

Cómo la transformación de su cultura de seguridad permitió a Grupo Urbaser Chile avanzar hacia una visión única y compartida para todo su holding

Grupo Urbaser Chile es un grupo de compañías de servicios de recolección integral que abarca desde la recolección domiciliar e industrial, mantenimiento de áreas verdes, tratamiento y reciclaje de residuos, construcción y operación de rellenos sanitarios, hasta la generación de energías renovables. A través de sus empresas Starco, Demarco, CTS, Ecogreen, KDM Industrial, KDM Tratamiento, KDM Energía e Imagina, el Grupo Urbaser Chile entrega soluciones innovadoras aplicando tecnología de clase mundial y cumpliendo con estrictas normas internacionales de calidad y medioambientales.

NUEVOS ENFOQUES PARA TIEMPOS DESAFIANTES

Uno de los hechos que marca el inicio de esta transformación fue comprender que cada una de las empresas del grupo Urbaser Chile se encontraba realizando acciones de seguridad de manera independiente y poco coordinada. Por lo tanto, la motivación fue orientarse a la **construcción de una visión de seguridad única y compartida para todo el grupo**. Además, existían antecedentes de accidentes graves y fatales dentro de las operaciones (de personal propio y en contratistas), por lo que se volvió fundamental trabajar en ese tema.

El primer paso para la instalación de una cultura de seguridad en las empresas del Grupo Urbaser Chile se centró en que **los líderes asumieran el compromiso con la prevención de forma profunda**, y entender que cada uno de ellos es responsable de preservar la vida de sus colaboradores desde un punto de vista ético, moral y profesional, independiente del nivel de liderazgo que desempeñen dentro de su organización.

La pregunta fue ¿qué líderes están a cargo? **La reflexión determinó que todos los líderes de las empresas son parte y responsables de una Cultura de Seguridad**: miembros del Directorio, Gerentes Generales, Gerentes, Subgerentes,



Jefes y Supervisores. La seguridad es transversal, independiente del nivel de liderazgo dentro del Grupo Urbaser Chile.

EL CAMINO HACIA UNA CULTURA DE SEGURIDAD

En 2018 se inicia este proceso de transformación acompañado por la alianza ACHS-Dekra. **La primera acción clave fue la realización de un Diagnóstico de Cultura de Seguridad** realizado en la empresa SDM, en la Región Metropolitana, que continuó **en 2019 con un trabajo con sus gerentes y ejecutivos sobre Liderazgo y Coaching en Seguridad**. El conocer esta alianza ACHS-Dekra motiva a los directores y gerentes de las empresas del grupo Urbaser Chile replicar este trabajo de Liderazgo y Coaching en Seguridad, ya que vieron una oportunidad para seguir creciendo y avanzando como grupo en materia de cultura preventiva.

En simultáneo, el equipo ejecutivo del Grupo Urbaser Chile, acordó una **Visión de Seguridad unificada, con el fin de alinear el liderazgo en seguridad a todo nivel** (desde el Directorio hasta los mandos medios). Además se creó un **Equipo de Gobierno Corporativo en Seguridad**, que buscó impactar en la seguridad de las empresas del grupo desde el nivel corporativo.

Durante el 2020, **se invitó a participar a los trabajadores de todas las empresas del grupo** y de todos los niveles, para co-definir en conjunto los comportamientos claves de seguridad en cada una de las operaciones. **Se trabajó con Jefes y Supervisores para reforzar los elementos más relevantes de su liderazgo en seguridad**, tanto en las exposiciones de la operación como también con foco en el Covid-19.

Adicionalmente, **se inició el trabajo con el modelo de exposiciones con potencialidad de Lesiones Graves y Fatales (LGF)**, lo que

llevó a que las empresas operativas del grupo (SDM, KDM, KDM Industrial) cambiaran la manera de abordar estas exposiciones, implementando la Estrategia de LGF. Ésta consiste en analizar los eventos presentados durante los últimos 3 años, e identificar cuáles son los precursores que generan las mayores potencialidades de riesgo en las operaciones. Esto permitió el desarrollo de los controles críticos para estas exposiciones de LGF, las que quedaron registradas en un reporte de hallazgos y recomendaciones.

Actualmente, **las Gobernanzas de las empresas, los Equipos de LGF y los líderes verifican los controles críticos de la operación y se aseguran que estén siendo aplicados**. Además, se ha reforzado la última etapa de verificación de controles críticos, junto con evaluar la sustentabilidad de esta estrategia y se reforzará la investigación de los accidentes con potencial de Lesiones Graves y Fatales.

CLAVES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Cuando el **Directorio del Grupo Urbaser Chile conoce la metodología ACHS-Dekra, consideraron que era una oportunidad para avanzar de forma decidida hacia la construcción de una Cultura de Seguridad**. El diagnóstico de seguridad les permitió ver con claridad el camino a seguir y cuáles eran las brechas en términos de liderazgo y otras acciones necesarias para el grupo. Desde la más alta dirección consideraron que era relevante profundizar y trabajar el liderazgo y así fortalecer de manera estratégica la cultura preventiva.

Otra clave fue establecer una visión de seguridad, incorporar a los trabajadores en la definición de los comportamientos preventivos que deben tener todos quienes forman parte de este grupo de empresas. **Esta acción colaborativa fue muy bien valorada por**



colaboradores y líderes, con muy buenos aportes para lograr impactar en el cuidado de las personas desde su seguridad.

Lo siguiente para continuar con esta mirada estratégica fue constituir un Equipo de Gobierno Corporativo para gestionar esta iniciativa y establecer un plan de acción en seguridad, que tuvo que ser modificado por el estallido social y la pandemia. También se definió que en las tres empresas operativas más grandes del grupo **se trabajará en la prevención de accidentes graves y fatales, lo que tuvo una positiva recepción por todos los trabajadores.**

Otro hito importante fue la **creación del Comité de Coordinación Covid-19**, conformado por representantes de distintas áreas de las empresas, abordando de manera transversal esta exposición, generando comunicaciones corporativas en este tema y fortaleciendo el trabajo en equipo de las distintas empresas.

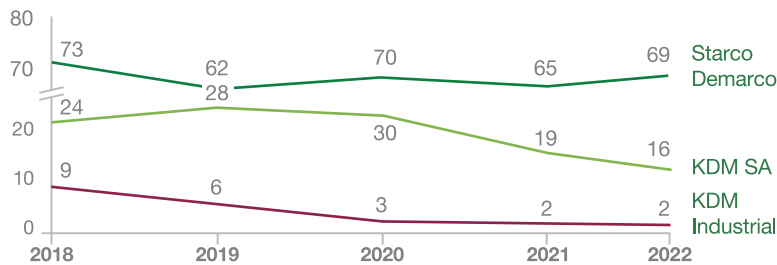
TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

El cambio que ha acompañado ACHS-Dekra hacia una Cultura de Seguridad ha llevado al Grupo Urbaser Chile a comprender la relevancia de un liderazgo visible y comprometido con la prevención en cada etapa del proceso. Una de las premisas que se repite con fuerza es la comprensión de que todos los líderes, independiente del rol o cargo que desempeñen, son responsables y parte de la cultura preventiva y que existe un deber ético con el valor de la vida humana desde una mirada ética, moral y profesional.

Algunos de los resultados destacables en la asesoría de ACHS-Dekra en el Grupo Urbaser Chile son los siguientes:

- Definición y comunicación de la visión de seguridad como grupo.
- Afianzamiento de que la seguridad es responsabilidad de todos, independiente del cargo que se tenga.
- Definición de un Equipo de Gobierno Corporativo en Seguridad con una mirada unificada. Esto permitió establecer responsabilidades y acciones estratégicas para el fortalecimiento de la cultura preventiva del grupo.
- Junto a la participación de trabajadores, se co-definieron los comportamientos claves de seguridad para todo el grupo, incluidos contratistas, proveedores y otros actores externos.
- Trabajo transversal en la prevención de Lesiones Graves y Fatales.

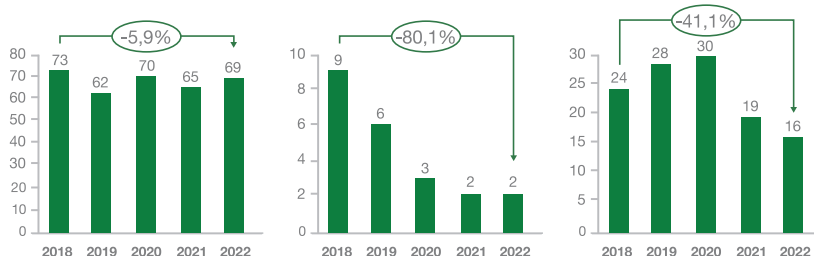
Global por holding



Starco Demarco

KDM Industrial

KDM SA





- Difusión permanente de los nuevos estándares y comportamientos de seguridad, a través de comunicados internos a todos los trabajadores de las empresas.
- Actualización de las políticas internas de seguridad.
- Avance en la incorporación de un nuevo lenguaje de seguridad en las capacitaciones que se realizan con los colaboradores (términos como exposiciones, precursores, controles críticos para prevenir lesiones graves y fatales, entre otros).
- Definición de acciones transversales en el control por exposición a Covid-19.

Resultados no relacionados con la Seguridad:

- Trabajo en equipo interempresas.
- Compartir experiencias vinculadas a la seguridad que aportan a las otras empresas.
- Uso de un lenguaje común en cuanto a temas de seguridad.

DESAFÍOS FUTUROS

Grupo Urbaser Chile consiguió un avance significativo en la instalación de una Cultura de Seguridad gracias al apoyo y acompañamiento de ACHS-Dekra, por lo que uno de los principales retos es continuar impulsándola desde los distintos frentes identificados. Algunos de ellos son:

- Realizar un seguimiento de los avances definidos por el Equipo de Gobierno con sus planes de trabajo.
- Fortalecer la investigación de los accidentes con potencialidad grave o fatal.
- Avanzar hacia una cultura preventiva que actúe de modo proactivo y no reactivo.
- Fortalecer el rol del liderazgo de las empresas del grupo.
- Evaluar la sustentabilidad de la Estrategia de Lesiones Graves y Fatales (LGF) y definir acciones para que este proceso se mantenga en el tiempo.
- Integrar la Estrategia LGF y otras que desarrollen con sus sistemas de gestión de la seguridad según cada empresa con seguimiento de las Gobernanzas.
- Generar un apoyo constante del Equipo de Gobierno en las diferentes iniciativas que se están desarrollando en temas de Cultura preventiva en el grupo.
- Darle difusión, comunicación y retroalimentación de los comportamientos clave de seguridad del grupo.