



Cómo Planta Papeles Cordillera de CMPC Biopackaging transita a vivir una cultura de valor por la seguridad

Planta Papeles Cordillera de CMPC Biopackaging es una empresa de CMPC, una compañía global con más de 100 años de historia que entrega soluciones sostenibles a sus clientes y consumidores. Es líder en la fabricación de papeles para corrugar, con procesos seguros, sustentables y eficientes, y es un referente en la industria papelería tanto nacional como internacionalmente, que coloca al centro a las personas y al cuidado del medio ambiente.

Nuevos enfoques para tiempos desafiantes

Si bien la seguridad ha sido siempre un tema relevante en CMPC, en 2017 Planta Papeles Cordillera decidió implementar la metodología BAPP de DEKRA, disponible en Chile a través del área de consultoría en seguridad estratégica de la Achs, como una forma de hacerse cargo de la alta tasa de accidentabilidad que presentaba en ese momento. Para la empresa, era absolutamente disonante declarar que "las personas son el activo más importante de la compañía", pero al mismo tiempo, contar con dichas cifras.

En ese momento, el índice de frecuencia de accidentes en trabajadores contratistas era muy superior al de los trabajadores de planta. Y si bien el análisis de las observaciones de comportamiento indicaba una reducción de dicha tasa en un 74,2% en los últimos 4 años, aún no era suficiente. Por esta razón, decidieron tomar el desafío de implementar la estrategia de Lesiones Graves y Fatales (LGF) en planta Cordillera, complementando la metodología BAPP con una nueva y sólida estrategia que permitiera abordar los eventos de alto potencial.

Consultoría estratégica Casos de estudios Achs-DEKRA



"Vivir la Seguridad como un valor supone diversos desafíos y es probable que uno de los más complejos sea integrar las tareas asociadas a Seguridad en la rutina de la línea de mando. Por eso, nuestro proceso requería del compromiso directo de la primera línea de líderes. Entendíamos que sólo así se podría generar un cambio real en nuestros comportamientos y mejorar notablemente en materia de seguridad".

— **Rodrigo Madrid,**
Subgerente Seguridad y Salud Ocupacional de CMPC Biopackaging

"Como cualquier cambio cultural, se trata de un proceso que toma tiempo y los resultados de la implementación del OCDI (Instrumento de Diagnóstico de la Cultura Organizacional) de Achs-DEKRA, así lo revelaron", explica Edgar González, gerente de Nuevos Negocios y Desarrollos Biopackaging. Planta Papeles Cordillera estaba en una etapa incipiente en materia de cumplimiento en Seguridad. "Ahí tomamos la decisión de iniciar este largo camino para que la Seguridad se convierta realmente en un Valor para las personas. Conscientes que es un programa que tiene fecha de inicio pero no de término", agrega.

El camino hacia una cultura de seguridad

El desafío implicó trabajar en un cambio cultural en materia de seguridad, razón por la que uno de los primeros objetivos fue desarrollar una cultura proactiva, que pusiera el foco en el control de las exposiciones y alineara a todo el liderazgo en torno a ubicar al colaborador como "protagonista de un día seguro", es decir, que las personas tengan las herramientas necesarias para que cada vez que lo requirieran, tomen decisiones basadas en su seguridad.

Y para lograrlo, era necesario controlar especialmente aquellos eventos con el potencial de causar una lesión grave o fatal (LGF), siendo la reducción de las exposiciones por motivos conductuales y la mantención de estos niveles de forma baja y sostenida en el tiempo, el gran anhelo. Para ello, la organización realizó un gran esfuerzo por transmitir el propósito de este proceso de aprendizaje, lo que hasta hoy es reconocido como un factor clave para el éxito de su implementación.

Claves del proceso de intervención

El primer paso fue posicionar una cultura de seguridad basada en el cumplimiento en toda la organización y, desde ahí, avanzar hacia una basada en valores. Era necesario dar señales de continuidad y profundización de los aprendizajes previos y la clave fue que cada colaborador entendiera el propósito del cambio cultural: había que cumplir exigencias operacionales involucradas en el proceso formativo, así como una rigurosa disciplina de participación.

En este sentido, el proceso de transformación también requirió de esfuerzos en materia de comunicación, cuyos mensajes se enfocaron en transmitir confianza y en la importancia de mejorar la cultura de seguridad tanto para las personas como para la empresa. Inicialmente, algunos abrazaron con interés la iniciativa, mientras que otros -en cambio- consideraban que era "más de lo mismo". Sin embargo, las señales que el liderazgo de la primera línea comenzó a transmitir en terreno impactó fuertemente a los operarios que, poco a poco, empezaron a involucrarse colaborativamente en el cambio cultural.

Consultoría estratégica
Casos de estudios Achs-DEKRA



“Cada trabajo debe ser realizado bajo los estándares de seguridad establecidos. Y para que las intervenciones generen el impacto deseado, se requiere que un líder haga compartida la visión de lo que se desea alcanzar”

— **Javier Busch,**
 Gerente de Operaciones Planta de Papeles Cordillera y Moldeados

Para Planta Papeles Cordillera la aplicación del OCDI de Achs-DEKRA no sólo pavimentó el camino hacia una cultura con foco en los valores, sino que también le dio continuidad al proyecto y permitió contar con el impulso necesario para implementar oportunidades de mejora, como los programas complementarios LGF y SafeAlign.

Hitos destacados del proceso de transformación cultural en seguridad:

1. Más de 130 observadores de comportamientos capacitados en el proceso BAPP.
2. Capacitación de Contratistas en las estrategias LGF de seguridad.
3. Implementación de un software de seguimiento y control de las estrategias de seguridad.
4. Activación de un Comité de Gobernanza (liderado por el gerente de Operaciones) para atender temas de LGF y BAPP.
5. Mejoras en las mediciones de sustentabilidad del proceso (BAPP).
Resultados: Abril 2021= 79%, Diciembre 2021= 87%, Mayo 2022= 96%.
6. Reconocimientos a colaboradores destacados en materia de seguridad (Comités de Excelencia Operacional).

Transformación de la Cultura de Seguridad

Evolución de la tasa de accidentabilidad de enero 2018 a octubre 2023



Consultoría estratégica Casos de estudios Achs-DEKRA



Evolución de la tasa de siniestralidad de enero 2018 a octubre 2023



“Las herramientas que proporciona Achs-DEKRA han sido fundamentales para fortalecer nuestra cultura de seguridad con una velocidad notable. Esto se destaca en que gracias a un trabajo desde el liderazgo hemos reducido riesgos operacionales, especialmente los asociados a las conductas de las personas y, lo más importante, no desde la imposición sino que desde el convencimiento”.

— **Javier Busch,**
Gerente de Operaciones Planta de Papeles Cordillera y Moldeados

- Desde la implementación de la metodología LGF a la fecha, no se han reportado accidentes con consecuencias graves o fatales.
- La implementación de las metodologías BAPP y LGF de Achs-DEKRA detonaron una serie de cambios positivos en los colaboradores. Uno de los más notorios, tanto en el personal propio como en los contratistas, fue su empoderamiento en materia de seguridad: hoy pueden tomar decisiones correctas y acorde a las normas existentes, reconociendo y controlando las exposiciones propias y de los demás.
- Ha aumentado el nivel de conciencia de los trabajadores sobre su propia seguridad. Actualmente son capaces de liderar sesiones de seguridad, realizando las clásicas charlas de 5 minutos, por ejemplo, o llevando la seguridad incluso más allá del trabajo al enseñar el reconocimiento de las exposiciones a sus propias familias.
- Aumentó de la reportabilidad de eventos y metodologías de análisis de causas.

• Uno de los principales resultados de este proceso es que los líderes de Seguridad se convirtieron en modelos de la nueva cultura, ejerciendo un liderazgo visible que les ha permitido ejecutar correctamente sus verificadores de comportamientos críticos de LGF y tomar decisiones directamente en la operación con criterios de seguridad.

Consultoría estratégica Casos de estudios Achs-DEKRA



Desafíos Futuros

A fines de 2022 la organización dio inicio a la implementación de la metodología Safe Align de Achs-DEKRA, que busca fortalecer el rol del liderazgo en la cultura y el control de la exposición a accidentes. En este sentido, el objetivo de Planta Papeles Cordillera es alcanzar en 2023 una tasa de frecuencia total de 3, junto con unificar los criterios de frecuencia de lesiones graves y fatales (LGF) en sus plantas de Corrugados.

En cuanto al liderazgo, sus desafíos son asegurar la sostenibilidad de las iniciativas desarrolladas y monitorear los precursores, así como identificar los factores organizacionales contribuyentes de manera de gestionarlos en coherencia con su nueva cultura de seguridad.