

Caso de estudio.  
Brasil.  
Energía y Utilities.

# Transformando la cultura de seguridad de una empresa global de energía

La empresa es una organización global de generación, transmisión y distribución de energía que opera en decenas de países de Europa, América y Asia. En Brasil, cuenta con más de 8.000 empleados, tanto directos como subcontractados, en las operaciones de distribución, generación, transmisión y comercialización. El área de distribución está presente en dos estados brasileños. La unidad de generación opera seis plantas hidroeléctricas y una termoeléctrica, además de brindar soluciones de generación de energía solar y eficiencia energética. También está construyendo varias líneas de transmisión en varias regiones de Brasil.

## DESAFÍO

La compañía había realizado mejoras significativas en su gestión y desempeño de seguridad en los últimos años, con un mayor compromiso con estos temas en todos los niveles de la organización. Sin embargo, todavía ocurrían accidentes graves y mortales. Además, prevalecía una cultura de reacción: "si había un accidente, el equipo reaccionaba rápidamente y mejoraba el entorno y luego dirigía su atención a otras prioridades".

"En los últimos años hemos tomado un camino muy interesante, productivo y favorable en el área de seguridad, reduciendo los accidentes, sus índices de severidad y de frecuencia. Todo esto caminando en la dirección correcta, pero todavía no estamos en el punto donde queremos estar, que es cero accidente."

**CEO de la compañía en Brasil**



A pesar de las mejoras graduales, todavía ocurrían accidentes graves y mortales.

dss+ realizó una evaluación de la cultura y de las prácticas de gestión de la seguridad en todas las unidades de negocio de la empresa, identificando y priorizando las áreas que deberían abordarse. Además, realizó una Encuesta de Percepción de Seguridad para indicar la madurez de la cultura de seguridad de la empresa.

Los resultados de la Encuesta de Percepción revelaron una cultura de seguridad en la etapa dependiente, en la que las personas aún dependen del monitoreo y de la supervisión intensa para seguir las reglas y estándares de seguridad.

## Caso de estudio.

### Brasil.

### Energía y Utilities.

dss+ identificó temas críticos que habían contribuido a la ocurrencia de incidentes de alto potencial, tales como:

- Gestión deficiente de riesgos críticos; la disciplina operativa deficiente de los empleados y terceros al seguir procedimientos e instrucciones de trabajo;
- Comportamiento de liderazgo desalineado en todos los niveles; Circulación en el Trabajo (*Driving Safety*) por debajo de los niveles esperados;
- Baja percepción de los riesgos;
- Oportunidades de mejora de la definición de los Requerimientos Corporativos.

#### SOLUCIÓN

Como parte del proceso, dss+:

- Desarrolló e introdujo los mejores sistemas y procesos MIQA de su clase (por ejemplo, criticidad de activos, garantía de calidad de nuevos equipos, control de calidad de repuestos críticos, evaluación de equipos críticos, etc.);
- Realizó talleres con equipos centrales para identificar áreas piloto y establecer prácticas de MIQA nuevas y actualizadas;
- Creó mecanismos claros de gobernanza de MIQA para garantizar la alineación y la integración en la estructura de gobernanza de PSM existente;
- Diseñó e implementó paneles de desempeño de MIQA para ayudar a impulsar, mantener y continuar la implementación de las prácticas.

#### Desarrollo del enfoque

El proyecto se inició en el negocio de transmisión de energía, que se encontraba en plena expansión con la construcción de varias líneas. Incluyó el desarrollo de un nuevo Modelo de Gestión para anticipar problemas de seguridad en las obras, además de mapear, evaluar y mitigar los riesgos críticos en las líneas de transmisión, así como actualizar o establecer nuevos procedimientos de seguridad en relación a estos riesgos críticos. También se prestó especial atención a la calificación de liderazgo en seguridad y a los requisitos de seguridad en la gestión de proveedores de servicios, ya que una parte consistente de la fuerza laboral de la empresa es subcontratada.

"dss+ nos ha ayudado mucho a comprender lo que necesitamos para lograr el objetivo de cero accidente. Por un lado, las reglas y los procedimientos son importantes. Por otro lado, la cultura, el comportamiento y las actitudes son más importantes. Esto es algo que controlamos a diario."

**Director general de la compañía en Brasil**

También se prestó especial atención a la calificación de liderazgo en seguridad y a los requisitos de seguridad en la gestión de proveedores de servicios.

Después de la primera etapa, el trabajo de dss+ cubrió los otros negocios con un enfoque mucho más integral. Con el objetivo de transformar la cultura de seguridad, una campaña de comunicación interna buscó llegar a los distintos niveles de la organización, incluyendo la creación de una marca para el programa: asociándola al valor #1 de la empresa.

Al igual que en la primera etapa, el enfoque también creó nuevos modelos de gestión para los riesgos críticos, proveedores de servicios y gestión de consecuencias para los demás negocios. Además, revisó los procedimientos de investigación de incidentes. Un nuevo modelo de Gobernanza de la Seguridad estableció comités específicos para cada área (Distribución, Soluciones, Generación Térmica, Generación Hidroeléctrica y Transmisión) para mejorar el uso de estándares, corregir las desviaciones y garantizar la responsabilidad del liderazgo en temas de seguridad mediante el desarrollo de los conceptos "Liderazgo Visible y Percibido" y "Responsabilidad de Línea" para los niveles de liderazgo.

## Caso de estudio.

### Brasil.

### Energía y Utilities.

El proyecto también incluyó talleres para desarrollar las habilidades interpersonales y técnicas de los líderes:

- El Programa de Percepción de Riesgos (dss+ Risk Factor™) ha proporcionado a los empleados nuevas herramientas para identificar, evaluar y actuar de manera proactiva sobre los riesgos de su vida diaria, así como para mejorar su toma de decisiones;
- Los directores y gerentes también recibieron capacitación DnA destinada a desarrollar líderes en seguridad;
- El Programa de Observación de Comportamientos (dss+ STOP®) y el establecimiento de Reglas para Salvar Vidas han ayudado a la empresa a lograr una mejor disciplina operativa;
- Formación del equipo de SST y del Liderazgo en Investigación de Accidentes.

#### Resultados

A través del sólido compromiso del CEO, Vicepresidentes, Directores y Gerentes, la compañía ha tenido mejoras significativas basadas en sus indicadores de seguridad.



42% de reducción en la tasa de severidad entre 2017 y 2018



50% de reducción en la tasa de accidentes mortales el primer año del proyecto; cero accidente mortal en el segundo año



84% de reducción en accidentes con tiempo perdido entre 2018 y 2019



80% de reducción en la tasa de frecuencia de accidentes entre 2015 y 2019

Además, el liderazgo de la compañía ha percibido otras mejoras cualitativas en términos de cultura y comportamiento de los empleados, como una mayor conciencia acerca de los riesgos, mejor moral, retención de empleados clave, transferencia de conocimiento, mejores procesos de contratación.

**"Como líderes, somos responsables de la seguridad, salvar vidas, proteger los activos y asumir la responsabilidad de la seguridad de todos. Para lograr nuestro objetivo de cero accidentes, necesitamos tener una cultura de cuidado mutuo."**

**Director de Seguridad Corporativa de la empresa**

Nuestra expectativa es elevar aún más el compromiso actual, fortalecer los procedimientos y hacer que los sistemas sean más robustos para evitar el efecto sierra y garantizar la disminución de accidentes. También esperamos mejoras continuas centradas en el objetivo de cero accidente y la interdependencia de seguridad hasta 2022, además de una mayor solidez operativa.

# dss+

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss)

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/channel/UC...)

[www.latam.consultdss.com](https://www.latam.consultdss.com)