías pueden tener un desempeño insospechado si integramos la seguridad como parte de la estrategia corporativa.

5.2.- Reflexiones del caso

Al revisar esta historia de buena práctica en seguridad, salta a la vista:

- 1.- La seguridad es un valor, integrado en la voluntad y en la acción del gerente general de la empresa.
- 2.- La declaración de una estrategia de cero lesionados en una empresa con malos resultados en seguridad, habla de que es necesario transformar la compañía y sus estrategias para lograrlo.
- 3.- La transformación de Alcoa se sustenta en el valor de la seguridad y la visión de que los malos resultados en seguridad también definen malos resultados en calidad y productividad.
- 4.- Cuando hay malos resultados en seguridad, se hace necesario un replanteamiento estratégico que nos mueva a rediseñar y explorar en todos nuestros procesos, para buscar ahí la fuente de los mejoramientos y el éxito de nuestra empresa.
- 5.- El liderazgo es fundamental para generar el cambio, convencer a un directorio y mover a toda una organización. Esta transformación sólo se logra con grandes líderes.





Narrativas

La seguridad como un valor corporativo

Comunidad de Práctica de
Liderazgo para la Seguridad
Mutua de Seguridad CChC



Esta segunda parte del documento está constituida por una breve narrativa de algunos gerentes que han participado de la comunidad, con el propósito de nutrirlo y complementarlo con los testimonios de cada uno respecto de la forma de abordar en sus empresas los conceptos vertidos en la primera parte del documento.

Para ello, respondieron el siguiente cuestionario:

1.- ¿En su empresa la seguridad está declarada como un valor?

1.1. De ser afirmativa su respuesta, cómo ha sido su experiencia en este proceso, favor fundamente.

1.2. De ser negativa su respuesta, comente en detalle cómo ha desarrollado e internalizado la seguridad en su empresa.

2.- Comente cómo ha estructurado en su negocio el proceso de planificación estratégica y como ha incorporado la seguridad.

3.- En el contexto de sus actividades de liderazgo, comente cómo desde su posición ha liderado el proceso de incorporación de la seguridad en su negocio.



Alan Fischer Hill

Gerente General
Electrogas S.A.



ELECTROGAS

ELECTROGAS ha venido trabajando en la seguridad como un valor, implantando políticas y procedimientos tendientes a generar la cultura de la seguridad. Es por ello que por mucho tiempo ha asignado recursos y focalizado sus esfuerzos a través de la definición de una política de seguridad y salud ocupacional, tendiente a garantizar a los trabajadores un alto estándar en este aspecto y un adecuado ambiente laboral, junto con el estricto cumplimiento de la normativa vigente.

Por otra parte, acciones como el ingreso al programa PEC Excelencia de Mutual de Seguridad han sido una forma de dar relevancia y transversalidad a este valor en la organización. También se ha trabajado a nivel de los sistemas de gestión en la obtención de certificaciones y a nivel de las comunicaciones internas, con un discurso y actuaciones consistentes tendientes a reflejar en toda y cada una de las conductas del personal una preocupación constante por la seguridad. Así se ha venido fortaleciendo el valor de la seguridad como un principio compartido por todos.

La experiencia ha sido exitosa al haber alcanzado bajos índices de accidentabilidad. Sin embargo, esta condición no ha implicado un estado de complacencia y se sigue actuando constantemente a nivel de los procedimientos, las comunicaciones internas y las personas.

El hecho de haber incorporado este valor en nuestros sistemas de calidad nos obliga a la mejora continua, y a revisar nuestros procedimientos de manera permanente. Buscamos que la seguridad de las personas esté alineada con la seguridad de la operación, aspecto estratégico del negocio. Es así, por ejemplo, que mediante la realización periódica de simulacros de emergencias, de contingencias o de incendio en las instalaciones, y haciendo por ejemplo mediciones de los niveles de ruido, de emisiones, etc., nos anticipamos a identificar situaciones que pudiesen poner en riesgo la integridad física de los trabajadores y/o de las instalaciones.

Dado el carácter estratégico de esta compañía, tanto para sus socios y clientes como para el país, y dado que el producto que transporta es un combustible altamente inflamable, se hace absolutamente necesario que la seguridad de las personas y de la operación esté siempre presente en la planificación de corto y largo plazo. Es por esto que nuestra compañía ha desarrollado sistemas de gestión basados en el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud ocupacional de la empresa y, por lo tanto, cada proyecto o mejora debe cumplir estrictamente con todas las políticas y normas de seguridad establecidas al efecto.

Por otra parte, Electrogas revisa cada año su plan estratégico, el que está focalizado a la operación segura de sus instalaciones con el objetivo de dar a sus clientes un servicio continuo de transporte de gas natural. Por este motivo, el concepto de seguridad es un eje fundamental de su estrategia y requiere que se extienda al comportamiento regular de las personas. Es así que la seguridad está contenida también en los sistemas de gestión de la compañía, que establecen la forma o procedimientos que se deben seguir rigurosamente para alcanzar altos estándares de seguridad de su personal y de sus instalaciones. Pero esto sería una actuación incompleta si no se apoyara en “la forma segura de hacer”, que dice relación con los actos de las personas. Aquí es donde el valor de la seguridad incorporado dentro de la cultura de la organización juega un rol crítico. Para que se logre, nos esforzamos para que todo comportamiento, acto, decisión, relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la organización, estén alineadas con dicho valor. Para lograr esto seguiremos trabajando desde la base, desde las propias personas, en forma permanente: en la cultura de la organización.

Electrogas se encuentra en un proceso permanente de mejorar la seguridad al interior de la compañía y esta gerencia ha dispuesto de todos los recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea, partiendo por incorporar las acciones en la planificación anual y de largo plazo y disponiendo los recursos necesarios en los presupuestos.

Dentro de las acciones que están incorporadas están la capacitación e inducción permanentes, tanto de nuestros colaboradores como de los contratistas que trabajen en nuestras instalaciones, a quienes les exigimos los mismos estándares de seguridad que nosotros utilizamos.

Por otra parte, Electrogas se encuentra implementando una segunda etapa de la incorporación del valor de la seguridad dentro de la organización, esta vez poniendo énfasis en tres líneas de actuación: las relaciones interpersonales, las comunicaciones y las relaciones de confianza. Para ello estamos desarrollando este año 2016 un plan de cambio cultural.

Para este nuevo ciclo, la participación del gerente general como líder del proceso se verá reflejada en la participación activa en la gestión del cambio. Es por ello que dentro del plan se considera su participación en todas las actividades que se desarrollarán con el personal.

Desde ya se han venido incorporando modificaciones a las “formas en que tradicionalmente se hacían las cosas”, cambiando la manera en que se tomaban las decisiones por ciertas conductas que refuerzan las actitudes de escucha como una forma de profundizar en las comunicaciones y relaciones interpersonales, lo que finalmente redundará positivamente en la seguridad de la operación.



Cristian Moraga Torres

Gerente General
Mutual de Seguridad



En efecto, desde hace varios años hemos declarado la valoración de la vida, como uno de los valores de Mutual de Seguridad. Desde este punto de partida, hemos definido una política integrada, una estrategia de seguridad sobre esta materia.

Estamos convencidos de que debemos avanzar en construir una mejor cultura de seguridad, y este es el punto de partida para desarrollar una estrategia exitosa en distintos aspectos. Sólo a partir de la protección de nuestros colaboradores podremos construir un gran lugar para trabajar, con excelencia en los procesos, y finalmente logrando una alta satisfacción de nuestros clientes.

La experiencia ha sido muy enriquecedora, pues al considerar la seguridad como un valor, entonces nos desafiamos a los más altos estándares. Esto significó un cuestionamiento desde lo más básico hasta lo más evolucionado en nuestra gestión de prevención.

Si bien a lo largo de los años hemos disminuido nuestros índices, me parece que lo más destacable ha sido la evolución que nuestra organización ha desarrollado en su cultura de seguridad. Cada vez tenemos un mayor involucramiento, tanto de los líderes, como de los trabajadores. De hecho hemos certificado 15 centros con el sistema PEC. Además hemos certificado todos los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. También hemos desarrollado nuevos apoyos tecnológicos, una nueva metodología de investigación de accidentes, nuevos cursos, etc.

Finalmente, se ha instalado una sensación de permanente desafío por seguir mejorando en toda la organización.

Hemos trabajado en la definición de un Plan Estratégico 2015 - 2020, que considera valores centrales y objetivos estratégicos, donde hemos integrado la seguridad en:

- Contribuir a generar ambientes de trabajo que propendan al Cero Daño.
- Hacer de Mutual de Seguridad un espacio seguro y un gran lugar para trabajar.

De esta forma la gestión de la seguridad es un elemento central dentro de nuestro *Balanced Scorecard*, lo que se recoge en nuestra planificación anual. Los avances se controlan regularmente en distintos niveles, llegando al directorio.

Creo que un motor esencial para liderar cambios en materia de seguridad es pensar que nunca estamos suficientemente preparados para enfrentar las pérdidas, y menos la vida de una persona.

En este contexto, desde mi posición estoy transmitiendo nuestra visión, la importancia para nuestra estrategia de seguir avanzando en seguridad y salud en el trabajo. He buscado dar muestras visibles, actuando coherentemente respecto de la relevancia de la prevención. También hemos marcado la responsabilidad de todos los líderes y jefaturas respecto de la seguridad de sus equipos de trabajo. Finalmente, tenemos un plan de trabajo, con objetivos, metas, recursos y un constante chequeo que permite hacer adecuaciones permanentemente.

Me parece fundamental instalar la gestión de la seguridad, como una práctica de mejora continua, comprometiendo a todos en hacer bien las cosas, y así lograr finalmente menos accidentes y menos enfermedades profesionales.

Es necesario generar un clima de confianza, tanto para el reporte de las situaciones de riesgo, como para la generación de los planes de prevención. Finalmente, la gestión de la seguridad, debe ser entendida como parte del trabajo diario, y no como un elemento anexo. Una buena gestión de la operación, es y debe ser segura.

Los líderes deben ser quienes movilizan a la organización hacia esta mejora continua, generando un clima de confianza, e incorporándola al día a día.



Eduardo Albertini

Gerente General
Industrias Princesa Ltda.



La seguridad en nuestra empresa está explícita en nuestra misión y en la política de seguridad y medio ambiente, que rige el comportamiento y compromiso de nuestra organización.

Nuestro proceso para establecer la seguridad como valor fundamental ha tomado años, y aún continua. Lo más simple ha sido adaptar en los procesos sistemas de control para prevenir accidentes; lo más difícil, en cambio, ha sido llevar a la organización hacia una cultura donde la seguridad -nuestra seguridad-, sea la premisa que esté presente en cada decisión que tomamos.

Siendo la seguridad un valor presente en nuestra organización, es evidente que se encuentra presente y afecta la estrategia y planificación de nuestro negocio. En el desarrollo e innovación tanto de procesos como de productos, la seguridad es una variable fundamental ya que permite sustentar y dar continuidad a nuestra estrategia.

Como responsable de dirigir nuestra organización, y convencido del valor que agrega a una empresa la seguridad, he participado e invitado a participar a todos los trabajadores, principalmente, a aquellos que ejercen jefatura y/o liderazgo, en una serie de actividades que nos han permitido encaminar nuestra organización hacia una empresa donde la seguridad se evidencia tanto en nuestro actuar como en la forma en que enfrentamos nuestro trabajo.



Enrique Camargo

Presidente
ARAMARK



Sí, en Aramark la seguridad está declarada como un valor.

El proceso se inició hace alrededor de 5 años, con un taller dirigido hacia la alta dirección de la compañía dictado por Dupont, nuestro aliado estratégico en temas de seguridad. En esta actividad se demostró que la seguridad es realmente responsabilidad de la línea de mando, y que el compromiso de la alta dirección en este proceso cumple una labor fundamental. El equipo de prevención de riesgos cumplió una labor de asesoría técnica y acompañamiento de la línea de mando operacional, que permitió cumplir los objetivos a través del programa de trabajo propuesto, basado en las siguientes etapas:

1. Definición y difusión a todos los trabajadores de la de nueva política de seguridad, salud, medio ambiente y calidad de la compañía. Para facilitar el proceso de realizó un video lúdico con participación de toda la alta dirección.
2. Programa de entrenamiento sobre liderazgo en seguridad dirigido a la jefatura operacional de la compañía. Se capacitaron cerca de 700 gerentes y administradores de contrato en un taller de trabajo de un día de duración, con evaluación final.
3. Establecimiento de los 10 principios HSEQ.
4. Creación del nuevo modelo de creación de valor para nuestros clientes basado en los siguientes pilares estratégicos: seguridad & calidad, nuestra gente, medio ambiente y comunidades.
5. Creación del nuevo modelo estratégico HSEQ, con base en el liderazgo de la alta dirección, y cuyo objetivo final es el Cero Daño.
6. Definición de la estructura corporativa HSEQ, que describe como baja la filosofía de trabajo en seguridad desde la alta dirección hacia nuestros contratos.
7. Definición de un plan de acción estratégico HSEQ basado en 4 pilares: entrenamiento, gestión, comunicación y reconocimiento, donde se detallan las principales herramientas utilizadas.

En Aramark, la seguridad forma parte de la estrategia del negocio; de esta forma Nuestro Plan de acción estratégico, se ha basado en : entrenamiento – gestión – comunicación – reconocimiento, pilares que nos han permitido avanzar y fortalecer la seguridad y salud al interior de nuestras operaciones.

El liderazgo es pieza clave en nuestras operaciones, y es la base de nuestra CULTURA de CERO DAÑO.

Basamos nuestro accionar en 10 principios:

- Liderazgo HSEQ permanente de la alta gerencia.
- La seguridad y la calidad es responsabilidad de todos.
- Todos los incidentes se pueden prevenir.
- Trabajar seguro es una condición del empleo.
- Declarar e investigar todo tipo de incidentes.
- Conocer y gestionar nuestros riesgos.
- Medir y dar visibilidad a los resultados.
- Comunicar y promover las conductas seguras.
- Reconocer, premiar y estimular la excelencia.
- No aceptaremos un camino distinto al del Cero Daño.



José Ignacio Concha Besa

Gerente de la División de Seguridad, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Combustible. Besalco Maquinarias S.A.



Desde hace cinco años, y después de un muy prolijo diagnóstico, se estableció una estrategia de seguridad para optimizar la prevención de riesgos, en la cual la incorporación de la seguridad como valor fue fundamental para sus buenos resultados. Se entendía que si la seguridad era tratada como prioridad, ésta iba a variar de nivel de acuerdo a las circunstancias. Ante requerimientos urgentes de producción iba a ser ésta la prioridad uno. Como valor, la seguridad pasa a ser una instancia permanente, por lo que su importancia no varía en función de las urgencias.

La experiencia ha sido muy enriquecedora, desde el momento en que se optimizaron sorprendentemente los índices de seguridad y en el corto plazo se instaló en el consciente de jefes y trabajadores la importancia de este valor permanente, posibilitando la certificación trinorma; ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, la certificación PEC a nivel sobresaliente en todos los centros de trabajo de la empresa y la certificación de la mayoría de los Comités Paritarios en distintos niveles.

La seguridad es parte esencial de la política del sistema integrado de gestión y de la estrategia de la empresa, estableciéndose metas y objetivos compatibles con el área comercial, de operaciones y de mantenimiento de maquinarias. Asimismo, la seguridad participa en todos los procesos de licitación de nuevos contratos, proviendo los desafíos que deberá enfrentar a fin de cumplir plenamente con las expectativas de nuestros clientes.

Hemos trabajado con una visión muy proactiva, adelantándonos a los acontecimientos y fomentando en todos los niveles tres tipos de liderazgos; el visible, en que se reconozca bajo toda circunstancia al jefe; el presencial, con un jefe presente en toda oportunidad y hasta en el más recóndito lugar; y el cercano, en que el jefe en su nivel conoce a su subordinado y las principales características de su quehacer.

Por sobre todas las consideraciones, en Besalco Maquinarias se valora la prevención de riesgos como un proceso de “movimiento y evaluación continuo”, y estamos concientes de que la confianza en los buenos resultados alcanzados el peor enemigo.

Un desafío permanente es el alto riesgo de las actividades que desarrolla la empresa, por lo que la innovación en base a incentivos y campañas -y el control en base a auditorías periódicas y evaluaciones anuales en seguridad de gerentes, subgerentes y administradores de contrato-, son herramientas fundamentales para la búsqueda de buenos resultados.



Luis Lodi

Gerente Corporativo de Seguridad y Salud
Ocupacional
CODELCO



En su larga trayectoria en la minería nacional, CODELCO siempre ha considerado como un valor fundamental la gestión profesional de los riesgos laborales, en donde la protección de la salud e integridad de las personas está inserta en el funcionamiento de cada proceso decisional y operativo, manteniendo vigente y difundido en toda la organización un referente valórico, como lo es la actual “Carta de valores”, que refleja nuestra identidad y el permanente compromiso con la vida, documento que está respaldado por las más altas autoridades de la Corporación.

En este contexto, el ejercicio de un liderazgo efectivo, entendido como la capacidad de generar redes de comunicación, capacidad de relacionamiento, empatía con inquietudes y aspiraciones de los trabajadores, capacidad de generar confianzas y compartir realidades y objetivos, permitirá un compromiso real hacia la generación de una cultura preventiva.

Desde este punto de vista, está claro que más allá de las capacidades técnico-profesionales, la experiencia nos ha indicado que para ejercer este liderazgo efectivo, primero debemos “liderarnos internamente como personas”, evidenciando qué tan convencidos y consecuentes somos en relación a los principios y valores con los que decimos estar comprometidos, fundamentalmente porque, consciente o inconscientemente, esto se manifiesta en conductas que se perciben y reflejan en aquellos equipos de trabajo que debemos liderar.

Por lo expuesto, ejercer el liderazgo en materias de seguridad no requiere estar dotados de cualidades extraordinarias que trascienden en la historia o de seres iluminados que dejan huellas para futuras generaciones, sino más bien, estar convencidos de que lo que hacemos tiene un objetivo común, es ejecutado por personas que interactúan entre sí en un ambiente determinado y que cada uno de ellos está motivado por aspiraciones, que pueden estar o no en sintonía con nuestros intereses.

Sin embargo, cualesquiera sean las motivaciones, lo que está en juego es el cumplimiento de las metas y objetivos a los que el dueño del negocio legítimamente aspira, aunque siempre dentro de un marco de respeto por la legalidad vigente y los principios éticos y valóricos para el resguardo del bien más preciado: la vida.

Incorporar esta visión global de la gestión de riesgos requiere del diseño de una estrategia que potencie la seguridad y salud ocupacional como un requisito esencial para obtener dichos resultados, de tal modo que el funcionamiento de los procesos en los rangos de riesgo aceptable, en el más amplio sentido de la expresión, sea el aporte más relevante.

Llevar a cabo esta tarea evidentemente requiere de un sistema de gestión marcado por un fuerte liderazgo, con amplia participación de todos los estamentos organizacionales, donde el aporte y la voz de los representantes de los trabajadores juegue un rol fundamental, como asimismo que la modelación de conductas, la formación de destrezas, la motivación y evaluación, constituyan elementos impulsores para generar el alineamiento necesario para así lograr los objetivos y metas establecidos por la Corporación.

Quienes ejercemos cargos de responsabilidad en la conducción de la gestión preventiva, en las organizaciones productivas, debemos tener claridad de que lo señalado en el párrafo anterior no es algo que se adquiere recibiendo ciertas dosis de audacia o buenos propósitos, sino más bien una tarea que se inicia con el conocimiento de cada proceso, sus condiciones de operación, quiénes y cómo se hacen funcionar y cuál es el objetivo final de la cadena productiva, todo ello en términos de resultados del negocio.

A partir de estos factores, se originan las acciones y condiciones necesarias para empoderar a los responsables de la mejora de los métodos de trabajo y, por consiguiente, se generan las herramientas precisas y asertivas en la rutina operacional, pero fundamentalmente en darle un sentido lógico, simple y aportante, para inducir el liderazgo que cada cual debe ejercer en el ámbito de sus roles.

Junto con ello, se deberán desarrollar habilidades de identificación, evaluación y control de los riesgos, que podrían afectar no sólo a las personas, sino también la continuidad de los procesos, logrando así una visión integradora para los mejores resultados del negocio.



María de la Luz Benavente R

Vice Rectora RRHH
Santo Tomás



**SANTO
TOMÁS**

La declaración de valores de Santo Tomás, por tratarse de una organización orientada a la formación de profesionales y técnicos, está centrada en aquellos valores que contribuyen directamente a la formación de las personas, orientando los comportamientos internos para conformar el instrumento eficaz para el logro de sus objetivos.

En tal sentido, la seguridad laboral se desprende inequívocamente de los valores primarios que sustenta el Código de Ética institucional: el respeto a la persona y la excelencia y esfuerzo. A partir de esos valores, la seguridad laboral obtiene el respaldo institucional para conformar el conjunto de acciones, medidas y normas que aseguran a cada integrante contar con los espacios protegidos que requiere para su desempeño, así como la búsqueda de las formas, herramientas y procedimientos que aseguren el trabajo bien hecho, con lo cual se logra alejar los riesgos inmanentes en toda actividad humana.

Acogiéndonos al contexto señalado, Santo Tomás ha definido una Política de Seguridad y Salud en el Trabajo desprendida de su misión, la que declara expresamente la guía para influir en decisiones futuras, con el propósito de resguardar la seguridad y salud de nuestros colaboradores y de quienes participen activa o pasivamente en nuestros procesos.

La experiencia obtenida de la aplicación de la Política de Seguridad y Salud ha sido favorable, en cuanto ha permitido verificar los progresos logrados en los diferentes indicadores a lo largo del tiempo, y lo que es más relevante, en el incremento de la cultura de seguridad que la organización en su conjunto, y las personas en sus respectivos ámbitos, han demostrado.

La revisión de las diferentes acciones realizadas en el transcurso del tiempo, orientadas al mejoramiento de los indicadores de siniestralidad y de prevención, demuestran un progreso sostenido.

La incorporación de la seguridad laboral en los proyectos estratégicos de la institución ha sido gradual y respetando la visión expuesta anteriormente.

Se creó una unidad de prevención de riesgos y salud ocupacional que lidera la confiabilidad técnica para satisfacer las necesidades del Sistema Educativo Santo Tomás, dando prioridad al cumplimiento normativo en materias de seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, se han reforzado las redes internas y la incorporación de stakeholders para articular los proyectos técnicos a lo largo del país, contribuyendo con la gestión participativa en la institución, con los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad como actor predominante. Adicionalmente, se tomó la decisión de implementar modelos de gestión en seguridad y salud en el trabajo auditables por externos, permitiendo la sistematización de procesos y evaluación permanente para la mejora continua y el fortalecimiento de los proyectos complementarios, lo que ha resultado en el logro de la estructura necesaria para establecer planes de mediano plazo desprendidos de los objetivos estratégicos de la organización.

El liderazgo de estas iniciativas se ha manifestado a través de la propuesta gradual de proyectos que apuntan a conformar una base sólida desde donde establecer las diferentes instancias y las diversas medidas para alcanzar la seguridad laboral en la institución.

Reconociendo el rol complementario que cumple en la organización la función de la seguridad, la tarea ha sido fortalecer gradualmente la priorización de este concepto, especialmente para dotar a los colaboradores de una cultura que haga visible e impulse la seguridad en todas las acciones orientadas a la educación, que ocupa el centro de nuestra misión.

En tal sentido, el empoderamiento de las áreas técnicas es fundamental para lograr los objetivos trazados en la planificación, y así dar respuesta a los compromisos adquiridos en términos de gestión, así como hacer visible el aporte significativo que genera la inclusión del valor de la seguridad en los procesos internos, destacando la anticipación de escenarios desfavorables para la organización.

En resumen, el liderazgo aplicado respecto de la seguridad y salud en el trabajo ha supuesto aplicar sistemáticamente políticas, proporcionar recursos suficientes para la gestión en seguridad laboral, aprender de las buenas prácticas de los demás, garantizar la participación de los colaboradores, proporcionar una formación adecuada y reconocer el compromiso en este ámbito.



Mario Mandujano D.

Gerente General
EMIN Ingeniería y Construcción S.A.



En EMIN el respeto a la vida es una impronta que viene de los valores individuales de los socios fundadores, que hemos seguido fortaleciendo con los años y se han transformado en un valor colectivo.

El respeto a la vida sirve como base para la toma de decisiones y conductas que reflejan la identidad de EMIN y la de todos sus integrantes, el cual está incorporado en nuestro modelo de gestión y cultura organizacional. No existen razones de negocio para alterar esta visión valórica.

Asimismo, la prevención es un principio de nuestra gestión, que debe ser practicada e integrada en todos los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control de las operaciones.

Los valores corporativos son una pieza clave en la cultura de una empresa, ya que definen las bases para la identidad y un lenguaje común entre todos sus colaboradores. Para el correcto funcionamiento de una empresa es esencial que los valores sean sólidos, y que los líderes sean los primeros en demostrar adhesión y coherencia en su quehacer diario.

Nosotros comprendemos la seguridad como un resultado, por lo tanto para obtener los resultados esperados es primordial prevenir los riesgos, tanto aquellos que puedan lesionar o enfermar a nuestros colaboradores como aquellos que generan pérdidas en nuestros procesos. Este enfoque basado en la gestión ha permitido mantener la prevención instalada como una constante en los procesos operacionales y como una palanca para hacer que las cosas sucedan conforme a los objetivos y metas establecidas.

Para toda organización es importante saber hacia dónde se dirige, el qué y el cómo, con qué recursos y en qué plazos se deben implementar las acciones para lograr los objetivos que se definan. Dependiendo de las características de la empresa - tamaño, madurez, industria, etc. -, será el grado de participación y profundidad con que se desarrolle la planificación estratégica.

Nuestra organización tiene un proceso formal de planificación estratégica; este ejercicio de análisis del entorno, sumado a una revisión interna, se traduce en objetivos interrelacionados y organizados que tienen a la prevención -en un sentido amplio- como una variable esencial de la gestión del negocio.

El liderazgo es un pilar esencial de nuestro modelo de cultura preventiva, dado que requiere movilizar a las personas hacia la implementación de acciones preventivas en cada nivel de la organización.

El líder juega un rol clave en todo proceso de intervención o cambio, además que es fundamental el convencimiento e involucramiento en el cómo hacemos las cosas, lo que incluye todos los temas relacionados con la prevención. A veces hay decisiones que pueden ser bastante difíciles, pero en el largo plazo éstas van transmitiendo y creando una forma coherente de cómo se debe actuar.

Es requisito número uno practicar con el ejemplo, tomar acción inmediata al momento de detectar alguna situación que implique algún riesgo, aprender de los errores e implementar medidas para evitar que se repitan.

El líder debe generar más liderazgos internos, sobre todo en empresas de gran tamaño. Es necesario incorporar a la mayor cantidad de personas que ocupan cargos de decisión y supervisan a otras personas. Se requiere invertir tiempo y recursos para formarlas y ser persistente en la implementación y control de buenas prácticas en materia de prevención.

Un antecedente importante es comprender que las organizaciones permanentemente ejecutan, consciente o inconscientemente, acciones que permiten prevenir riesgos, sin embargo, el foco aplicado a ello es el que se debe comprender en profundidad.

¿El objetivo es cero accidente?, es sustentabilidad, foco en el cambio de las conductas de las personas, se hace “por cumplir” con el mercado en el cual participa, es una finalidad comercial, es contar con un sistema certificado, es cumplir la legislación? Si no se tiene claro cuál es realmente el propósito, todas las acciones carecen de sentido para la organización.



Ricardo Macari Pucci

Gerente General
RESITER



Para Resiter, la seguridad es declarada como su primer valor, la que esta implícita en nuestro quehacer diario y en los servicios que prestamos a nuestros clientes. De la misma forma, Resiter espera que cada uno de sus trabajadores incorpore a su trabajo y a su vida el valor de la seguridad; comportarse como dueños, actuar con sentido de autocuidado, mejorar continuamente y entregar resultados positivos.

Creemos que todas las enfermedades, lesiones y accidentes de trabajo se pueden prevenir, y nos esforzamos por alcanzar los más altos niveles de desempeño en este ámbito, trabajando bajo objetivos alcanzables y actividades preventivas medibles en toda la línea.

Nuestra cultura de seguridad se basa en la prevención, concientización sobre peligros, controles de riesgos críticos y cumplimiento de procedimientos seguros de trabajo. A través de ello, hemos logrado mejorar nuestro desempeño en seguridad durante los últimos cuatro años.

Por la naturaleza de nuestro negocio, la mayoría de nuestro personal trabaja independientemente y en terreno: de allí que la cultura de seguridad sólo será eficaz cuando cada uno de nosotros la adopte y la cumpla de manera personal e instintiva.

Todo negocio debe ser planificado estratégicamente, y la seguridad debe ser y es parte del desarrollo y crecimiento de Resiter, tanto en Chile como en los países donde estamos presentes. El valor de la seguridad se incorpora en las responsabilidades de los ejecutivos y debe ser visible en todas las unidades de negocios donde operamos. Visibles desde la disciplina operacional, desde el compromiso de todos los trabajadores, y lo más importante, asegurar a nuestros clientes que la continuidad de marcha de sus procesos no será interrumpida por falta de control de los riesgos en sus instalaciones.

Desde que incorporamos la seguridad en la estrategia de nuestra compañía, hemos decidido adaptarla como un valor, he asumido el compromiso adoptarla como una licencia para operar. Si nuestra organización tiene una *performance* de seguridad deficiente, sin hábitos, sin estándares y, lo más importante, sin el compromiso de la alta dirección, la sustentabilidad de nuestro negocio pierde valor desde lo ético y en su reputación.

Resiter, desde 2011, ha definido en su estrategia, poner la seguridad como el primer valor. Nuestra organización ha adoptado sus seis valores y día a día trabajamos para que estos valores, sean parte del quehacer de nuestra gente.



Sergio Contador Contreras

Gerente General
Constructora EL SAUCE S.A.



En Constructora El Sauce S.A. hemos puesto la seguridad en lo más alto de nuestra escala valórica, siendo declarada como un valor corporativo estratégico e intransable, que guía nuestra toma de decisiones y que forma parte de nuestra estrategia de negocios.

Nuestra experiencia ha sido de alto impacto benéfico, tanto para las personas que componemos la empresa y nuestras familias, como para los resultados de la organización. Es así como después de mucho trabajar en promover la seguridad como valor, la empresa ha logrado indicadores de seguridad de clase mundial, con años sin accidentes con tiempo perdido y destacándose como la compañía más segura del país. Esto es un gran logro si consideramos que realizamos actividades de alto riesgo en condiciones climáticas y geográficas extremas. Pero sin duda, nuestro orgullo más grande es que la seguridad es nuestro valor más definido por nuestros trabajadores y, a la vez, el más vivido (según la encuesta de clima laboral realizada por HayGroup), lo que permite sin duda retornar sanos y salvos a nuestros hogares después de largas jornadas de trabajo.

La seguridad es un pilar para el desarrollo y planificación de nuestra estrategia corporativa. Una vez establecido y/o revisado el marco estratégico (misión, visión y valores) de la compañía, se toma este marco como *in-put* para la “planificación de la estrategia”. Es aquí donde nos preguntamos “cómo la gestión de SSO nos ayudará a cumplir con nuestra estrategia de crecimiento y nuestra estrategia de productividad”. En este momento la seguridad pasa a ser definida como una “propuesta de valor” y “ventaja competitiva”, estableciéndose el marco para la definición de objetivos y estrategias de seguridad de la compañía.

Hacer de la seguridad el primer valor corporativo de una compañía no es una tarea fácil. Hay que recorrer un camino que no es corto. Este camino comienza con la firme decisión y convicción de aspirar a la excelencia en todas sus dimensiones, y es esta convicción la que permite crear una visión en torno a la seguridad, la cual posibilita convencer a los niveles ejecutivos (accionistas, directorio, gerentes, entre otros) de que incorporar a la seguridad como parte de la estrategia del negocio es una estrategia de “ganar-ganar”. Una vez realizado este trabajo, el siguiente paso fue incorporar la seguridad en la estrategia del negocio, fundándola en el marco estratégico de la compañía, insertándola en la misión, visión y valores, los cuales entregan los lineamientos para “operativizar” la seguridad como parte del negocio.

Para lo anterior, es importante ejercer el liderazgo en seguridad desde el propio ejemplo, cumpliendo y haciendo cumplir los estándares y lineamientos, incentivando el buen desempeño y sancionando los negativos; lo importante es crear el hábito y la cultura de que para la compañía la seguridad es intransable.



Víctor Ide Benner

Gerente General
Tur Bus

turbus

Hoy el valor de la seguridad se declara como el valor más importante en la compañía. Hemos entendido que la seguridad es por lejos el elemento que permitirá dar sustentabilidad en el largo plazo a nuestra organización, situando la protección de nuestros trabajadores, pasajeros y trabajadores de empresas colaboradoras como lo más importante, incluso por sobre la continuidad operacional.

La experiencia ha sido buena y muy gratificante; hemos dado un giro importante en pro de la cultura, lo que nos ha llevado a hablar más abiertamente de los accidentes que tenemos, la búsqueda de las causas y así gestionar la seguridad desde el origen.

Pero claramente el proceso que nos ha dado mayores satisfacciones es el desarrollo de una cultura de seguridad, en donde a través de una definición estratégica y elementos concretos se han impulsado iniciativas que han potenciado el valor de la seguridad en cada uno de nuestros colaboradores, como una identidad de nuestra empresa.

En los últimos tres años se ha logrado una reducción de los accidentes del trabajo y su gravedad en más de 60%, y una disminución de los incidentes en ruta con participación directa en 83%.

Esto hoy nos permite decir que nuestras tasas se encuentran por debajo de la industria del transporte y la media nacional, siendo nuestro objetivo posicionarnos a nivel de las industrias con tasas más bajas del país.

Se desarrolló un modelo basado en la estrategia de la compañía, la cual tiene como objetivo principal ser "Referentes de seguridad en la industria", para lo cual se han incorporado seis elementos que emanan planes de acción.

- 1.- Se establece la seguridad como el valor principal de la compañía.
- 2.- Ser la empresa del transporte interurbano con los indicadores más bajos de seguridad de la industria.
- 3.- Poseer indicadores por debajo de la media país.
- 4.- Tener "0" incidentes en ruta, con responsabilidad.
- 5.- Establecer políticas corporativas que apunten a la protección de las personas como elemento prioritario en la gestión.
- 6.- Incorporar a Mutual de Seguridad como socio estratégico en la gestión de la seguridad y salud ocupacional.

Para llevar a cabo esta estrategia se estableció una gerencia corporativa de seguridad, que define y controla las políticas corporativas de cada unidad, la cual está compuesta de tres áreas; Subgerencia de Seguridad y Salud Laboral, Subgerencia de Seguridad Operacional y el Departamento de Seguridad de Instalaciones.

Somos una de las primeras empresas en Chile en incorporar en el modelo de seguridad y salud en el trabajo el desarrollo de una “Cultura de seguridad”, estableciendo un área exclusiva para dicho propósito y a cargo de un profesional trabajando en una estructura basada fuertemente en la incorporación de modelos de innovación.

Asumir el desafío tiene que ver con compromisos concretos, basados en un liderazgo visible y la coherencia entre la declaración y la acción. Dado lo anterior, era importante definir dónde queríamos estar y cómo queríamos ser reconocidos.

En esa lógica, y alineados con nuestra visión y misión, definimos las siguientes seis acciones iniciales:

- 1.- Creación del comité corporativo de seguridad por división de negocio, instancia donde lidero la mesa mensual, y donde se gestiona la seguridad, basados en indicadores, verificando las brechas levantadas por nuestros mecanismos de control. Este comité lo integran los gerentes corporativos, divisionales y de unidad de negocio.
- 2.- Implementación del *dashboard* por ejecutivo en seguridad y salud ocupacional (SSO), el cual mide indicadores de control de gestión en la materia.
- 3.- Se incorporan en la evaluación de desempeño de los ejecutivos metas y objetivos directos en materias de seguridad y salud en el trabajo, llegando a impactar entre 20 y un 25% del total de su evaluación.
- 4.- Se renovó la política de seguridad vigente, integrando materias de calidad y medio ambiente.
- 5.- Se definió la dependencia de la gerencia corporativa de seguridad, directamente de la gerencia general corporativa, incorporando dos nuevas subgerencias: una que apunta a la seguridad laboral y otra a la seguridad operacional, fortaleciendo la estructura en más de un 45%, También se establecieron en unidades propias de SSO en cada unidad de negocio
- 6.- Se implementaron, a través del manual corporativo de seguridad, políticas corporativas en materias de seguridad en el trabajo, definiendo parámetros en materias de selección de personal, generación de competencias, evaluación de desempeño, relaciones laborales, comunicaciones, sistemas de gestión SSO, entre otros.

Otras iniciativas:

1. Implementación de una matriz de desempeño de seguridad de conductores.
2. Implementación de tecnología de seguridad en buses.
3. Sala de control operacional con tecnología de punta para el control de la operación 24/7.
4. Departamento de fiscalización de seguridad operacional en ruta e instalaciones con más 100 personas a lo largo del país, con más de 33 mil controles al mes.
5. Control de alcohol al 89% del total de servicios (más de 36mil).
6. Más de 70 pensiones a lo largo de todo Chile con estándar de descanso para conductores.
7. Única empresa de transporte interurbano con tres conductores en los tramos de largo alcance al norte, para asegurar el descanso adecuado y cumplimiento legal.
8. Escuela para conductores profesionales y de entrenamiento antes de incorporarse a la operación, en especial en materias de seguridad en la conducción.
9. Simulador de alta tecnología para conductores.
10. Curso de revalidación para tripulantes.
11. Primer bus de Simulación de emergencias.
12. Evaluación médica previa ante la reincorporación de conductores que posean inasistencia prolongada.
13. Implementación de exámenes pre ocupacionales a conductores, sin la exigencia de una entidad mandante.
14. Incorporación dentro la estrategia de seguridad y salud ocupacional, de procesos de investigación anuales en materias de salud que puedan impactar la seguridad.
15. Programas de fatiga y somnolencia,.

