



# Como las Plantas de Alimentos Agrosuper desafiaron su cultura para fortalecer el desempeño en seguridad y así reducir las exposiciones a lesiones graves y fatales

**Agrosuper es una compañía de alimentos que elabora y comercializa productos de pollo, cerdo, pavo, salmón y procesados. El proceso productivo está compuesto por fábricas de alimento para animales, granjas de crianza, plantas de procesos, centros de distribución y oficinas comerciales, permitiéndole llegar con un amplio portafolio de productos a clientes y consumidores en Chile y el mundo.**

## NUEVOS ENFOQUES PARA TIEMPOS DESAFIANTES

En el espíritu de hacer siempre las cosas mejor, las Plantas de Alimentos Agrosuper se replanteó la forma en que enfrentaba la gestión de la seguridad. Si bien la empresa contaba con un modelo integral basado en normas internacionales, la búsqueda de nuevos desafíos y la necesidad de abordar la ruta hacia la “Cero Pérdida” la encausaron a una nueva estrategia que le permitiera incorporar nuevas técnicas preventivas y metodologías desafiantes para su gestión operacional.

El punto de partida clave de este proceso fue comprender que cualquier mejora en seguridad depende de reducir la exposición. Hasta hace poco tiempo, en la industria se asumía que todos los tipos de lesiones -incluyendo Graves y Fatales (LGF)- provenían del mismo grupo de exposición. Sin embargo, este criterio que buscaba reducir la exposición a las lesiones más frecuentes para, de esa manera, reducir la exposición a eventos graves, no tuvo los resultados esperados. Y si bien la industria mejoró reduciendo las lesiones en general, la tasa de lesiones graves y fatales, a nivel global, prácticamente no cambió.

## EL CAMINO HACIA UNA NUEVA CULTURA DE SEGURIDAD

En 2019 luego de implementar varios planes estratégicos de SST, las Plantas de Alimentos



Agrosuper decidieron enfocar sus esfuerzos en la reducción de la exposición a lesiones graves y fatales, por lo que decide suscribir una alianza estratégica con ACHS-DEKRA para co construir un proceso que implicó conversaciones al más alto nivel ejecutivo en la empresa para abordar en forma sistémica este fenómeno que aún no estaba del todo controlado.

La implementación de esta estrategia requirió de la formación de un equipo gerencial de gobernanza que pudiera dirigir la adopción de este nuevo paradigma al interior de la organización. También, se instauró un equipo especializado que pudiera identificar los factores de riesgo de las lesiones graves y fatales, además de ejecutar una serie de medidas de mitigación a partir del análisis organizacional para el abordaje de este problema. Así, la metodología permitió incorporar a todos los actores del ecosistema de la seguridad en las Plantas de Alimentos Agrosuper a través del involucramiento activo de los líderes y el apropiamiento de este nuevo paradigma por parte de las áreas operativas.

En la práctica, esto significó potenciar el liderazgo visible de los gerentes y mandos medios en relación a la seguridad, además de incentivar fuertemente la participación de todos los colaboradores en dichas iniciativas, logrando avanzar hacia un cambio cultural que no sólo derribó paradigmas, sino que marcó el inicio de un proceso en el que todos se sentían involucrados y comprometidos.

### CLAVES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Al iniciar el trabajo conjunto de fortalecimiento de la cultura de seguridad, las Plantas de Alimentos Agrosuper definió tres desafíos claves:

- 1) fortalecer un enfoque estratégico para identificar y mitigar las LGF;
- 2) establecer una definición común y alineada

sobre las LGF; y

- 3) visibilizar las exposiciones a LGF y fortalecer un sistema para medirlas.

Por esta razón, los líderes de la organización debieron participar de una etapa de formación centrada no sólo en la mitigación de la exposición, sino que también en la identificación de la exposición a riesgos. Así, en lugar de examinar sólo el comportamiento que conduce al incidente, los líderes aprendieron a abrir conversaciones de seguridad en las que reconocieron aquellas actividades individuales o grupales con potencial de exposición a lesiones graves o fatales.

Para lograrlo, fue fundamental que la organización comprendiera cómo se estaba abordando el fenómeno o cómo se estaba abordando la prevención a las LGF. Por este motivo, la organización y los consultores de ACHS—DEKRA desarrollaron un proceso de reflexión estratégica que permitió no sólo replantear los paradigmas sobre la seguridad existentes en la organización, sino que también descubrir que habían nueve situaciones de alto riesgo que estaban generando exposiciones a LGF.

En dichas conversaciones se estableció un protocolo de conversación sobre seguridad que comienza con una breve observación de la realización de la tarea y continúa con una retroalimentación sobre ese desempeño observado. De existir una posible exposición a LGF, se realiza un análisis de comportamiento para encontrar caminos que permitan hacerla más segura. Esto también permitió desafiar la búsqueda de soluciones desde la parte más alta de la jerarquía de controles, de manera que las respuestas surjan desde los controles ingenieriles hasta su total eliminación.

Inmediatamente estas actividades comenzaron a fortalecer un clima de confianza y colaboración en la compañía, que se vio reflejado en el reporte



de aquellos eventos y situaciones que antes eran difíciles de visibilizar.

### FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

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

a) **Fortalecimiento del rol activo de los líderes respecto a la gestión de Salud y Seguridad**, generando una cultura preventiva que apoya el logro de objetivos.

b) **Posicionamiento de la seguridad como un valor a través del trabajo colaborativo.** La alta participación de los trabajadores en cada uno de los sitios ha permitido generar un cambio desde el modelo impositivo normativo de la seguridad a uno participativo y centrado en las personas.

c) **Mejoras significativas en la adherencia a los protocolos de seguridad.** La implementación de esta nueva estrategia generó un cambio de comportamiento no sólo en los colaboradores de las Plantas de Alimentos Agrosuper, sino que también permeó a otros actores claves, como los contratistas. Esto se vio reflejado en los resultados directos en una reducción de un 65% en la accidentabilidad entre los años 2019 y 2021, y la disminución de un 49% en la siniestralidad en el mismo período.

d) **Enfoque de trabajo en las exposiciones de alto potencial y no en accidentes consumados.** Lo que permitió anticipar aquellas actividades individuales o grupales con potencial de exposición a lesiones graves o fatales, y conecta directamente al área de seguridad con la operación.

e) **Aplicación de criterios de seguridad en la toma de decisiones durante la operación**, lo que demanda claridad respecto al rol que cumple cada integrante en un equipo de trabajo, para comprenderlo y ponerlo en práctica.

f) **Instalación de una cultura “analítica” y “propositiva” en la organización**, facilitando la puesta en marcha de procesos de mejora continua y el establecimiento de las mejores prácticas vinculadas a la operación para generar innovación.

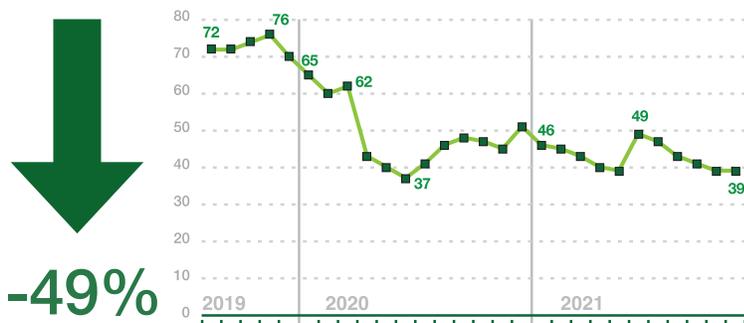
g) **Aprovechar nuevas oportunidades de aprendizaje.** Este proceso permitió a Agro-

Tasa accidentalidad acumulada 2019—2021



Tasa de Siniestralidad 2019—2021

(Días perdidos por cada 100 trabajadores)





super analizar nuevas metodologías y tendencias en la gestión de la seguridad para fortalecer su actual modelo.

- h) **Sentar las bases para cultivar el concepto de excelencia operacional en nuestros procesos**, de manera que la gestión de la seguridad sea un eje clave de sus procesos.

### DESAFÍOS FUTUROS

Los próximos desafíos se orientan a la consolidación de la nueva cultura de seguridad y el significado valórico de ésta como parte esencial de la cultura organizacional, lo que en palabras de la propia empresa implica “vivir el modelo y que sea parte de nuestro ADN”.

En este sentido, si bien se requerirá de ajustes necesarios para el correcto entendimiento e integración entre el modelo de gestión de la seguridad y los procesos productivos, su implementación simbolizará un estado de madurez importante para la nueva cultura de seguridad de las Plantas de Alimentos Agrosuper.

La compañía espera que el fortalecimiento de esta estrategia le permita desarrollar una gestión 360° en la que cada líder de seguridad se haga responsable de sus equipos de acuerdo al rol que le corresponda (Accountability), reduciendo la dependencia de las áreas de Seguridad y Salud Laboral. Y para ello, el desafío es ser altamente proactivo, lo que equivale a definir indicadores de control preventivos por sobre indicadores de resultados (como la accidentabilidad y siniestralidad).

Por último, aunque no menos importante, se espera que la nueva estrategia le permita también potenciar la sistematización del trabajo en seguridad, lo que será un apoyo para la continuidad operacional y control eficaz de sus procesos.

**"Lo que realmente nos demostró que el modelo implementado estaba funcionando fue el cambio en la disposición del equipo de LGF en las plantas para abrirse y plantear los problemas cómo realmente son. Creo que el punto de inflexión ocurrió al generar el entorno adecuado para que la gente se expresara y planteara sus problemáticas. En ese sentido, no sólo se le dio solución a los hallazgos, sino que se vio coherencia entre el levantamiento de información y el cierre de los precursores identificados".**

**Felipe Graell**  
Gerente de Plantas de Alimentos, Agrosuper