



Cómo la transformación de su cultura de seguridad permitió a CIAL Alimentos reducir la siniestralidad en un 70%

CIAL Alimentos S.A. es una empresa con más de 80 años de historia que produce, comercializa y distribuye cecinas y productos cárnicos a nivel nacional. Sus marcas San Jorge, La Preferida y Winter están dentro de las mejores y más reconocidas marcas de Chile, convirtiendo a Consorcio Industrial de Alimentos en una empresa de clase mundial.

NUEVOS ENFOQUES PARA UN ESCENARIO COMPLEJO

Durante un largo periodo Cial Alimentos mantuvo un modelo de gestión de seguridad certificado y efectivo pero que, producto del tiempo y el rápido crecimiento de la organización, no lograba satisfacer objetivos mayores que permitieran reducir la exposición a riesgos que enfrentaban sus trabajadores.

Ante este escenario, la compañía decidió replantear su estrategia y objetivos de seguridad, con el fin de evaluar nuevos enfoques que le permitieran revertir esta situación y comprender con urgencia el estado de su cultura preventiva. Con el apoyo de ACHS y DEKRA la empresa comenzó una evaluación de su desempeño en seguridad desde la óptica de la cultura organizacional, de manera de comprender cómo y en qué medida ésta apoyaba sus procesos preventivos.

EL CAMINO HACIA UNA NUEVA CULTURA DE SEGURIDAD

El primer paso para una intervención fue la aplicación del Instrumento de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (OCDI) de DEKRA, disponible en Chile a través del área de consul-



toría en seguridad estratégica de la ACHS. Esta herramienta permite medir un conjunto específico de factores predictivos del desempeño de seguridad, ofreciendo una visión completa de éste y ayudando a comprender el vínculo entre la cultura y el comportamiento de las personas y los grupos de trabajo.

Luego de conocer los resultados del diagnóstico se trazó un plan de colaboración a largo plazo para, en una primera instancia, solucionar elementos higiénicos de seguridad con un alto sentido de urgencia. Lo más importante era controlar la exposición a situaciones de peligro, e impactar rápida y decididamente los niveles de accidentabilidad y severidad. Al mismo tiempo, se trabajó en visibilizar las consecuencias de haber desarrollado una cultura altamente orientada al cumplimiento de lo legal.

En una segunda etapa, el trabajo se orientó a la instalación de prácticas de liderazgo efectivo para el control de la exposición y generación de un clima colaborativo de seguridad en las líneas de supervisión. Todo ello acompañado de un proceso de alineamiento de los altos líderes de la compañía para influir positivamente en el cambio organizacional requerido. Se trataba de un proceso de transformación que necesitaba líderes involucrados debido a la compleja tarea de modificar paradigmas de funcionamiento de la empresa, estructuras que además han sido altamente exitosas en la gestión de su negocio.

Por último, en una tercera frase se buscará consolidar el valor de la seguridad y afianzar la cultura organizacional en las bases operativas de la compañía, con el fin de promover de forma permanente el autocuidado y el cuidado mutuo entre pares.

CLAVES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Debido a la necesidad de transformación y ante la escasa confianza declarada en la posibilidad de cambio organizacional, el proceso promovido por ACHS y DEKRA comenzó sensibilizando a los tomadores de decisiones de la compañía presentando una estrategia que debía contar con el patrocinio del Gerente General. Este factor fue clave para sumar al resto de los ejecutivos de CIAL, especialmente a aquellos que aún validaban el modelo y la forma tradicional de gestionar la empresa.

En este sentido, uno de los principales obstáculos detectados fue la llamada “cultura de la producción” en la que no tenían cabida actividades consideradas inicialmente como “adicionales al procedimiento de trabajo”, junto con algunos incentivos que muchas veces entraban en conflicto con la cultura de seguridad en pos de la producción. Aquí el desafío fue integrar el trabajo seguro a dichos incentivos.

Gracias a esta estrategia y al apoyo directivo se puso énfasis en la mejora de las condiciones e infraestructura de seguridad en todas las plantas, realizándose una inversión superior al US\$1 millón.

Y con estas mejoras ya incorporadas se avanzó en el fortalecimiento del rol del supervisor, incorporando prácticas y responsabilidades orientadas al fomento de un trabajo seguro. De esta forma se entrenó a cerca de 70 supervisores de línea -junto con sus jefes directos- en la ejecución de tareas críticas para el control de la exposición y el fomento de un clima colaborativo de seguridad. Al mismo tiempo, y debido al creciente interés por participar de este tipo de entrenamientos, también se dio inicio al alineamiento



miento de los líderes corporativos, lo que permitió dar un salto importante hacia una cultura de compromiso. Todo ello, acompañado de una estrategia de modelamiento conductual en los niveles operativos, facilitó la transformación de la cultura de seguridad en CIAL.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

Entre los resultados más significativos de esta intervención se pueden mencionar:

a) **Mejoras significativas en los procesos internos de seguridad**, lo que impactó directamente en el control de la exposición a situa-

ciones de peligro y la reducción de los niveles de accidentabilidad y siniestralidad.

b) **Se avanzó hacia una mirada proactiva de la seguridad** y mejoró la adherencia a protocolos de seguridad por parte de los niveles operativos.

c) **Los Gerentes de las unidades en intervención avanzan siendo ejemplo en el cumplimiento de las medidas de seguridad**, conversando e interactuando mucho más tiempo y alineados con la nueva cultura de seguridad.

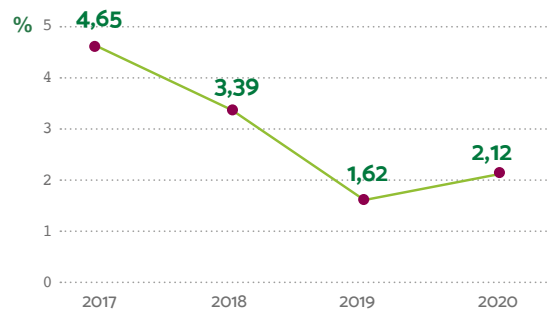
d) Considerando la urgencia y relevancia de los cambios, **la empresa decidió invertir fuertemente en mejorar sus condiciones** e infraestructura de seguridad en todas las plantas.

e) **Algunos elementos que describen el estado actual de la cultura de seguridad:**


- Fortalecimiento del trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas.
- Al revisar constantemente la visión se aclara el propósito y es construido entre todos, generando un mayor sentido de pertenencia de la seguridad.
- Se avanzó hacia un modelo de gestión de la seguridad participativo, que privilegia los acuerdos y la colaboración para realizar el trabajo seguro.
- Mirada valórica de que la seguridad depende de todos y no sólo de un ente o área en particular (como solía ser Seguridad y Salud Ocupacional).
- Aplicación de criterios de seguridad para la toma de decisiones en la operación: Se avanzó en un modelo que empodera transversalmente el liderazgo de la seguridad con miras a ser un factor fundamental en las decisiones e instrucciones.

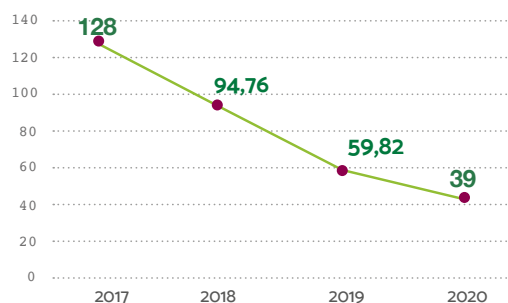
Tasa accidentalidad acumulada 2017–2020


-55%



Tasa de Siniestralidad 2017–2020 (Días perdidos por cada 100 trabajadores)


-70%





EL IMPACTO DEL PROCESO EN OTROS ÁMBITOS ORGANIZACIONALES

- La empresa logró mejorar en múltiples aspectos de sus procesos productivos a partir de la definición de especificaciones de seguridad en las etapas de diseño de nueva infraestructura, layouts de plantas o compras de nuevos equipos y maquinarias.
- La mejora en el clima de seguridad también ha impactado fuertemente la producción, en donde se observan procesos más integrados y participativos de todos los niveles organizacionales.
- Todas estas mejoras internas han llevado a la necesidad de ajustar el modelo de selección y evaluación de proveedores (EECC).

DESAFÍOS FUTUROS

Los próximos desafíos se orientan a la consolidación y madurez del significado valórico de la seguridad como parte fundamental de la nueva cultura organizacional. El rol del liderazgo corporativo será clave en generar directrices que vayan permeando y modelando la nueva cultura de CIAL, asegurando los elementos claves para consolidar su visión.

El objetivo es hacer extensiva esta forma de gestión a otros ámbitos organizacionales como: calidad, satisfacción, producción, entre otros.

"El trabajo con ACHS y DEKRA me ha cambiado el paradigma para gestionar la seguridad en CIAL. Hoy en día la mirada es más amplia y sistémica, donde evaluamos las implicancias de cada decisión impactando sostenidamente nuestros indicadores y clima de seguridad".

Sebastián Erenchun,
Gerente de Operaciones
CIAL Alimentos