



CENTRO DE  
**CULTURA DE SEGURIDAD**  
Una iniciativa de Mutual de Seguridad CChC

# El rol del **Líder** en **Seguridad** y **Salud** en el **Trabajo**



compartir  
escuchar hacer  
**escuchar** hacer  
compartir escuchar  
compartir  
hacer

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

  
**MUTUAL**  
*de seguridad*  
somos CChC®



# Índice

1. Introducción	04
<hr/>	
2. Alcance del documento	05
<hr/>	
3. Objetivo del documento	05
<hr/>	
4. Comentarios de liderazgo	05
<hr/>	
4.1. El liderazgo de hoy en las empresas	05
4.2. La seguridad como un valor corporativo	08
4.3. Seguridad y productividad: una sola estrategia	09
4.4. Liderazgo y cultura de seguridad	10
<hr/>	
4.4.1. El liderazgo en la cultura normativa de seguridad	11
4.4.2. El liderazgo en seguridad de la cultura integrada	12
4.4.3. Las prácticas del liderazgo en la cultura integrada	12
4.4.4. La participación de los operadores	14
<hr/>	
4.5. Respeto del rol	15



# 1. Introducción

El mundo está en constante evolución, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Cuando niños nos enseñan las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales en la humanidad; en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre.

Los cambios requieren de grandes líderes que sueñen un mundo diferente y que sean capaces de hacer las transformaciones que se requieren, siempre con una visión positiva, que impulse el bien común y la vida de las personas.

Desde esta perspectiva, líder es quien tiene una visión, un sueño, que comunica a otros logrando que lo compartan y emprendiendo acciones para realizarlo; debe ser siempre imagen impulsora de dichos acontecimientos.

A pesar de que esto podría ser una definición, entre muchas, de lo que es el liderazgo, es importante entender que la concepción del líder es subjetiva y depende, más que nada, de quiénes son sus seguidores.

Líder es quien tiene una visión, que comunica a otros logrando que la compartan.

Por años los estudiosos han buscado en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. En este recorrido, que parte desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la empresa. Es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura organizacional. Esta tendencia nos muestra que las grandes transformaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, requieren de visiones integradoras de los líderes, que permitan la generación de un contexto de trabajo donde las personas verdaderamente estén al centro de todas las decisiones organizacionales.

A través de los años, la seguridad y salud en el trabajo ha sido gestionada con una mirada eminentemente técnica, que ha resuelto en la

mayoría de los casos los grandes problemas radicados en las maquinarias, equipos, materiales y ambiente. No obstante, esto no ha resuelto en su totalidad la ocurrencia de accidentes laborales de alto potencial. Desde aquí pareciera razonable pensar que lo que se necesita es transformar la cultura de seguridad y salud en el trabajo, a través de una nueva concepción que requiere la participación directa y activa de los líderes de la empresa, para generar un lenguaje nuevo, que modele una nueva realidad donde la palabra seguridad sea parte de la tarea y un deber ético irrenunciable de la alta administración.

Se requiere una participación activa y directa de los líderes de la empresa.

Desde esta perspectiva, en este documento deseamos hacer una aproximación integradora, que nos muestre cómo el Rol del Líder puede transformar una organización en materias de seguridad y salud en el trabajo.

## 2. Alcance del documento

Toda empresa y/o persona interesada en entender el rol del líder en el desarrollo de la cultura de seguridad y salud de la empresa.

## 3. Objetivo del documento

- A** Destacar la importancia del rol del líder para producir mejoras sustanciales en la cultura de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- B** Reconocer las características del liderazgo que la empresa requiere hoy.
- C** Caracterizar el conjunto de acciones requeridas para un liderazgo efectivo en SST.

05

## 4. Comentarios de liderazgo

**Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello.** Con este fin existen técnicas y principios basados, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

**El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común.** En él se destaca la facilidad de saber rodearse de personas iguales o no con las cuales quiere crecer conjuntamente; por esto debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

## 4.1. El liderazgo de hoy en las empresas

Haciendo un análisis de las **tendencias en los estilos de liderazgo** que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

### 1- El líder y la persona

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, lo que se conoce como **liderazgo personal**, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. **Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder** para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la proactividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamentos del liderazgo personal.

Para convertirse en buen líder se puede utilizar la idea del liderazgo personal que se basa en la centralidad de la persona.

06

Una constante ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de nuestras empresas. Ahora bien, según Lance Secretan, la parte esencial del mismo está en los valores; alega que estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo. Él nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, yendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: **«En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad».**

«La vida no es un campo de batalla», continúa, «es un terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones. Tal como lo dice el Dr. Secretan: «El trabajo es amor hecho visible».

Un enfoque basado en valores propone líderes que sean servidores considerando la atención a los sentimientos de otros.

## 2- El líder como capacitador

**Asimismo, el nuevo líder debe ser consciente de su papel de mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos.** Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que tener claro que no todos los mentores son líderes, pero sí todos los líderes deben ser mentores.

El líder como mentor comparte problemas con otros pero les delega paulatinamente su resolución para alcanzar la horizontalidad.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación; ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales

habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco el subordinado emprenda su camino, hasta que, en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

**Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el *coaching* para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.**

*Coaching* implica escuchar, preguntar, analizar y conectar con otros.

**El *coaching* no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo**

**común y mejoren su desempeño.** Esto implica que un buen *coach* debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del *coach* más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El *coaching* se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un *coaching* la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

### 3- El líder y los equipos de trabajo

Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las **comunidades de liderazgo**. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna”, pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Esparcir el poder entre co-líderes de la organización ayuda a generar una ecología de liderazgo.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas; por ende, se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer la distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más este último, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

08

## 4.2. La seguridad como un valor corporativo

**Hemos coincidido en que poner 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.** Desde ahí, es imprescindible poder contar con un guía que nos ayude a caminar por el camino correcto y producir una gran transformación en la seguridad de las personas, como principal prioridad para hacer sustentable una empresa.

Las mejoras significativas en seguridad se asocian al compromiso y las acciones de los líderes de alta administración.

Esta declaración, que tiene un sentido profundo, nos hace aproximarnos cada vez más a la importancia que tiene el rol del líder en SST. Es ampliamente conocido que las mejoras significativas en seguridad sólo se logran si la seguridad es un valor corporativo real y está presente de manera clara en el pensamiento, la voluntad y la acción de los líderes de la alta administración.

Para alcanzar mejoras en seguridad se requiere de la energía que propicia un liderazgo adecuado.

Pero esto no basta: se requiere energía suficiente en el sistema, que permita una mejora significativa; esta energía la proporciona

un adecuado liderazgo. Las empresas que han evolucionado hacia una cultura de seguridad muy desarrollada, alcanzan una posición de mercado destacada.

En la actualidad, poseer estos atributos empresariales se transforma sin duda alguna en una ventaja para el negocio actual y futuro, por lo tanto desarrollar una completa transformación organizacional que incorpore la seguridad en la estrategia del negocio es clave para la sustentabilidad de cualquier empresa.

La pregunta que resulta obvia, en el contexto de lo señalado precedentemente, es **¿cómo los líderes cumplen su rol adecuadamente para alcanzar la seguridad que necesitan en sus procesos productivos?**

09

## 4.3. Seguridad y productividad: una sola estrategia

**Resulta muy importante que los ejecutivos establezcan una clara relación entre productividad y seguridad, y que destaquen la relevancia de alcanzar altos estándares de seguridad y su impacto en la productividad.**

Cambiar el paradigma de la seguridad como un plus a la productividad y no como un impedimento requiere de la convicción de los líderes.

Al revisar este tema lo usual es escuchar que la seguridad parece ser más un obstáculo a la productividad que algo beneficioso. Además, algunos comentan

que mayores niveles de seguridad agregan mucho costo a la operación, siendo esta una restricción que ataca el objetivo de la productividad.

Salir de este paradigma requiere de una alta convicción de los líderes, que deben establecer de manera precisa las conexiones e impactos que la seguridad tiene en el mejoramiento de la productividad. Por ejemplo, pérdidas asociadas a accidentes, tiempos de procesos, daños, reemplazos, seguros, derroches, entre otros.

Pese a lo anteriormente mencionado, la investigación paulatinamente ha demostrado que, muy por el contrario, la productividad y la seguridad son interdependientes y se potencian entre sí, básicamente porque están basadas en un conjunto de prácticas de gestión similares (planificación, capacitación sistemática, liderazgo y reforzamiento de los comportamientos seguros y productivos, análisis de desempeño, entre otras).

Si la empresa comienza a visualizar y a conversar respecto de los impactos positivos que la seguridad genera en la productividad, se derribará en forma paulatina el muro de la falta de seguridad por considerarla contrapuesta a la productividad.

Seguridad y productividad comparten prácticas de gestión similares.

Desde esta reflexión temática, es posible afirmar que uno de los roles trascendentes de los líderes en materias de seguridad y salud, es generar procesos de negocio donde este vínculo se vea claramente, se converse y genere una realidad cultural clara respecto de los beneficios que la seguridad tiene para la productividad.

## 4.4. Liderazgo y cultura de seguridad

Hemos utilizado mucho hasta aquí el término “liderazgo”, de modo tal que deben haber intuido a estas alturas que la cultura de seguridad y el liderazgo son dos temáticas con fuertes vínculos. Sin embargo, y dado que este también es un tema que se presta a una confusión frecuente, es importante que aclaremos desde el inicio cuál es efectivamente el vínculo entre los dos: si la cultura de seguridad consiste en presunciones que generan ciertos modos particulares, repetidos y habituales, de resolver los problemas cotidianos de seguridad, pues entonces es cierto que quienes poseen cierta autoridad para promover nuevas “creencias” y formas de resolver los problemas, ocupan un lugar central en este planteo.

Cultura de seguridad y liderazgo tienen un vínculo potenciado por los cambios contextuales.

Sin embargo, es importante que quede claro que cuando señalamos el “poder de instalar nuevas creencias”, no nos estamos refiriendo simplemente a un tema de comunicación o de aptitudes de conducción, sino más bien a una cuestión bien concreta. Las creencias no son fácilmente modificables sólo a partir de discursos, sino que requieren prácticas concretas a nivel del contexto organizacional. Son los líderes quienes pueden provocar algunos cambios contextuales que favorezcan la modificación de las creencias y la generación de nuevas prácticas.

A pesar de la importancia de las acciones contextuales de los directivos, es fundamental comprender que éstas dependen, por lo general, de la propia cultura en la que ellos mismos están inmersos. Cuando señalamos que no son sólo los operadores quienes poseen una cultura, nos referimos precisamente a esto: la cultura de la organización no sólo impacta en la conducta de los trabajadores, sino también en las decisiones y estrategias de los propios directivos. Así, las problemáticas vinculadas al liderazgo en seguridad suponen comprender no sólo cómo los gerentes comunican o generan credibilidad, sino analizar qué hacen

La cultura organizacional impacta tanto a los operarios como a las decisiones y estrategias de los directivos.

concretamente para mejorar el contexto de trabajo de las personas. Revisaremos a continuación algunas ideas interesantes de Simard respecto de este tema.

## 4.4.1. El liderazgo en la cultura normativa de seguridad

**En la cultura normativa, el liderazgo de la dirección en materia de seguridad es en general bastante directivo/descendente (*top down*), tanto desde los gerentes hacia los operadores de producción,** como en el seno mismo de la estructura administrativa (desde la dirección hacia la dirección media, y desde ésta hacia el nivel de supervisión).

11

Las creencias centrales del liderazgo en este tipo de cultura son las siguientes:

- Los procedimientos diseñados por especialistas son la mejor forma (y sobre todo la más segura) de llevar a cabo el trabajo.
- La seguridad es resultado del cumplimiento de los procedimientos.
- El rol del liderazgo consiste en crear esos procedimientos y vigilar estrictamente su cumplimiento.

La cultura normativa (*top-down*) puede generar cambios rápidos, pero dificulta conocer realidad de terreno.

Concretamente, los equipos de terreno (supervisores y operadores) deben actuar según directivas, reglas, procedimientos y

consignas que poco o nada contribuyeron a elaborar y decidir. Ese estilo de liderazgo puede ser eficaz para impulsar rápidamente un cambio de enfoque de la seguridad en las organizaciones de tipo jerárquico. En el largo plazo, su punto débil reside en que la dirección

media y superior no accede a conocimientos sobre la realidad del terreno que son esenciales para establecer y mantener medidas de seguridad (técnicas y procedimentales) plenamente eficaces y, de este modo, asegurar un muy alto nivel de control de los riesgos, especialmente de los tecnológicos.

## 4.4.2. El liderazgo en seguridad de la cultura integrada

Entre las formas de pensar típicas del liderazgo directivo-participativo, ciertas creencias o convicciones son importantes.

- Una primera convicción es que, especialmente en las industrias de proceso, la tecnología nunca se domina por completo, por lo que siempre pueden producirse sorpresas desagradables. Esto conduce a la adopción de prácticas a la vez directivas y participativas, para hacer frente a la ilusión de control y al sesgo de optimismo y para mantener un alto nivel de vigilancia por parte de la dirección y de los empleados.
- Esta convicción implica también que el esfuerzo para controlar los riesgos no puede detenerse nunca y que la fiabilidad del sistema depende de un proceso de mejora continua que debe ser gestionado como tal.
- Por último, la convicción de que la colaboración entre los dos actores (la dirección y los operadores) es clave para que este proceso de mejora continua produzca un incremento en la eficacia en materia de seguridad y fiabilidad, necesario para prevenir los accidentes industriales graves e, incluso, para llegar al nivel de accidente laboral cero. De allí la conveniencia de recurrir a un nuevo tipo de liderazgo, a la vez directivo y participativo.

La tecnología nunca se domina por completo.

### 4.4.3. Las prácticas del liderazgo en la cultura integrada

De estos preceptos o “modos de pensar” vinculados a la cultura integrada, se derivan ciertos modos de actuar, de resolver los problemas de seguridad por parte del liderazgo, muchos de los cuales han sido documentados por numerosos estudios llevados a cabo en Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia (Japón) y Australia, y en diferentes sectores de actividad (nuclear, aviación civil, química, petróleo y gas, petroquímica, metalúrgica, fabricación de automóviles y otros equipos, hospitales). Esos estudios demuestran que el

Otorgar a la seguridad un status prioritario es una práctica ejercida por un buen liderazgo en seguridad.

liderazgo de seguridad típico de la cultura integrada se ejerce generalmente mediante ciertas prácticas directivas características. La primera práctica identificada se vincula con la

atribución de un estatus muy elevado a la seguridad entre los valores y prioridades proclamadas por la empresa.

**Por otra parte, el liderazgo de las culturas integradas puede distinguirse** por la implementación de prácticas concretas para promover la participación de los operadores.

**Un primer eje de prácticas muy valorado es el refuerzo de la presencia de los responsables de servicio y de línea en el terreno junto a los operadores**, para observar el manejo de las operaciones y las tareas que se efectúan, informarse sobre las dificultades encontradas, promover la declaración de anomalías y problemas de funcionamiento, estimular la vigilancia en materia de riesgos y dialogar y escuchar a los operadores.

Liderazgo en cultura integrada requiere: jefaturas en terreno, aumento de detección-reporte riesgos, participación de operadores y cierre de las acciones.

**Un segundo eje igualmente popular se refiere a los medios de incrementar la detección y el reporte de los riesgos.**

Los medios utilizados varían (por ejemplo, identificación de anomalías, campañas de identificación y evaluación de riesgos específicos, detección de señales débiles, etc.), pero los ingredientes del éxito consisten en efectuar una actividad valorada y organizada, formar a los empleados para su realización, implementar un proceso de seguimiento de las informaciones elevadas y comunicar los resultados de ese seguimiento.

**Un tercer eje se refiere a la participación de los operadores en los procesos de mejora continua de las reglas y procedimientos de seguridad y operaciones**, tanto en la elaboración inicial como en la validación y revisión. Aquí también la organización de la participación es importante (grupos de trabajo, selección de tareas y procedimientos específicos, métodos utilizados, etc.), pero además se deben proveer los medios que hagan posible la participación de los grupos o equipos de trabajo involucrados en las diferentes etapas del proceso.

La participación de los operadores en la mejora de las reglas y procedimientos apunta no sólo a mejorar su aplicabilidad, sino también a favorecer su apropiación por parte de los operadores, con la finalidad de incrementar su motivación intrínseca para aplicarlos con el apoyo y el refuerzo que el equipo representa. En consecuencia, cuando el aspecto participativo ha sido bien resuelto, contribuye a reforzar el rigor en la aplicación. Sucede lo mismo con la presencia de la dirección en el terreno, descrita más arriba como una práctica de liderazgo participativo, pero que debe también ser utilizada para que los superiores realicen verificaciones en la aplicación de los procedimientos (observación de tareas, por ejemplo), acompañadas de un diálogo positivo con los operadores sobre la seguridad, que favorezca a su vez la realización de algunas mejoras, si fuera necesario.

#### 4.4.4. La participación de los operadores

Básicamente, el compromiso de los empleados con la seguridad se manifiesta de dos modos: en el respeto de las reglas de seguridad establecidas y en las iniciativas generadas para asegurar la propia seguridad y la de los demás. En este sentido, los operadores participan, a su nivel, en la doble dinámica de la seguridad reglada y la seguridad gestionada presente en toda empresa que realiza actividades de riesgo.

El compromiso de los empleados en seguridad se manifiesta a través del cumplimiento de reglas y de las iniciativas de seguridad.

En la cultura directiva de seguridad estas dos modalidades de participación de los empleados están muchas veces dissociadas. La dirección busca ante todo la adaptación y se desinteresa por, e incluso desalienta, la capacidad de iniciativa de los empleados. En consecuencia, la cantidad de iniciativas orientadas hacia la dirección (informes de anomalías, sugerencias de seguridad, participación en actividades de prevención) es muy baja. La dirección se queja a veces de esta poca participación pero, en realidad, hace pocas cosas para valorarla y organizarla.

En la cultura integrada de seguridad, el enfoque de la dirección consiste, por el contrario, en estimular y canalizar la capacidad de iniciativa de los empleados como recurso para incrementar el nivel de respeto de las reglas. En efecto, la participación de los empleados (iniciativa) permite mejorar en forma continua la aplicabilidad y la apropiación de las reglas por parte de los operadores, lo cual aumenta su inclinación a respetarlas, pues las consideran suyas.

Las iniciativas permiten mejorar la aplicabilidad y apropiación de reglas por operadores.

**En general, los empleados están mucho más motivados con la cultura integrada que con la cultura directiva de seguridad**, pues este enfoque responde no sólo a sus necesidades de seguridad en el trabajo sino también a otras de nivel superior, tales como la necesidad de reconocimiento y aprecio por parte de los superiores, de participación en las decisiones o de aprendizaje de nuevas competencias, lo que incrementa la satisfacción y la cooperación en el trabajo.

Es por esto que el compromiso de los empleados en sus dos modalidades (respeto de las reglas, iniciativas de seguridad) es generalmente más elevado en una cultura integrada que en una cultura directiva de seguridad.

### La importancia del liderazgo para construir una Cultura de Seguridad



## 4.5. Respeto del rol

Responder la pregunta **¿cómo los líderes cumplen su rol adecuadamente para alcanzar la seguridad que necesitan en sus procesos productivos?**, es la clave para empezar a resolver esta ecuación, que pretende aportar una visión desde la experiencia de otros gerentes de empresas que ya han transitado este arduo camino, pero que ofrece recompensas que no se pueden valorar en el corto plazo.

En esta perspectiva pareciera razonable mirar con detalle las acciones contenidas en los **7 principios de liderazgo** que nos ayudan a construir la seguridad en las empresas y facilitan el camino para alcanzar una cultura de seguridad integrada.



## Principio del liderazgo en seguridad

## Ejes

<p>1. Crear la visión sobre seguridad (en forma coherente con los valores y los principios de gestión)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apropiarse y presentar la política de seguridad de la empresa</li> <li>■ Atribuirle a la seguridad la jerarquía que merece frente a otros imperativos</li> <li>■ Imaginar la situación futura deseada</li> <li>■ Realizar el diagnóstico e identificar las oportunidades de mejora</li> <li>■ Proponer objetivos realistas y acotados</li> <li>■ Construir la visión colectivamente</li> <li>■ Definir, a partir de la visión, los principios de responsabilidad y las expectativas en términos de comportamiento</li> <li>■ Sentirse personalmente responsable de la seguridad</li> </ul>
<p>2. Dar a la seguridad el lugar que le corresponde en la organización y la gestión, y conducirla cotidianamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrar la seguridad en todos los niveles de la organización</li> <li>■ Clarificar los roles y atribuciones de cada uno (personal operativo o de equipo de seguridad) con vistas a la eficacia colectiva y a un mejor resultado global.</li> <li>■ Identificar sistemáticamente los obstáculos que se oponen al logro de los objetivos de seguridad y levantar esos frenos</li> <li>■ Proveer los medios adecuados</li> <li>■ Colocar la seguridad en el primer rango de las preocupaciones cotidianas y protegerla de los elementos perturbadores</li> <li>■ Comprometer y responsabilizar a los prestatarios y al personal, asociarlos al seguimiento</li> </ul>
<p>3. Hacer compartir la visión sobre seguridad: influenciar, convencer y favorecer la iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantizar una formación suficiente de todos los actores para que puedan hacer propios los objetivos de seguridad</li> <li>■ Recordar regularmente los objetivos y las expectativas de comportamiento</li> <li>■ Renovar los mensajes para mantener la atención, la motivación y la implicación</li> <li>■ Aprovechar las oportunidades de comunicar eficazmente</li> <li>■ Comunicar claramente: utilizar un lenguaje accesible y adaptado para asegurarse de que ha sido comprendido. Reducir la cantidad de información</li> <li>■ Promover métodos comportamentales de aseguramiento de la intervención</li> <li>■ Organizar y promover la observación y la identificación de situaciones de riesgo, incluidos los indicios precursores</li> <li>■ Instaurar un clima de confianza, privilegiar la transparencia</li> <li>■ Identificar y valorizar lo que está bien, estimular y apoyar las iniciativas</li> <li>■ Difundir herramientas útiles de información, recolección y análisis</li> <li>■ Recordar que la seguridad es problema de todos</li> </ul>
<p>4. Ser creíble: ejemplaridad y coherencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ser competente, justo e íntegro en su punto de vista sobre la seguridad</li> <li>■ Respetar sus compromisos de seguridad, incluso ante situaciones críticas</li> <li>■ Ser ejemplar en el respeto de las exigencias</li> <li>■ Demostrar cotidianamente a través de la escucha, las actitudes, las decisiones y la reactividad, la importancia y el cuidado que se otorga a la seguridad y a las condiciones y el ambiente de trabajo</li> <li>■ Implicarse personalmente en la implementación del Plan de Acción de Seguridad y velar por que sea pragmático y adaptado a las necesidades del terreno</li> <li>■ Ser capaz de cuestionarse a sí mismo y de cuestionar la actitud de otros, incluidos los superiores</li> <li>■ Argumentar sus decisiones y estar atento a la comprensión de sus actos</li> </ul>

5. Favorecer el espíritu de equipo y la cooperación transversal

- Desarrollar los intercambios y el trabajo en grupo para resolver los problemas de seguridad y compartir las buenas prácticas
- Proveer los medios de coordinación que permiten una visión global de los riesgos, principalmente en las interfases, y una articulación óptima de las contribuciones de cada uno
- Propiciar que las herramientas y los métodos se compartan
- Acercar el equipo de seguridad al terreno operativo
- Velar para que cada uno se sienta integrado y para que los diferentes componentes se sientan solidarios y colectivamente responsables
- Cruzar objetivos (comprometer los equipos con los resultados de sus contrapartes)
- Asegurarse de que las prácticas tradicionales de grupo no se opongan a la transparencia y a la búsqueda colectiva de mejora

6. Estar presente en el terreno para observar, escuchar y comunicar eficazmente

- Organizar las visitas de campo y formar los participantes, definir un conjunto de exigencias
- Organizar encuentros regulares de intercambio entre personas de oficios diferentes
- Asociar las empresas prestatarias de servicios en las visitas de campo. Estimular y favorecer el acceso al campo por parte de los directivos de las empresas prestatarias
- Subrayar lo que va bien, advertir para que se levante la guardia basándose en los accidentes pasados, corregir las malas prácticas señalando los riesgos que resultan del no respeto de las reglas
- Identificar las dificultades de implementación de las consignas y buscar soluciones con los interesados
- Revisar las prácticas tradicionales en función de los objetivos de seguridad
- Dar retroalimentación a los interesados sobre lo que se observa en el terreno
- Encontrarse con víctimas de accidentes

7. Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas

- Poner de relieve las BP y las buenas iniciativas, valorizando los comportamientos de los actores interesados para reforzarlos y extenderlos
- Elegir momentos clave para recompensar y así sensibilizar al resto
- Saber festejar colectivamente los éxitos
- Seleccionar las empresas subcontratistas en función de su compromiso con la seguridad (casos ejemplares, cartas de compromiso)
- Comunicar fríamente lo inaceptable (la línea roja) y las reglas de sanción (eventualmente graduales) que resulten
- Analizar cuidadosamente el contexto (entorno técnico y organizacional, directivos implicados) antes de decidir una sanción
- Saber justificar la sanción con la mayor transparencia respecto a las reglas que son inviolables y los comportamientos que son inaceptables



# Narrativas

## El rol del líder en Seguridad y Salud en el Trabajo

compartir  
escuchar hacer  
**escuchar** hacer  
compartir **compartir** escuchar  
hacer

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





## Alan Fischer Hill

Gerente General  
Electrogas S.A.



A nivel de la estructura organizacional se ha dado una señal a todo el equipo de la importancia de la visión de seguridad, elevando el nivel jerárquico de la persona responsable de implantar procedimientos asociados a la seguridad. Por otra parte, se ha establecido una política de inversión permanente en las personas o en capacitación

La seguridad es un valor compartido,  
una variable unificadora.

en materias de seguridad. También nos hemos acogido a la certificación como una manera de hacer una continua revisión de los procedimientos asociados a seguridad de las personas y de las instalaciones. Hemos reforzado el trabajo en las comunicaciones y la forma de usar distintos medios para transmitir esa visión y que van desde videos, incorporación del tema en reuniones de coordinación o trabajo, elementos tales como afiches y señalética en todas las instalaciones, charlas periódicas de seguridad, etc.

Por otra parte se siguen incorporando procedimientos que refuerzan el tema de la seguridad. Estos van desde la exigencia de uso de vestimenta y herramientas adecuadas hasta la revisión de conductas seguras por parte de los colaboradores.

No porque sea pequeña una falla de  
seguridad es menos importante.

Finalmente, se trabaja también en la cultura de la organización fortaleciendo la seguridad como un valor compartido, incluso extendiendo el trabajo más allá del individuo en el lugar de trabajo y llegando hasta la familia.

La seguridad es un valor compartido, y en este sentido tiene la misma importancia para todo el personal de la compañía, independiente del nivel jerárquico que ocupa el colaborador dentro de la organización. Se trata que sea un hábito de conducta, un elemento unificador de criterios de comportamiento. Más bien debe entenderse como una variable unificadora y no diferenciadora de las personas.

Adicionalmente a las ya señaladas se llevan a cabo acciones tales como revisión periódica de las políticas de seguridad, compartir, discutir y analizar con el personal situaciones de riesgo y flaquezas en la seguridad, incorporar el tema como elemento central de las actividades que se desarrollan y dar la señal de que es un tema de preocupación constante de los niveles jerárquicos superiores de la compañía.

Lo importante es no bajar la guardia. No porque sea pequeña la falla en la seguridad es menos importante. Por ese motivo se adoptan acciones correctivas en todas las situaciones en que ha habido una falla.

Debe haber un liderazgo que represente la importancia y el valor dado a la seguridad. Un ejemplo a seguir. Por otra parte se debe persistir en el tiempo. Es decir, debe ser un tema de preocupación constante hasta que se consolide la cultura.

Finalmente debe involucrarse a toda la organización y en gran medida también a las entidades de borde que también influyen en el comportamiento de las personas como los proveedores, contratistas y familias.

Generar cambios en la cultura de seguridad tiene que ver con un liderazgo que represente su importancia.

La empresa tiene una evaluación formal de la seguridad a través de indicadores como accidentabilidad, horas de tiempo perdido, etc. Estos permiten hacer un seguimiento de la gestión de la seguridad y si bien no hay una evaluación formal del impacto de la gestión de seguridad en los resultados de la empresa, se considera que un comportamiento seguro sí influye en la seguridad con la que las personas operan las instalaciones de la compañía y ello impacta efectivamente en los indicadores de disponibilidad, aspecto clave y crítico del negocio.

En la planificación anual del presupuesto de la empresa se incorporan por áreas diferentes partidas que dicen relación con la seguridad. Es así como el área de recursos humanos incorpora dentro de su presupuesto anual diferentes cursos o actividades de capacitación que dicen relación con valores, cultura, conductas, muchas de las cuales tienen incorporada la seguridad como materia principal. Por su parte áreas como operaciones o mantenimiento también en su ámbito incorporan partidas que dicen relación con sus propios requerimientos en esta materia tales como capacitación en seguridad e incorporación de nuevas técnicas o procedimientos. Finalmente está el área de seguridad propiamente tal, en que en su ámbito más operativo vela por que se disponga de los recursos materiales que dicen relación con la seguridad.

Cabe señalar que como política no existe un límite ex ante del presupuesto en relación con materias de seguridad.



## Cristian Moraga Torres

Gerente General  
Mutual de Seguridad



Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, por su naturaleza de organismo dedicado a promover y desarrollar la cultura de seguridad en sus empresas clientes, ha construido la visión de seguridad para sus trabajadores, basado en uno de sus valores: “La Valoración de la Vida”. Esto nos ha permitido modelar un conjunto de acciones estratégicas para los ejecutivos y jefes, que permiten que pongamos a las personas en el centro de la toma de decisiones y que definen nuestra identidad como empresa. Sólo poniendo a las personas en el centro podremos, tener procesos de excelencia y brindar el servicio que nuestros clientes necesitan.

Respecto del nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores, la seguridad de las personas es vital para nuestra empresa y su sobrevivencia.

Respecto del nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores, la seguridad de las personas es vital para nuestra empresa y su sobrevivencia, los ejecutivos son conscientes de que su actuar coherente con nuestros valores define lo que somos y modela el actuar de nuestras jefaturas y trabajadores.

Nos hacemos cargo de la prevención en su sentido amplio, para alcanzar la excelencia en nuestros procesos internos, porque entendemos que sólo de esta forma podremos exceder las expectativas de nuestros clientes. Nuestros trabajadores entienden que los cuidamos y así ellos nos ayudan a cuidar a quienes servimos.

En cuanto a las acciones concretas que desarrollo para construir una cultura de seguridad en Mutual, y con el propósito de asegurar nuestro actuar coherente, desde mi posición trasmito en forma sistemática nuestra visión de la seguridad, y para lograr los cambios que se requieren hemos incorporado esta visión en nuestro Plan Estratégico 2015 – 2020, donde el concepto de Cero Daño, debe formar parte de la estrategia operativa.

Hemos definido la responsabilidad que tienen nuestras jefaturas y las acciones de liderazgo que son necesarias para conducir a sus equipos, y esto se ha incorporado en la evaluación del desempeño de éstas.

Finalmente hemos establecido un sistema de monitoreo de objetivos y metas concretas en esta materia, que nos permite mirar con detalle los cambios que sea necesario introducir.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad, son en primer término, entender el desafío de cambio requerido, a partir de esto es necesario construir un contexto organizacional coherente, que permita a los trabajadores actuar de manera segura.

Otro aspecto que es clave es el liderazgo comprometido de nuestras jefaturas, que con su actuar facilitan el desarrollo de prácticas concretas que van definiendo nuestra respuesta cultural frente a la seguridad.

Mi participación en esto está directamente relacionada con lo comentado precedentemente, junto con generar espacios que facilitan la confianza y cooperación de los equipos de trabajo.

Hemos definido la responsabilidad que tienen nuestras jefaturas y las acciones de liderazgo que son necesarias para conducir a sus equipos, y esto se ha incorporado en la evaluación del desempeño de éstas.

Respecto de si he evaluado el impacto que una buena gestión en seguridad le significa a la empresa, puedo señalar que estoy convencido de la expresión que dice “Si no puedes administrar la seguridad entonces no puedes administrar tu negocio”.

Desde este punto de vista creo que una buena gestión en seguridad influye de manera poderosa en los resultados de las empresas, razón por la cual se deben hacer todos los esfuerzos para mejorar en seguridad.





**Fernando Concha Fueyo**  
Gerente General Corporativo  
Mas Errázuriz



Hace 3 años iniciamos la construcción de una nueva visión de seguridad en ME. Lo primero que hicimos fue detenernos a pensar y analizar nuestra gestión preventiva, mirar aquellas prácticas que realmente ayudaban a generar contextos seguros. Hoy contamos con un área exclusiva de gestión de cambio en cultura en seguridad, la cual nos ayuda a observar y gestionar las palancas necesarias para construir nuestra visión de seguridad compartida por todos nuestros trabajadores.

Se trabaja en intervenciones a todo nivel para que la cultura de seguridad tenga un lenguaje compartido.

cultura en seguridad que queremos fomentar tenga un lenguaje compartido, y con esto generar contextos en donde todos cumplen un rol para el cuidado compartido o la vigilancia compartida. Hoy se trabaja en torno a generar acciones concretas con todos los niveles de la organización que les permitan entender cuál es el rol que cumple cada uno para generar una cultura en seguridad que genere altos desempeños en este ámbito.

En relación a las acciones concretas desarrolladas para construir una cultura de seguridad, mi rol es apoyar y fomentar los procesos e intervenciones de cultura en seguridad que desarrolla la Gerencia SSOMA. Participo activamente en las prácticas de seguridad en terreno, haciendo visitas periódicas a las obras junto con los Gerentes de Operaciones y Administradores de Contrato. En dichas instancias realizamos actividades como inspecciones, charlas y conversaciones con los trabajadores, donde privilegiamos las temáticas de seguridad y salud ocupacional.

La clave es responsabilizar a todos los roles, generar conciencia compartida.

compartida de aquellas cosas que nos ayudan y aquellas que no nos sirven para fomentar una cultura en seguridad integral. Mi participación hoy y siempre es ser un ejemplo de la visión de este cambio apoyando e interviniendo lo que más pueda para que esto ocurra.

Estamos evaluando el impacto que una buena gestión en seguridad en nuestra organización, estoy seguro de que los resultados e impacto que se generan son transversales, ya sea en la productividad, costos, procesos, y por sobre todo en las personas; ya que se genera finalmente un clima positivo que nos permite gestionar constantemente la seguridad como una forma de ser en nuestra organización.

Respecto del nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad, para nuestra compañía es fundamental el rol que le damos a la seguridad y hoy se trabaja en intervenciones a todo nivel para que la



**Javier Núñez**  
Gerente Corporativo HSEQ  
ARAMARK



La visión de seguridad se construye a través del Aramark SAFE, que establece una Política de Seguridad y un compromiso que baja a nuestros trabajadores todos los días a través de las Actividades de Compromiso SAFE. Educar diariamente a través de charlas de seguridad, validar el conocimiento observando semanalmente a nuestra gente trabajando en terreno, investigar todos los accidentes generando lecciones aprendidas, y reconocer mensualmente a los trabajadores con mejor comportamiento en seguridad.

El nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores está dado por el mensaje que se trasmite: la seguridad siempre está primero. Cualquier trabajador puede detener un trabajo si no están disponibles las condiciones de seguridad para realizarlo.

El nivel de importancia de la seguridad es que se encuentra primero que todo.

Las encuestas de seguridad que hemos realizado nos muestran que el compromiso y el comportamiento en seguridad se van diluyendo a medida que se baja en la línea de mando. Es decir, a nivel de gerencia tenemos un alto compromiso con la seguridad, y este compromiso se va reduciendo a nivel de supervisión, y se reduce aún más a nivel de trabajadores.

Hemos avanzado mucho en los últimos años, pero aún nos queda largo camino para mejorar.

Las acciones concretas desarrolladas para construir una cultura de seguridad en la empresa son las siguientes:

- 1** Preguntar primero sobre la seguridad cada vez que visito un contrato, y manifestar mi compromiso con el cuidado de las personas. Todos debemos regresar a nuestros hogares sin daño, igual como salimos de ellos. Esto es lo más importante.
- 2** Iniciar todas las reuniones con un momento o reflexión de seguridad.
- 3** Reconocer a todos los contratos que cumplen años sin accidentes con una celebración en cada uno de los sitios.
- 4** Emitir mensualmente un boletín informativo Aramark donde los logros en seguridad ocupan un lugar preponderante.
- 5** Difundir nuestros accidentes y las lecciones aprendidas de los mismos.
- 6** Capacitar permanentemente a nuestro personal en materias de seguridad.
- 7** Medir la seguridad a través de indicadores que nos permiten conocer siempre dónde estamos, cómo avanzamos y cómo podemos mejorar.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad son:

- 1** Liderazgo permanente de la alta gerencia, predicando con el ejemplo para demostrar su compromiso en seguridad.
- 2** Comunicar y promover las conductas seguras.
- 3** Reconocer, premiar y estimular la excelencia.

Cuando se evalúa el impacto que una buena gestión en seguridad significa a la empresa concluimos que es claramente percibido por todos que cuando la seguridad está presente la calidad, la productividad, la efectividad organizacional y la moral de los empleados es superior, lo cual se revela en los resultados financieros de estos sitios. Esto demuestra adicionalmente que la seguridad es un buen negocio.



## José Ignacio Concha Besa

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



En la empresa, la actualización de la estrategia de seguridad comprende un constante y periódico diagnóstico en el que se identifican principalmente, las fortalezas y debilidades que nuestros trabajadores exteriorizan en cuando a alcanzar y practicar una real Cultura de Seguridad.

Este diagnóstico nos muestra desde lo más básico a lo más complejo las deficiencias existentes, debiéndose insistir en lo que vinimos en llamar “conductas positivas en seguridad”.

En algunos casos se motiva a adoptar estas conductas y en otras definitivamente, cuando la motivación no basta, se imponen a base de mantener una disciplina laboral. De tanto velar por su aplicación, estas conductas al poco tiempo se transforman en hábitos, incorporándose al consciente del individuo que las pasa a considerar, más allá de una obligación, una actitud positiva para su bienestar físico y laboral; comprende que el uso de EPP realmente lo protege, como también usar el cinturón de seguridad cuando conduce. Este proceso culmina con la adquisición de una Cultura de Seguridad que tratamos contagie a las generaciones que se van incorporando a la empresa.

28

La seguridad es un valor permanente, y ninguna urgencia puede postergarla.

El grado de importancia que se le atribuye a la seguridad en Besalco Maquinarias en los niveles directivos superiores, directivos medios y en los trabajadores, es de alta relevancia ya que está considerada como uno más de los 6 valores con que cuenta la empresa y que guía su quehacer.

La Seguridad NO es considerada prioridad de por sí, porque sabemos que estas son fluctuantes y se ajustan de acuerdo a circunstancias como lo son las eventuales urgencias por alcanzar niveles de producción o dar cumplimiento a plazos impostergables que colocan a la seguridad en una prioridad menor.

Sin embargo, al ser considerada un VALOR, su nivel de importancia no varía dado que los valores son permanentes y ninguna urgencia de producción o plazo puede postergarla de su primerísima relevancia.

Las acciones concretas desarrolladas para construir esta cultura de seguridad apuntan a crear en la conciencia de todo el personal que la meta en nuestra empresa, es la búsqueda permanente del CERO DAÑO, concepto sobre el cual descansa la estrategia de seguridad.

El símbolo correspondiente en forma de un vistoso logotipo, está representado en todo lugar, texto, pendón, casco, presentación, informe y lenguaje, incluso bordado en los chalecos "geólogos".

Se trata de mantener un CERO DAÑO a las personas, a la propiedad y al medio ambiente. Para ello, se mantiene y promueve una Política de Tolerancia Cero ante las condiciones y acciones inseguras y otra de NO a la Impunidad. Con estas políticas se trata de actuar de inmediato ante toda acción o acto inseguro que se presente a fin de que sea corregido al instante y su protagonista, sometido a capacitación inmediata hasta que readquiera la eficiencia requerida en su puesto.

Estimamos que las claves para generar un cambio de cultura en seguridad pasan en primer lugar, por el involucramiento en la prevención de los riesgos a través de todas sus herramientas de gestión, entre éstas las certificaciones PEC, ISO u OHSAS, desde el más alto nivel de la empresa hasta el último de sus integrantes.

En segundo lugar, se considera la existencia de óptimos canales de comunicación "reflexiva" para que el mensaje de la política, visión, principios, estrategia, procedimientos, normas e instructivos llegue hasta el más novato de los trabajadores.

Finalmente, creando un ambiente de trabajo en equipo con el justo equilibrio de ejercer disciplina laboral considerada simplemente como el "Hacer las Cosas Bien" y la aplicación de un procedimiento de incentivos, tratando de mantener un grato clima laboral.

Mantenemos una política de tolerancia cero ante condiciones y acciones inseguras y no impunidad.

La evaluación permanente del impacto de nuestra gestión en seguridad es del todo positiva, demostrado en claros indicadores que, además de proteger lo más valioso de la empresa como lo son sus trabajadores, ha facilitado la participación mucho más activa en licitaciones, posibilitando ampliar y aumentar nuestra gama de negocios.

Podemos afirmar que la seguridad es, efectivamente, la mejor de las inversiones.



## Julián Lería

Coordinador de Proyectos  
Estratégicos  
Empresas Pizarreño S.A.



En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores definiendo la seguridad como un valor de la compañía y como tal se le da la importancia que esto tiene en todas las actividades de la compañía. Toda actividad parte con la seguridad. Todo debe partir del Gerente General y de ahí hacia abajo por los gerentes de línea, jefes, supervisores, jefes de turno, etc.

El nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en los niveles directivos es altísimo pues afecta de forma importante los bonos anuales de gerentes y ejecutivos, pero a pesar de esto muchos se comprometen pero no se involucran. Al nivel operarios se le da una alta importancia, porque son ellos los que se accidentan. Tenemos muchos problemas de liderazgo y comunicaciones con los Jefes y Supervisores.

Las acciones concretas desarrolladas para construir una cultura de seguridad en la empresa parten por liderar con el ejemplo en terreno, conversaciones de seguridad en terreno, KPIs proactivos de seguridad (reporte de incidentes, conversaciones, horas de entrenamiento anuales, % de cumplimiento de acciones correctivas, análisis e implementación de eventos serios dentro del grupo, implementación obligatoria de Safestart, desayunos quincenales de gerentes con operarios, etc.).

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad parten por tener un programa a largo plazo (5 años), ser perseverante, predicar con el ejemplo, ser consecuente entre lo que se dice y se hace, fijar la seguridad por sobre la producción, etc. Involucrar a los gerentes, jefes y supervisores.

Cuando evaluamos el impacto de una buena gestión en seguridad concluimos que genera lugares más limpios, más seguros, mejores operaciones, menores rechazos, menores pérdidas, mejores ambientes de trabajo, mejores relaciones con los sindicatos y además una reducción en el pago a las Mutuales.

Toda actividad parte con la seguridad.



**Luis Lodi**  
Director SST  
CODELCO



En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores en función de la carta de valores y la política de seguridad y salud ocupacional de la empresa. Nuestra Visión es lograr cero fatalidades y consolidar una cultura preventiva en nuestras operaciones. Ello es coherente con nuestras declaraciones plasmadas en la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. Es a lo que aspiramos y define nuestro norte y dónde focalizar nuestros esfuerzos en materia preventiva.

En nuestra empresa le atribuimos la máxima importancia a la seguridad en todos los niveles de liderazgo de la Empresa. Contamos con un programa de liderazgo que debe ser cumplido tanto por Ejecutivos como por Supervisores, que consta de actividades de terreno así como de reuniones de análisis de resultados. El área de Seguridad y Salud Ocupacional monitorea que el programa se cumpla de manera correcta, auditando en forma semestral la información. Para nuestra empresa la 2 seguridad está por sobre cualquier meta de producción. No transamos en esta forma de concebir la seguridad. Para los Ejecutivos y Supervisores que trabajamos en esta empresa, la seguridad es un valor y los valores no se transan por metas de producción o variables de costos. Las desviaciones en cuanto a la asignación del nivel de importancia que se le pueda atribuir a la seguridad, las administramos cuando las detectamos y son corregidas de inmediato. Para nuestros trabajadores la situación es similar. La forma de ver la seguridad de nuestros trabajadores es transmitida por sus líderes y son ellos responsables, con su comportamiento, de modelar las conductas seguras en nuestros trabajadores.

En nuestra empresa le atribuimos la máxima importancia a la seguridad en todos los niveles de liderazgo de la Empresa.

Respecto de acciones concretas para construir una cultura de seguridad en la empresa, hemos desarrollado un conjunto de herramientas preventivas que nos permiten detectar desviaciones de conductas y condiciones en forma temprana para corregirlas oportunamente.

Eso es un importante factor preventivo para nosotros. Las herramientas que desarrollamos y están extendidas en toda la organización son: observaciones conductuales, reportes de SSO, uso de tarjeta de trabajo seguro, análisis de riesgos de la tarea y el sistema de aprendizaje de incidentes relevantes, el que nos permite, cada vez ocurre un accidente de alto potencial, difundirlo a toda la organización y verificar que los aprendizajes de este incidente se hayan realizado de manera efectiva. Por otra parte, contamos con un programa de liderazgo, que ya comentamos, orientado a garantizar que la línea de mando entregue su visión respecto a lo esperable en materia preventiva, que oriente y modele conductas preventivas en sus trabajadores, que corrija oportunamente condiciones de seguridad y que monitoree permanentemente el estado de los controles de los riesgos críticos en terreno. Todas estas herramientas son parte del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional (SIGO), siendo auditadas en forma regular a fin de garantizar su adecuado cumplimiento.

El presupuesto asignado al tema de seguridad es variable, no existe un valor fijo, pero en los últimos 4 años hemos invertido más de 600 millones de dólares.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad, en primer lugar suponen definir claramente dónde estamos en materia de cultura de seguridad y dónde queremos llegar. Un diagnóstico de la situación preventiva en que nos encontramos nos permite definir vulnerabilidades, debilidades y fortalezas y sobre ello desarrollar el tipo de cultura de seguridad que queremos. El liderazgo es otro de los pilares clave para lograr una cultura de seguridad preventiva. El alineamiento a nivel gerencial y de supervisión es importantísimo para poder conseguir los cambios que se requieren, ya que en el día a día ellos son los impulsores de estos cambios. Los trabajadores responden a estos lineamientos y finalmente son los que filtran el discurso gerencial y lo aterrizan para que sea implementado. Por otra parte, contamos con herramientas preventivas que nos permiten detectar a tiempo desviaciones de los controles de riesgos críticos y actuar en forma preventiva. Otro factor relevante es la participación que se expresa a través del uso de estas herramientas preventivas de manera efectiva y en forma consciente. Si el trabajador es capaz de usar estas herramientas puede perfectamente evitar un accidente o evitar que se generen las condiciones para que éste ocurra. Finalmente, es importante que los indicadores clave de gestión de SSO, me refiero a los indicadores preventivos, se incorporen a la métrica con la cual medimos nuestra gestión. No sólo a través de datos reactivos que nos indican qué ocurrió, sino a través de datos proactivos que nos entreguen información de lo que podría ocurrir para que así podamos actuar a tiempo.

32

En cuanto a la evaluación del impacto que una buena gestión en seguridad le significa a la empresa, hemos detectado que una mala gestión de seguridad en la empresa puede ser muy costosa tanto a nivel personal como a nivel del negocio. Lo que obtenemos, luego de un accidente que expresa un estado de seguridad desfavorable, son pérdidas y a todo nivel. Las pérdidas producto de accidentes graves y fatales son altísimas, millonarias y pueden afectar gravemente la reputación de la empresa. Sin embargo, creemos que el planteamiento es otro; la seguridad es un estado que se consigue al realizar una buena o mala gestión en materia de control de riesgos. Lo que nosotros gestionamos son los riesgos laborales y del proceso, por lo que si hacemos un buen trabajo en esta línea, tendremos un proceso que opera de mejor manera, sin daños y sin interrupciones, lo cual obviamente es beneficioso para el resultado final.

Operar de manera disciplinada, con apego a los reglamentos y procedimientos, nos permite obtener un estado de seguridad óptima, evitar accidentes y, por consiguiente, disminuir o eliminar las pérdidas. Eso es bueno para la empresa y para todos los que trabajamos en ella.

El presupuesto asignado al tema de seguridad es variable, no existe un valor fijo, pero en los últimos 4 años hemos invertido más de 600 millones de dólares para mejorar las condiciones de seguridad en nuestra empresa. Las inversiones y el presupuesto se generan en función de los proyectos y en función de las necesidades de seguridad de cada División.



## María de la Luz Benavente

Vicerrectora de Recursos  
Humanos de Santo Tomás



SANTO  
TOMÁS



En nuestra Institución, hemos construido la visión de seguridad para nuestros colaboradores, generando en el tiempo una estructura directiva sobre la cual radicar las responsabilidades tendientes a conformar una visión y un actuar en materias de seguridad para nuestros colaboradores.

En este orden de ideas, el año 2004 se conformó el Departamento de Prevención de Riesgos, y a partir de su asesoría especializada se llevó a efecto la elaboración de un diagnóstico técnico legal en materias de seguridad en el trabajo. Los resultados del señalado diagnóstico nos permitieron planificar las acciones que nos otorgaran los niveles requeridos de seguridad. La planificación elaborada estuvo orientada fundamentalmente en la conformación de redes internas que contribuyeran a la sostenibilidad de un modelo de gestión con alcance nacional, dirigido al sistema educacional Santo Tomás, considerando todos los formatos de educación; ya sean Universidad, Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica y también Colegios.

La constitución de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (52 distribuidos en todo el país) y el empoderamiento que la Institución les ha otorgado para el cumplimiento de su rol, ha resultado un aporte significativo para la gestión en seguridad y salud en el trabajo, fortaleciendo redes nacionales que promueven una cultura de seguridad en la Organización. Adicionalmente, nació la necesidad de evaluar el nivel de gestión de este organismo, logrando actualmente que el 100% de nuestros Comités mantengan certificación “categoría Bronce”, 86% certificados en “categoría Plata” y 53% de los Comités certificados en “categoría Oro” bajo el modelo de certificación dispuesto por el organismo Administrador.

Entendiendo que la seguridad y salud en el trabajo no puede considerarse como elemento adicional a la labor que toda Institución realiza, sea la construcción de un producto o entrega de un servicio,

Santo Tomás determinó comprometerse con la implementación del Programa Empresa Competitiva en todas sus sedes, desde Arica a Punta Arenas, obteniendo resultados ajustados a las expectativas, certificando de esta manera a todas sus sedes bajo el modelo de gestión en las distintas categorías.

Asumiendo la extensa gama de obligaciones en materia seguridad y salud en el trabajo, la Institución fortaleció la unidad de prevención de riesgos, transformándola en la nueva Dirección de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, con el desafío de cumplir los objetivos autoimpuestos en un ambicioso proyecto, denominado “Plan de SSOMA”. Para ello, diseñó e implementó una nueva Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, incrementando el número de integrantes profesionales SST, para asesorar de manera directa a las sedes. Asimismo, se fortaleció el rol directivo en el liderazgo de la gestión en esta materia, tanto en las unidades centrales como en sedes, convocando con ello a un mayor número de actores para cumplir con los desafíos del proyecto institucional.

La Institución considera relevante la Seguridad y Salud en el trabajo, de ahí que ha implementado una serie de acciones para el logro de las metas autoimpuestas, logrando un alto compromiso de las diferentes autoridades.

La Institución considera relevante la Seguridad y Salud en el trabajo, de ahí que ha implementado una serie de acciones para el logro de las metas autoimpuestas, logrando un alto compromiso de las diferentes autoridades en todas aquellas medidas tendientes a optimizar los niveles de seguridad y salud en el trabajo.

En efecto, una de las medidas que dan cuenta de los anterior, es la elaboración y difusión de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual se encuentra publicada en todas las sedes de la Institución (al costado de la misión y visión de Santo Tomás), donde se establecen 7 compromisos de gestión en esta materia, asumiendo desde la Rectoría Nacional, el liderazgo de implementación para exigir su cumplimiento en todos los niveles de la Organización.

Bajo este marco, se desarrolla el Plan de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Santo Tomás que incorpora la necesidad de articular los programas de prevención de riesgos locales, haciendo partícipe a los distintos actores (directivos de sede, jefaturas y colaboradores).

Las acciones concretas para construir una cultura de seguridad que hemos desarrollado en la Organización son:

- Sponsor del Plan de Salud, Seguridad y Medio Ambiente.
- Presidir el Comité Directivo de gestión.
- Promover el desarrollo de Congresos y Seminarios internos.
- Facilitar la gestión SST.
- Reconocer los logros en materia de seguridad y salud en el trabajo, y estimular constantemente el mejoramiento de los resultados.

Una de las medidas que dan cuenta de lo anterior, es la elaboración y difusión de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual se encuentra publicada en todas las sedes de la Institución (al costado de la misión y visión de Santo Tomás), donde se establecen 7 compromisos de gestión.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad están dadas porque nos asiste la convicción que la Institución ha logrado incorporar en sus operaciones el factor de seguridad en el trabajo. En función de ello, la tarea ha sido profundizar las acciones que aseguren niveles de compromiso de toda la organización.

En esa línea podemos señalar la participación de la Vicerrectoría de RR.HH. en las instancias de definición estratégica de los objetivos del proyecto SSOMA, estableciendo relación del aporte de esta Vicerrectoría y las funciones que le son propias, hacia los ejes estratégicos de la Institución, sesionando junto a un Comité Directivo de Gestión con regular frecuencia, quienes toman conocimiento del estado de avance del proyecto y comprometen recursos técnicos, económicos y logísticos para superar las brechas que puedan ser detectadas en los distintos niveles de implementación.

Adicionalmente considero pertinente mencionar el empleo del liderazgo propio de la Vicerrectoría de RR.HH. para convocar a directivos de la Institución en la implementación de diversos proyectos, actuando muchas veces como sponsor de los mismos.

Hemos evaluado el impacto de una buena gestión en seguridad especialmente en la accidentalidad y siniestralidad de la Institución. Se mide también con la tasa de enfermedades profesionales, cuyas calificaciones en el sistema del seguro social van en franca valoración positiva por la implementación de diversos protocolos.



**Mario Mandujano D.**

Gerente General  
EMIN Ingeniería y Construcción S.A.

**EMIN**  
INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN



En EMIN hemos construido la visión de seguridad teniendo en consideración que el respeto por la vida es un valor compartido por los socios fundadores, directores y administración, el cual se ha fortalecido con los años hasta transformarlo en un valor corporativo.

Desde ahí construimos una visión, “EMIN Construye con Seguridad”, que tiene a la prevención como un pilar estratégico en la gestión del negocio, que incorporó las distintas miradas que existen dentro de la organización y que permitió que esta visión fuera ampliamente compartida.

La prevención es un pilar estratégico en la gestión del negocio

Transformar el impulso en realidad ha requerido difundir y actuar coherentemente de acuerdo con esta visión, fortalecer el conocimiento, cambiar

paradigmas y dotar a la organización de un set de herramientas preventivas orientadas a promover la participación y liderazgo en todos los niveles organizacionales, para a partir de ello alcanzar un sello propio en Cultura Preventiva.

En cuanto a la importancia que atribuimos a la seguridad en la empresa en los distintos niveles, debemos comprender que el nivel de importancia de la prevención no pasa por los estamentos organizacionales, sino que responde a la forma en que todos hacemos las cosas en la organización “Cultura Preventiva”. Cada nivel aporta desde perspectivas diferentes, pero complementarias. Los ejecutivos y líderes buscan la excelencia operacional a través de una ejecución segura y productiva, que requiere de una formación en gestión de riesgos y el desarrollo de acciones concretas en terreno, principalmente de liderazgo. Por su parte, los trabajadores se empoderan y contribuyen a través de la reportabilidad y la aplicación sistemática de herramientas preventivas de apoyo a la ejecución del trabajo diario.

Respecto de acciones concretas que desarrollo para construir una cultura de seguridad está el formalizar, difundir y actuar de manera coherente con los valores, principios y políticas de la compañía, además de generar y potenciar las condiciones para que se desarrolle la cultura que queremos.

Para construir Cultura de Seguridad es necesario formalizar, difundir y actuar de manera coherente.

Promover el liderazgo y participación en todos los niveles organizacionales. Tenemos espacios de comunicación y colaboración permanentes que hacen de la prevención un desafío permanente (Comités Directivos, Ampliado, Operativos, etc).

Contar con un Plan de Gestión Anual que prioriza los focos de gestión preventiva en los distintos pilares de nuestro modelo de Cultura Preventiva (Liderazgo, Gestión Técnica, Gestión de Personas y Comportamientos).

Implementar, medir y monitorear la aplicación permanente de herramientas preventivas que permita asegurar contextos de trabajos positivos, productivos y saludables.

Contar con una visión compartida que guíe el accionar organizacional hacia una cultura preventiva.

Sobre las claves para generar un cambio de cultura en seguridad, como todo proceso de cambio lo primero es contar con una visión compartida que guíe el accionar de la organización hacia una cultura preventiva; contar con un equipo ejecutivo comprometido con el proceso de cambio; generar instancias abiertas de participación al interior de la organización donde las diversas áreas interactúen buscando mejoras para la gestión; promover la práctica del liderazgo en todos los niveles; y hacer de la prevención una disciplina de excelencia.

Desde mi posición participo activamente en las actividades preventivas de la empresa, practicando un liderazgo positivo, cercano y preventivo con los colaboradores de terreno y también haciendo seguimiento a la implementación de mejoras producto de las lecciones aprendidas. Además aseguro que la organización y sus procesos tengan incorporada la prevención en la gestión del negocio (BSC, Incentivos, Políticas, Estándares, entre otras).

El impacto de una buena gestión en seguridad se resume en que para nosotros, la prevención es una variable esencial en la creación de valor del negocio. Nuestra lógica indica que operar bajo una cultura preventiva permitirá anticiparse a los riesgos y tomar las medidas de control oportunamente para asegurar la continuidad operacional, fortalecer nuestros procesos productivos y con ello aumentar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, para finalmente alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En definitiva, buenos indicadores de seguridad son sinónimo de organizaciones sostenibles.

La prevención es una variable esencial en la creación de valor del negocio.



## Oscar Valladares Plaza

Gerente General  
Constructora OVAL



En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores realizando una revisión general a nuestro Sistema de Gestión entre los años 2015 y 2016, con el fin de adaptarnos a las exigencias del mercado y los desafíos propios de nuestra organización. Esta revisión dio como resultado la publicación de una nueva política de prevención de riesgos y de un proyecto denominado reglas OVAL. La primera de ellas tuvo un lanzamiento en la reunión interobras, instancia en que todos los profesionales de la empresa firmamos esta declaración de principios y el segundo, hemos realizado una campaña semestral para difundir nuestra filosofía de cuidado a las personas.

El nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad comienza en los niveles directivos, en los que tenemos preocupación en nuestras visitas a obras de manera prioritaria y además participamos en los planes de inspección de cada una de las obras de manera mensual. En la revisión a nuestro sistema realizamos modificaciones a nuestro organigrama, con el fin de darle mayor relevancia al departamento de prevención de riesgos al tener una dependencia directa de la Gerencia Técnica. Además, invertimos en la contratación de un Sub-Gerente de Prevención de Riesgos, profesional de vasta trayectoria. Los profesionales también tienen participación directa tanto en la planificación como en el control de los planes de trabajo, ellos son los líderes en terreno para la implementación de nuestros planes y programas, ellos participan regularmente de inspecciones, investigaciones, campañas, programas de mejoramientos, concursos, entre otros.

La seguridad comienza a niveles directivos y hacia toda la organización.

Para los niveles medios, hemos definido un programa de capacitación a nivel interno y externo principalmente apoyados por MutuaL. Los trabajadores son incentivados y capacitados en planes formales de

capacitación y en las campañas que mantenemos como empresa de manera permanente.

Respecto de las acciones concretas para construir una cultura de seguridad, tengo bajo mi cargo la Sub-Gerencia de Prevención de Riesgos de la empresa, por lo que he participado de manera directa y permanente en el proceso completo de revisión, diseño e implementación de nuestro Sistema de Gestión en Prevención. Además en nuestros proyectos, al momento de mis visitas a obra, siempre damos prioridad a la inspección y el control del cumplimiento de nuestras planificaciones y corrección de situaciones que no están de acuerdo a nuestros estándares. Es parte de nuestra conversación diaria con los administradores y visitantes de obra.

En cuanto a las claves para generar un cambio de cultura en seguridad, son múltiples factores, nosotros hemos definido tres grandes pilares. El primero de ellos, las personas, para lo que hemos definido de manera permanente, la capacitación como herramienta y motor de cambio cultural. El segundo aspecto es el desarrollo y fortalecimiento de nuestro sistema de gestión, revisión de manera constante y control en su implementación. El tercero es el trabajo en terreno, el control y mejora continua de nuestros procesos, la revisión y definición de estándares, campañas de manera constante, la investigación y aprendizaje de nuestros incidentes.

De manera formal no hemos evaluado el impacto de una buena gestión en seguridad, pero tenemos el convencimiento de que una gestión exitosa en prevención de riesgos está correlacionada con el aumento de la productividad y calidad. Es parte de un trabajo bien planificado y ejecutado. Esperamos en años venideros definir indicadores que avalen nuestra hipótesis al respecto.

La seguridad se sustenta en tres pilares:  
personas, sistema de gestión y trabajo  
en terreno.



## Pablo Ivelic Zulueta

Gerente General  
Constructora Echeverria Izquierdo



En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores de manera colectiva intentando responder el ¿por qué? (por qué la seguridad de nuestros trabajadores es importante para la compañía), el ¿qué? (qué es la seguridad para nuestra empresa) y el ¿cómo? (cómo abordamos nuestra actividad para mitigar el riesgo de nuestros trabajadores). Partimos con una jornada de trabajo con la primera línea de liderazgo operacional, revisamos el resultado con los gerentes de proyecto, generamos grupos de discusión con administradores de contrato y realizamos focus group con jefes de terreno y capataces. Creemos con firme convicción que una visión

La seguridad es un valor estratégico para la compañía.

clara, compartida y correctamente comunicada motiva a la gente a tomar acción en la dirección correcta, ayuda a coordinar las acciones de diferentes áreas en la vía más rápida y eficiente y entrega

claridad en la dirección de cambio que estamos impulsando.

El nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores está dado porque se establece la seguridad como un valor estratégico para la compañía, razón por la cual -a todo nivel- se presenta como una necesidad transversal que está por sobre cualquier otro objetivo de la empresa.

Las acciones concretas desarrolladas para construir una cultura de seguridad conllevan un cambio de paradigma en la forma como se ha abordado tradicionalmente la seguridad y salud laboral de los trabajadores. Esto significa cambiar la mirada, la visión y las prácticas; y por tanto, generar un plan de trabajo centrado -por sobre todo- en factores humanos y organizacionales de la compañía. En mi rol de Gerente General he liderado la construcción colectiva del plan, me he transformado en portavoz de la importancia y relevancia que tiene la seguridad en nuestra empresa y he acompañado cotidianamente la implementación en los centros de trabajo.

Las conductas dependen del contexto.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad responden a la convicción de que las conductas dependen del contexto.

El contexto es la cultura: es la manera de operar, de actuar, el modo de acción de la empresa. Y la cultura es moldeada por los liderazgos; razón por la cual la principal clave para generar un cambio en la cultura de seguridad es el liderazgo. Todos quienes tienen equipos de gente a cargo están llamados a ser partícipes del cambio. Por supuesto que es necesario que la máxima gerencia asuma un rol mayor en este modelo de cambio, pero estimo necesario que la misma relevancia sea indexada a los supervisores de quienes dependen los trabajadores que están expuestos al riesgo.

No hemos evaluado el impacto económico de una buena gestión en seguridad porque nuestro motivo para trabajar en generar una cultura de excelencia en seguridad es el valor de la vida de todos quienes participan en nuestros proyectos. Nos mueve la preocupación por las personas y no hemos tenido la necesidad de evaluar el impacto económico que genera una buena gestión en seguridad. Sin perjuicio de lo anterior, con la finalidad de eliminar o mitigar la exposición al riesgo de nuestras trabajadoras hemos llevado adelante iniciativas de planificación integrada; con la finalidad de mostrar a nuestras trabajadoras la preocupación por ellas hemos trabajado en mejorar las instalaciones dispuestas para su uso; con la finalidad de reforzar el rol de líder de nuestras supervisoras hemos generado capacitaciones específicas de liderazgo en seguridad. Estas y otras acciones nos han permitido avanzar en mejores desempeños de seguridad, pero por cierto, hemos logrado desempeños más eficientes y productivos.

Se han realizado capacitaciones específicas en liderazgo en seguridad.



## Ricardo Macari Pucci

Gerente General  
RESITER



La seguridad es un valor de carácter esencial.

Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad y el actuar de la empresa en todas sus operaciones es consecuente con ésta. Ello, porque para Resiter la seguridad es un valor de carácter esencial; la consideramos nuestra licencia para operar. Ese es de nivel de importancia que le atribuimos a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores.

Como acciones concretas para construir una cultura de seguridad en Resiter existe la firme convicción que un ambiente seguro es la consecuencia de políticas, objetivos, estrategias y roles claros, además del resultado de un liderazgo que crea cultura de seguridad. La empresa desarrolla esta cultura a través de la creación de hábitos, porque éstos son los que se transforman en costumbre y ésta en cultura.

Uno de los factores de éxito está dado por el desarrollo de acciones orientadas al autocuidado y a la disciplina y calidad operacional, con el compromiso e involucramiento de todos los trabajadores de la organización.

Desde la alta dirección me involucro para generar un cambio de cultura en seguridad, y mi participación es clave en este aspecto; soy el principal impulsor, el que da el ejemplo, el que ejerce un liderazgo presencial, el que otorga todos los recursos financieros, materiales y humanos para alcanzar nuestro objetivo de cero daño.

Para crear cultura de seguridad la empresa crea hábitos que se transforman en costumbre y ésta en cultura.

Respecto del impacto que una buena gestión en seguridad significa a la empresa, se debe señalar que si ésta tiene una alta tasa de accidentabilidad, implica que desaparecerá en cualquier momento, es la consecuencia de una mala administración en todos los ámbitos.



## Sergio Contador Contreras

Gerente General  
Constructora El Sauce S.A.



En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores teniendo en consideración que esa visión nace de una firme decisión y convicción de la alta dirección, la cual entiende que gestionar la seguridad en los procesos, es altamente beneficioso para todas las partes interesadas, desde perspectivas éticas, legales, operacionales, competitivas y financieras. Este convencimiento de la alta dirección fue definido como un valor corporativo, el cual fue profusa y ampliamente desplegado en la organización, en todos sus niveles o capas, con el propósito de lograr el compromiso activo de los trabajadores por vivir la seguridad.

La seguridad es un valor corporativo, desplegado desde la alta dirección hacia la organización.

El nivel de importancia que atribuimos a la seguridad en los niveles directivos, medios y trabajadores responde a que en Constructora El Sauce S.A. nada es más

importante que la vida de las personas. Movidos por este principio, el nivel directivo, posicionó la seguridad como el primer valor en la escala de toma de decisiones de la compañía, lo que le asigna la máxima importancia en los procesos de *management*. A su vez, en todos los niveles la organización ha definido la seguridad como requisito de empleabilidad y un indicador relevante en la evaluación del desempeño, además de ser un requisito fundamental en el desarrollo de carrera de todo el personal.

43

Las acciones concretas que hemos desarrollado para construir una cultura de seguridad responden a que sin duda una cultura de seguridad de excelencia sólo se logra teniendo dos cosas:

- 1 Liderazgo del equipo ejecutivo.
- 2 Compromiso participativo de los trabajadores.

En este marco, y desde un punto de vista estratégico, mi responsabilidad es proporcionar el marco y los recursos necesarios para incentivar el liderazgo en seguridad del nivel ejecutivo, como así también incentivar el compromiso de los trabajadores. Otro aspecto consiste en desafiar y motivar permanentemente a la organización hacia la obtención de resultados de excelencia operacional. Desde un punto de vista más táctico, en terreno, mi responsabilidad es liderar con el ejemplo el cumplimiento de estándares, como así también liderar activamente la retroalimentación en las obras y cara a cara con los trabajadores.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad tienen que ver con lo ya antes indicado, a saber: que la alta dirección tenga una firme convicción en los beneficios de apostar por la seguridad, un liderazgo permanente del nivel ejecutivo y un alto compromiso participativo de los trabajadores, sólo en este caso podremos estar hablando de una cultura de seguridad madura que puede tender hacia la excelencia.

Hemos evaluado el impacto que una buena gestión en seguridad le significa a la empresa. Si bien a veces pudiera resultar un tanto difícil hacerlo, hemos realizado evaluaciones desde distintas aristas. La más importante desde mi visión es que ningún éxito corporativo se compara a que todos podamos llegar sanos y salvos a nuestros hogares. También podemos mencionar el prestigio y mejora de su imagen corporativa que una organización puede alcanzar trabajando con una cultura de seguridad de excelencia, lo que se refleja en que el mercado te acoge de manera diferente, se te abren más oportunidades de grandes negocios y a la vez te haces mucho más eficiente y competitivo.

"Ningún éxito corporativo se compara con que todos podamos llegar sanos y salvos a nuestros hogares".





**Víctor Ide Benner**

Gerente General  
Tur Bus



## turbus

En la empresa hemos construido la visión de seguridad para nuestros trabajadores manteniéndonos firmes en nuestros principios, siendo nuestro principal valor la seguridad. No lo transamos bajo ningún punto de vista, lo cual nos ha permitido ir construyendo seguridad en cada una de las áreas, reforzando constantemente los controles internos, la creación de cultura a través de campañas realizadas en conjunto con Mutua de Seguridad y campañas propias, y realizando seguimiento ante cualquier brecha que se identifique en los cumplimientos legales. Hoy en Turbus en nuestro día a día se habla de seguridad.

El nivel de importancia que se le atribuye a la seguridad en la empresa en los niveles directivos, medios y trabajadores es altísimo, entendiendo que nuestro negocio se basa en la seguridad de nuestros trabajadores, colaboradores y pasajeros, trabajamos día a día para ser referentes en la industria porque estamos convencidos que de la seguridad depende la sustentabilidad en el largo plazo. Es considerado el principal de nuestros cinco valores. Los líderes cumplen un rol fundamental, ya que deben potenciar, fortalecer y promover la seguridad hacia los distintos niveles de la organización.

Las acciones concretas que hemos desarrollado para construir una cultura de seguridad son liderando y siguiendo la implementación del nuevo sistema de gestión, el cual inicialmente estaba compuesto por 5 módulos estratificados en un mismo nivel, siendo el módulo de cultura de seguridad uno de ellos. Actualmente en nuestro modelo de gestión hemos reconsiderado el módulo de cultura de seguridad y le hemos otorgado un nivel más elevado, quedando como factor transversal a todos los módulos del sistema. Seguimos trabajando en un liderazgo visible y coherente, donde la declaración está estrechamente relacionada con la acción. Participamos enérgicamente en actividades que fomentan y fortalecen la seguridad dentro de nuestra empresa, tales como el comité corporativo de seguridad por división de negocio, las evaluaciones permanentes en el control de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, la gestión sobre evaluación de desempeño de los ejecutivos, metas y objetivos directos en materias de seguridad y salud laboral y dentro de nuestra política de seguridad hemos integrado materias de calidad y medio ambiente.

La cultura de seguridad como un factor transversal a todos los módulos del sistema.

Las claves para generar un cambio de cultura en seguridad son el compromiso, la perseverancia y la cercanía del líder, y como tal, debes ser coherente, visible y participativo. Analizar con un enfoque sistémico las necesidades en términos de seguridad, con el fin de promover prácticas que nos permitan obtener resultados positivos, tanto a nivel individual del trabajador, como organizacional. Creemos también que la integración familiar es un factor relevante para generar cultura de seguridad ya que es el motor movilizador de los trabajadores, por lo tanto, integrando estos elementos podemos ser una empresa líder en seguridad.

Hemos evaluado el impacto que una buena gestión en seguridad le significa a la empresa y concluimos que seguimos estando debajo de la media país en índices de accidentabilidad y siniestralidad. En 4 años hemos logrado una reducción del 92% en los excesos de velocidad, pasamos de 2,3% a 0,35% la cantidad de conductores clasificados en riesgo alto pero considerados rescatables, los que no ya no están en la compañía y bajamos de 8,9% a 5,6% la cantidad de conductores en riesgo medio, acorde a nuestra matriz de riesgo de conductores, que mide entre otros factores críticos los incidentes, cumplimientos legales, excesos de velocidad y no permitir fiscalizaciones.

Finalmente, como resultado tenemos personas más felices, mayor impacto positivo familiar y laboral, continuidad operacional, mayor eficiencia, menores costos, mejor imagen, mayor compromiso de los trabajadores, clientes más confiados y sustentabilidad.

practicar practicar practicar compartir compartir compartir hacer hacer hacer escuchar escuchar escuchar

practicar practicar practicar compartir compartir compartir hacer hacer hacer escuchar escuchar escuchar

practicar practicar practicar compartir compartir compartir hacer hacer hacer escuchar escuchar escuchar

practicar practicar practicar compartir compartir compartir hacer hacer hacer escuchar escuchar escuchar

practicar practicar practicar compartir compartir compartir hacer hacer hacer escuchar escuchar escuchar



