

A photograph of two utility workers in safety gear (hard hats, gloves, and safety harnesses) working on a power line. They are positioned in a white bucket or platform, reaching towards a power line. The background is a lush green field with tall grass and trees in the distance. The sky is clear and blue. The text "Caso de Estudio" is in the top left corner, and "Yo Elijo Cuidarme: En la ruta de la Excelencia en Seguridad y Salud en el Trabajo" is in the center. The "DuPont Sustainable Solutions" logo is in the bottom left corner.

Caso de Estudio

Yo Elijo Cuidarme: En la ruta de la Excelencia en Seguridad y Salud en el Trabajo

DuPont
Sustainable
Solutions



“Yo Elijo Cuidarme” En la ruta de la Excelencia en Seguridad y Salud en el Trabajo.



Escenario

Celsia es la empresa de energía del Grupo Argos, uno de los grupos económicos más importantes en Colombia y Latinoamérica. Es una empresa con una cultura que se ha atrevido a ser diferente en el sector, apasionada por las energías renovables y por la eficiencia energética. Opera los negocios de Generación (Hídrica, Térmica y Eólica), Transmisión y Distribución de energía eficiente de fuentes renovables con respaldo térmico.

Celsia tiene presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras, con una capacidad de generación de 1.788 MW desde 28 centrales hidroeléctricas, térmicas, fotovoltaicas y eólicas que generaron en el año 2018, 6.516 GWh anuales.

En la actualidad cuenta con más de un millón doscientos mil clientes a quienes atiende con productos de energía convencional y otros mil clientes con nuevos productos como energía solar, distritos térmicos, plantas de energía de respaldo, proyectos de iluminación eficiente, entre otros. Para atenderlos, la organización cuenta con más de 19 subestaciones de transmisión, 170 subestaciones de distribución y más de 40.000 kilómetros de red distribución.

Celsia tiene 2.131 colaboradores directos y aproximadamente 4.500 colaboradores de empresas contratistas que viven la cultura de innovación y servicio, y hacen realidad los principios de sostenibilidad en todas las etapas del negocio.



Desde el año 2016, Celsia ha venido desarrollando un proceso de transformación Cultural.

Son características de Celsia en el presente, una decidida convicción por la Innovación, el desarrollo de fuentes alternativas de energía y el crecimiento y posicionamiento en el mercado energético nacional y regional.

Desde el año 2016, Celsia ha venido desarrollando un proceso de transformación Cultural, en el que ha puesto al cliente en el centro de la estrategia, y ha establecido 4 pilares de cultura distintivos: nos atrevemos a ser diferentes, damos lo mejor para crecer juntos, somos ágiles y confiables, y disfrutamos haciendo la vida más fácil.



**Nos atrevemos
a ser diferentes**



**Damos lo mejor
para crecer juntos.**



**Somos ágiles
y confiables**



**Disfrutamos haciendo
la vida más fácil.**



Proyecto Yo Elijo Cuidarme – Apoyando la Estrategia de Transformación Cultural de Celsia.

En el año 2016, Celsia con el ánimo de mejorar el desempeño en Seguridad obtenido en años anteriores, decidió emprender un proceso de transformación de sus prácticas, acciones y estándares de SST (Seguridad y Salud en Trabajo, sigla usada en la legislación nacional colombiana) en sus actividades diarias, con foco en el mejoramiento continuo y orientado al cumplimiento de su promesa de crear entre los colaboradores la conciencia de regresar a casa sanos y seguros a cada uno de sus colaboradores directos y de empresas contratistas, luego de las jornadas laborales. Esta decisión originó el desarrollo del proyecto Yo Elijo Cuidarme (YEC, por sus siglas en español), con participación directa de DSS Colombia.



El Proyecto Yo Elijo Cuidarme (YEC) nace con dos propósitos fundamentales:

- Hacer de la seguridad **un valor de vida** donde aseguremos un ambiente de trabajo sano y seguro, donde me cuido, te cuido y nos cuidamos para llegar sanos y salvos a nuestros hogares (Cultura).
- Contar con un **sistema de gestión integrado en seguridad** para toda la organización, partiendo de las mejores prácticas identificadas. Que nos permita lograr el objetivo cero accidentes.

Para la materialización de los objetivos establecidos se ejecutaron cinco fases, las cuales, mediante la evaluación de los resultados obtenidos en cada una de ellas, orientaban y validaban la ejecución de los pasos subsiguientes. Las fases se enuncian a continuación:



**En el año 2016
Celsia decidió
emprender un
proceso de
transformación
en seguridad.**



- Fase I: Diagnóstico.
- Fase II: Visualizar el estado futuro.
- Fase III: Planear la transición.
- Fase IV: Implementación.
- Fase V: Sustentabilidad de los logros.

Un breve compendio de cada fase se ofrece a continuación:

Fase I. Diagnóstico:

El primer paso, dentro del proceso de transformación cultural, estuvo representado por la revisión de la situación que para el año 2016, tenía Celsia, en su desarrollo en materia de Seguridad. Este ejercicio se realizó mediante la aplicación de las encuestas de: “Percepción de Seguridad - SPS” y de “Valores, Actitudes y Creencias - VAC” a una población de 1.081 encuestados, la ejecución de más de 50 entrevistas a líderes de la organización y la revisión de campo de actividades de trabajo, en 8 sedes de la empresa.

Algunos de los principales resultados se esbozan a continuación:

- El índice de Fortaleza Cultura Relativa fue equivalente a 55 reflejando el nivel intermedio de las dimensiones de: Liderazgo, Estructura, Procesos y Acciones
- La Cultura en Seguridad se encuentra predominantemente en un estadio Dependiente, caracterizado por una fuerte influencia del equipo de SST (Seguridad y Salud en Trabajo).
- Las prácticas y estándares de Seguridad de Celsia son mejorables en términos de calidad y cobertura.
- Los líderes no se responsabilizan totalmente por la variable de Seguridad de las operaciones a cargo.
- Los miembros de la organización requieren mejorar las habilidades para administrar y controlar los riesgos en el trabajo.

Fase II. Visualizar el estado futuro:

Con el panorama arrojado por el Diagnóstico de la Cultura en seguridad en Celsia, se decide construir por parte del alto Liderazgo de Celsia, la visión de futuro en Seguridad, la cual se materializó en la creación de los 5 principios de Seguridad como ejes rectores de esta materia a nivel transversal y del establecimiento de la meta de crecer culturalmente en 3 años a un estado de Independencia.

Fase III. Planear la transición:

Como mecanismo central de esta fase se diseñaron y documentaron las prácticas del Sistema de Gestión Yo Elijo Cuidarme (YEC), concebido como la “Gran Sombrilla” que cobijará a todas las operaciones presentes y futuras de la Organización y que entregará las herramientas para la sistemática identificación, evaluación y control de los riesgos ocupacionales.

YEC fue construido mediante mesas de trabajo, con participación de Líderes operativos de los diferentes negocios de Celsia (Generación Hídrica, Generación Térmica, Transmisión y Distribución y Comercialización). El equipo de DSS Colombia coordinó metodológica y técnicamente este proceso. Una representación gráfica del sistema se presenta en la gráfica 1, de este documento.



Paralelamente al diseño del sistema de YEC, se emprendió un amplio proceso de formación y comunicación a los diferentes niveles de Celsia consistente en sesiones y cursos de entrenamiento que apuntaban al mejoramiento de habilidades en la administración de seguridad y a la concientización para toma de decisiones basados en los riesgos.

Fase IV. Implementación:

Correspondiente a un intenso proceso de despliegue de las prácticas renovadas en Seguridad, adscritas al Sistema de Gestión YEC a nivel de las operaciones, mediante sesiones de acompañamiento y tutoría a los líderes de las diferentes sedes, con el ánimo de materializar las prácticas y generar los cambios comportamentales visibles.



YEC fue construido con participación de los Líderes operativos de los diferentes negocios de Celsia.

Todo lo anterior, regido, inspirado y controlado por una sólida organización estructurada, que gobernaba la emisión y difusión de directrices en Seguridad y articulaba el proceso de rendición de cuentas. Esta amalgama de actividades, cambios y retos, generó que los líderes operativos de todos los niveles organizacionales participaran de forma continuada y sistemática en el control de los riesgos en el trabajo.

Fase V. Sustentabilidad:

Fase caracterizada por el abordaje individualizado a líderes operativos, personal del grupo de SST y administradores de contratos, todos con incidencia crítica en Seguridad y Salud en el Trabajo, con el ánimo de lograr cambios comportamentales y mejoras en la aplicación de las prácticas YEC. De igual forma, se desarrolló la aplicación del Diagnóstico de la Cultura en el año 2019, con el propósito de identificar los avances, oportunidades de mejora y líneas estratégicas a seguir en el horizonte hasta el año 2025.



En 2019 se desarrolló la aplicación del Diagnóstico de la Cultura.

YO Elijo Cuidarme: ¡Un Compromiso de Todos!

En cada una de las fases de Yo Elijo Cuidarme ha sido evidente la participación de las siguientes partes interesadas:

Parte Interesada	Participación
CEO y Comité Directivo	Participación decidida en el direccionamiento estratégico de Yo Elijo Cuidarme (YEC), mediante revisiones periódicas del desempeño y la gestión.
Miembros de la Organización Estructurada	Los líderes operativos de los niveles N2 y N3, de Celsia, se vincularon a la toma de decisiones mediante su integración a las células tácticas y temáticas en Seguridad y Salud en el Trabajo.
Líderes Operativos	Cada uno de los operativos en Plantas de Generación, zonas de Operación de T&D y Unidades organizacionales de soportes, guiaron la implementación de las herramientas de YEC.
Colaboradores Propios	Los colaboradores directos de Celsia, han sido sin duda los protagonistas del proceso de YEC. Su vinculación se pone de manifiesto a partir de la participación en las fases de formación y entrenamiento inicialmente, en el desarrollo de roles como Observadores de comportamiento, administradores de contratos y multiplicadores de la Cultura de Seguridad.
Líderes y Colaboradores de empresas Contratistas	Cerca de 2.500 personas vinculadas a empresas contratistas, participaron directamente de procesos de sensibilización, formación y entrenamiento en YEC. Todo este esfuerzo, con el propósito de vincular y movilizar a los colaboradores expuestos a los mayores niveles de riesgos en campo.



Los colaboradores han participado en las fases de formación y entrenamiento, en el desarrollo de roles como observadores, administradores y multiplicadores de la Cultura de Seguridad.



Mejora del rendimiento: Resultados de Yo Elijo Cuidarme.

La implementación de la estrategia de Yo Elijo Cuidarme (YEC), condujo a Celsia la obtención de logros de diversa naturaleza en materia de Seguridad, siendo el resultado más visible la disminución del índice de frecuencia de incidentes y Severidad de los mismo como se muestra a continuación.



Tipo de Indicador	Reducción 2016 - 2019
Frecuencia de Incidentes No. Incidentes * 1000000/Número totales de horas hombre trabajadas.	57.08 %
Severidad de Incidentes No. Días perdidos y/o cargados * 1000000/Número totales de horas hombre trabajadas.	94,78%

En términos del proceso Cultural, la comparación de los resultados de las encuestas de Percepción de Seguridad (SPS), aplicadas en la fase de Diagnóstico (2016) y la realizada en el año 2019 (Fase de Sustentabilidad de YEC), muestran aspectos como:

- El Índice de Fortaleza Cultural Relativa de Celsia, considerando colaboradores directos y Contratistas pasó **de 55 puntos en el año 2016 a 81 puntos en el año 2019**. Esta situación permitió que Celsia, según esta métrica, mostrara una evolución **de una Cultura Dependiente a una Cultura Interdependiente**.
- El Índice de Fortaleza Cultural Relativa de Celsia para el año 2019 respecto del año 2016, **creció en las tres dimensiones medidas: Liderazgo, Estructura y Procesos y Acciones**. Los porcentajes de crecimiento por dimensión se muestran a continuación:
 - **Liderazgo:** 36%.
 - **Estructura:** 27%.
 - **Procesos y Acciones:** 33%
- El resultado del índice FCR de Celsia, como organización, 81 puntos para el año 2019, se ubica por encima del nivel de clase mundial definido por DSS (80 puntos). En este mismo sentido, la dimensión de estructura (89 puntos) se encuentra en la misma condición mencionada.



Disminución del índice de frecuencia de incidentes y Severidad.

Desde la óptica del comportamiento de los trabajadores propios y de contratistas, se usó como indicador principal el Índice de Acciones Seguras, cuya medición pasó de 28% (2017) a 84% (2019), demostrándose que los resultados de disminución de incidentalidad, referidos anteriormente, se sustentan en cambios reales de comportamiento de las personas y su adhesión a prácticas y estándares considerados como seguros por la organización.

Como balance general, se evidenciaron a través de la aplicación de la estrategia de **Yo Elijo Cuidarme (YEC)**, reducciones significativas de los indicadores de accidentalidad, mejoramiento del Nivel Cultural y crecimiento significativo en el comportamiento seguro.



Sostenibilidad de Yo Elijo Cuidarme: Una mirada al futuro.

La estrategia de Yo Elijo Cuidarme, sigue en la actualidad desarrollándose y creciendo dentro de Celsia, habiendo evolucionado de una iniciativa, a un proyecto y siendo hoy el Sistema oficial de administración de riesgos ocupacionales de la organización. Algunos de los elementos claves vitales en esta evolución y de cara a la sostenibilidad son:

- **Yo Elijo Cuidarme, como apalancado de la Estrategia empresarial de Celsia:**

Uno de los elementos que contribuyen en la sostenibilidad de YEC al interior de Celsia, es su conexión con la estrategia de la Organización y el apalancamiento por tanto de los resultados estratégicos.

- **Yo Elijo Cuidarme, como “Sombrilla para Celsia”:** Desde su concepción, YEC, fue ideado con un sistema que abarcara todos los diferentes riesgos ocupacionales identificados, aplicable a los diferentes tipos de negocios y dotado de herramientas de forma, que toda operación actual y aún más, considerando la dinámica de Celsia, los negocios futuros pudieran de forma ágil y confiable, adherirse a este esquema de gestión de las variables de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- **Organización Estructurada, como columna vertebral:** La estructuración de una red de células de trabajo, conformadas, dirigidas y gestionadas por los líderes de la línea de mando, han sido la base de la toma de decisiones en materia de Seguridad y Salud en Celsia y vitales en el desarrollo de YEC. Esta vinculación del Liderazgo, ha logrado integrar dentro de las variables claves de éxito de la gestión funcional la Seguridad.

- **Desarrollo de Habilidades en la Gente Celsia:** El amplio y continuado proceso de formación y sensibilización personalizado que fue desarrollado con los diferentes roles de la organización y que en la actualidad se mantiene, mediante el uso de medios virtuales, garantizan que quienes toman las decisiones en el día a día, conocen y practican las herramientas incluidas en YEC.

- **YEC para Contratistas:** La vinculación permanente de los colaboradores y de los líderes de las empresas contratistas, la mayor fuerza operativa de Celsia, aunado al fortalecimiento del rol de administrador de Contratos, representante de Celsia en cada Contrato, ha generado y asegura la extensión del control de riesgos en la labor de terceros.



La estrategia de Yo Elijo Cuidarme ha evolucionado, siendo hoy el sistema oficial de administración de riesgos de la organización.

Conclusión y Próximos Pasos.

La implementación de la iniciativa de Yo Elijo Cuidarme por parte de Celsia, con apoyo continuo de DSS Colombia, evidenció, como una firme convicción empresarial y del alto liderazgo, aunado a una participación colectiva de los colaboradores en Celsia, hacen factible apalancar un proceso Cultural en el componente de SST, logrando importantes avances en el desempeño, disminuciones sostenidas de la cantidad de incidentes y de la gravedad asociada a los mismos.

Se vislumbran importantes retos en el horizonte, los cuales están relacionados fundamentalmente con la digitalización de procesos y acciones en SST, mantener la cobertura de YEC en todos y cada uno de los negocios de la organización y convertir esta variable en una ventaja Competitiva de Celsia S.A.



Se vislumbran importantes retos, relacionados con la digitalización de procesos y acciones en SST.



DuPont Sustainable Solutions (DSS)

es una consultora internacional en gestión de operaciones que ayuda a las organizaciones a proteger a sus empleados y activos, ganar eficiencia operativa, innovar más rápidamente y desarrollar capacidades de la fuerza laboral. Al explorar su herencia de DuPont, su profunda experiencia en procesos industriales y de negocio y un equipo diverso de consultores especializados, DSS ayuda a los clientes a transformar la gestión de operaciones en una ventaja competitiva.

Más información está disponible en

<https://latam.consultdss.com/>



twitter.com/ConsultDSS



linkedin.com/company/consultdss



youtube.com/consultdss

**DuPont
Sustainable
Solutions**