



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA DE SEGURIDAD LABORAL

Caso de Estudio en Empresa Ezentis

Tesina de Grado presentada por

Víctor Eduardo Guzmán Cofré

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Diciembre de 2019

TITULO DE TESINA: **“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE
FORTALECIMIENTO DE CULTURA DE
SEGURIDAD LABORAL”**

AUTOR: **Víctor Eduardo Guzmán Cofré**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Sr. Lionel Valenzuela Oyaneder
- Sr. Luis Acosta Espejo
- Sr. Jose Luis Andias Pantoja

Santiago, Diciembre 2019

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Víctor Eduardo Guzmán Cofré.

Fecha: 11 Diciembre de 2019

A mi Familia.
Para y por mis Hijos.
Gracias por su apoyo.

Resumen Ejecutivo

La Seguridad Laboral se ha convertido en los últimos años en una exigencia fundamental dentro de las actividades que desempeñan las empresas, no está solo circunscrito a las actividades de alto riesgo como las empresas Mineras, sino también a todas las Industrias independiente al número de trabajadores con las que cuenten.

El mercado valora a las compañías que tengan bajos índices de accidentabilidad y como consecuencia son actualmente requisitos mínimos para presentarse en licitaciones de contratos con el gobierno, instituciones y especialmente en empresas globales.

Lo anterior implica un esfuerzo adicional de las empresas las cuales, deben incorporar como parte fundamental del negocio, no solo las políticas relacionadas con el tema de la seguridad laboral, sino también realizar el aseguramiento que los planes definidos tengan un efecto medible tanto en términos de comunicación y acción efectiva hacia y entre los trabajadores.

El objetivo de la presente investigación fue proponer un enfoque sistemático que permita determinar brechas y oportunidades de mejora en el desempeño de seguridad en conjunto con un plan de acción que permita impulsar el cambio de comportamiento, reforzar la cultura de seguridad estandarizando de las prácticas y el seguimiento del cumplimiento de estas en toda la organización.

Existen pocos estudios cuantitativos que entreguen resultados de los costos asociados a la implementación, mantención y certificación de un sistema de gestión (SG) en seguridad y salud laboral en el trabajo (SST). Tampoco hay muchos antecedentes de los costos totales (multas, paralizaciones, demandas, etc.) por los resultados en sus indicadores de accidentabilidad asociados a un Sistema de Gestión. Además, no se tiene claridad en el retorno de la inversión al invertir en un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Lo anterior debe ser evaluado y estudiado para comparar los resultados obtenidos en materia de accidentabilidad y evidenciar el impacto de aplicar o no sistemas de gestión que fortalezcan la cultura de seguridad de las empresas.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	6
1. Introducción	9
1.1 Antecedentes de la Empresa Ezentis.....	10
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Misión, Visión y Valores de la compañía	11
1.1.3 Portafolio de Servicios.	12
1.1.4 Posicionamiento.....	12
1.1.5 Empleo.....	13
2. Origen y propósito del estudio	13
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4 Alcance del estudio	14
5 Metodología del trabajo	14
5.1 Metodología de recopilación de la información.....	15
6 Estado del Arte	15
6.1 Cultura Organizacional.....	15
6.1.1 Definición de cultura organizacional.	15
6.1.2 Importancia de la cultura organizacional.....	16
6.1.3 Componentes de la cultura organizacional.	16
6.2 Cultura de Seguridad.....	16
6.3 Evaluación del Desempeño y Conductas Seguras.....	18
6.4 Modelo de Cultura de Seguridad Según Cooper.....	19
6.5 Modelo de Cultura de Seguridad Según Dupont.....	19
6.5.1 Curva de Bradley (Dupont)	19
6.6.2 Elementos de eficacia según Dupont.....	20
6.6.4 Pirámide de Riesgo.....	23
6.7 Marco Regulatorio	24
6.7.1 Multas Administrativas Dirección del Trabajo	24
6.7.2 Multas Seremi Salud.....	25
6.8 Mutual de seguridad	26

6.8.1	Financiamiento del Seguro Ley 16.744.....	28
6.8.3	Cuadro de mando integral (BSC).....	31
7	Desarrollo Diagnostico.....	32
7.1	Metodología del Estudio.....	33
7.1.1	Diseño del Estudio.....	33
7.1.2	Población del Estudio.....	34
7.1.3	Procedimiento para el levantamiento de información.....	34
7.2	Encuesta Percepción de Seguridad (EPS).....	34
7.2.1	Lista de preguntas (EPS):.....	36
7.2.2	Interpretación de los resultados encuesta (EPS).....	41
7.2.3	Resultado por pregunta de la encuesta (EPS).....	44
7.2.4	Resumen de Resultado de EPS.....	70
7.2.5	Resultados Encuesta (EPS).....	71
7.2.6	Análisis de resultados - Brechas.....	72
7.2.7	Encuesta de percepción de seguridad (EPS) – Fortaleza Relativa.....	76
7.3	Evaluación de Campo y Evaluación de Elementos de Seguridad.....	77
7.4	Resultado del Diagnostico.....	94
8	Propuesta de fortalecimiento de Cultura de seguridad.....	97
8.1	Sistema de Gestión: PEC Programa Empresa Competitiva.....	98
8.2	Negocio.....	104
8.3	Innovación y comunicación.....	108
8.3.1	Aplicativo de gestión de auditorías:.....	109
8.3.2	Sistema integrado de información de seguridad:.....	109
8.4	Gestión de información y Medición de Desempeño.....	111
8.4.1	Ficha del trabajador.....	111
8.4.2	Definición de KPIs.....	111
8.5	Estado de avance de Plan.....	114
8.5.1	Inspecciones y Observaciones de seguridad.....	115
8.5.2	Charlas de seguridad.....	116
8.5.3	Tasa de accidentabilidad.....	116
8.5.4	Comunicados Internos.....	117
8.5.5	Sistemas informáticos integrados.....	117
9	Conclusiones.....	118
10	Bibliografía.....	119

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico y propuesta de mejora de la cultura de seguridad con resultado de la implementación de un sistema de gestión (SG) en seguridad y salud en el trabajo (SST) en la empresa Ezentis para todas sus áreas tanto técnicas como administrativas con respecto al valor de la seguridad, dentro de su cultura organizacional.

El trabajo nace de la preocupación de la alta dirección de asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes de seguridad laboral en cada país que participa el Grupo Ezentis, el mercado actualmente busca socios globales que cumplan no solo en productividad sino también en seguridad laboral, y la medición no está circunscrita solo al país en cuestión sino al resultado global de todos los países en donde se prestan servicios, por lo que cumplir los indicadores se transformó en punto crítico para la continuidad y éxito de la empresa.

Ezentis sufrió dos accidentes fatales en un periodo de tiempo de tres meses dentro de una de sus filiales en la industria eléctrica, lo que provocó la salida anticipada de un contrato con un importante actor de la industria (Enel), salida en los países que Ezentis prestaba servicios con este cliente lo que produjo pérdidas millonarias y despido de 900 trabajadores en los 3 países (Chile, Colombia y Perú), más el pago de multas, demandas asociadas y un desprestigio generalizado.

Para abordar lo anterior se solicitó al equipo MBA liderar un estudio en conjunto con un equipo de distintas áreas relevantes de Ezentis y se contrató a la empresa Dupont con la cual se realizará en conjunto un diagnóstico de la situación actual, se detallará los problemas por resolver y cuáles son los principales objetivos del estudio, se definirá el marco teórico que sustenta el estudio y se realizará el estudio de campo que evidencie el real estado de la cultura de seguridad.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del proceso de estudio.

En términos generales, las empresas con un Sistema de Gestión (SG) en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) presentan los valores más bajos en sus tasas de accidentabilidad, tasas de siniestralidad por incapacidades temporales y en sus tasas de cotización adicional diferenciada que el resto de las empresas que no tienen un SG en SST.

1.1 Antecedentes de la Empresa Ezentis.

Ezentis es un Grupo empresarial global de servicios industriales con 59 años de experiencia. En los últimos años, se ha consolidado en Latinoamérica y España como socio estratégico de referencia para la operación y el mantenimiento de infraestructuras para las grandes corporaciones energéticas y de telecomunicaciones internacionales. El Grupo cotiza en las bolsas de Madrid y Bilbao, con una facturación anual superior a los 400 millones de euros.

1.1.1 Ubicación

Ezentis se encuentra ubicada como casa Matriz en España, y cuenta con sucursales en Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia y México.



Figura 1.1 Ezentis en el mundo.
Fuente: Sitio web Ezentis, 2019.

1.1.2 Misión, Visión y Valores de la compañía

Misión.

Su misión es convertirse en el proveedor de servicios de red de referencia para las empresas de comunicaciones y energía en los mercados en los que participe, creando valor de forma sostenible para sus clientes, trabajadores, accionistas y las comunidades donde interactúan.

Visión.

Su visión es crecer de manera rentable con soluciones innovadoras, eficientes y sostenibles, consiguiendo con todo ello la mejora de la calidad de vida de las personas y la plena satisfacción de sus clientes.

Valores.

Para lograr sus objetivos están comprometidos con los principios éticos, la seguridad de las personas y la calidad de nuestros servicios. Los valores que definen y marcan el rumbo de las actividades son cinco:

- **Confianza en el equipo humano de Ezentis:** Considerar el capital humano como factor clave para el crecimiento del Grupo, invirtiendo en su formación, seguridad y bienestar, como medio de conseguir la excelencia.
- **Transparencia, Principios Éticos y Buen Gobierno Corporativo:** El trabajo diario se rige por el respeto máximo a nuestro código de Ética y de Conducta, sustentado en la máxima transparencia en la información y las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- **Cercanía y responsabilidad con el cliente:** Ezentis apoya de cerca a los clientes y logra su confianza, basado en competencia profesional, responsabilidad y experiencias pasadas de éxito.
- **Seguridad:** No hay nada más importante que la seguridad de los empleados, clientes, subcontratistas y las comunidades donde desarrolla su trabajo, transmitiendo este principio de actuación a toda la organización.
- **Compromiso Social y Respeto al Medio Ambiente:** Creemos firmemente en la función social de nuestra actividad. Hacemos posible que las personas tengan acceso a servicios básicos de telecomunicaciones y suministro eléctrico. Crear las condiciones necesarias para que se pueda desarrollar la actividad económica y empresarial, y al mismo tiempo, manteniendo el máximo respeto al medio ambiente.

1.1.3 Portafolio de Servicios.

La actividad principal de Ezentis se centra en Servicios Industriales de consultoría, planificación, diseño, ingeniería, implantación, gestión y mantenimiento de redes de distribución en los sectores principales de Telecomunicaciones, Electricidad, Agua, Gas, Petróleo y Minería. También ofrece Soluciones Tecnológicas de alto valor añadido para distintos sectores.

	Infraestructuras	Servicios
Telecomunicaciones Fijas y móviles	<ul style="list-style-type: none"> Redes de cobre y fibra óptica Estaciones Base, infraestructura y transmisión Planta interna 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción: Despliegue y mejoras sobre elementos existentes (migraciones tecnológicas) Mantenimiento preventivo y correctivo Mantenimiento Control de integridad y seguimiento de fugas Actuaciones de emergencias Servicios de Atención al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicos: provisión de servicios ✓ Comerciales: lectura y facturación / conexión y desconexión Gestión de procesos de operación de redes de operadores / Centros de control de red
Electricidad: Distribución y Transmisión	<ul style="list-style-type: none"> Red de baja, media y alta tensión Subestaciones y plataformas de transformación Instalaciones interiores: Redes industriales y centros comerciales 	
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Redes de distribución de agua y sistemas sanitarios Redes de distribución de gas 	

Título: Sectores y Servicios.
Fuente: Ezentis Chile 2018

1.1.4 Posicionamiento

Ezentis Mantiene Redes de Telecomunicaciones y de Distribución Eléctrica, que conectan a más de 112M de Usuarios en Latinoamérica.

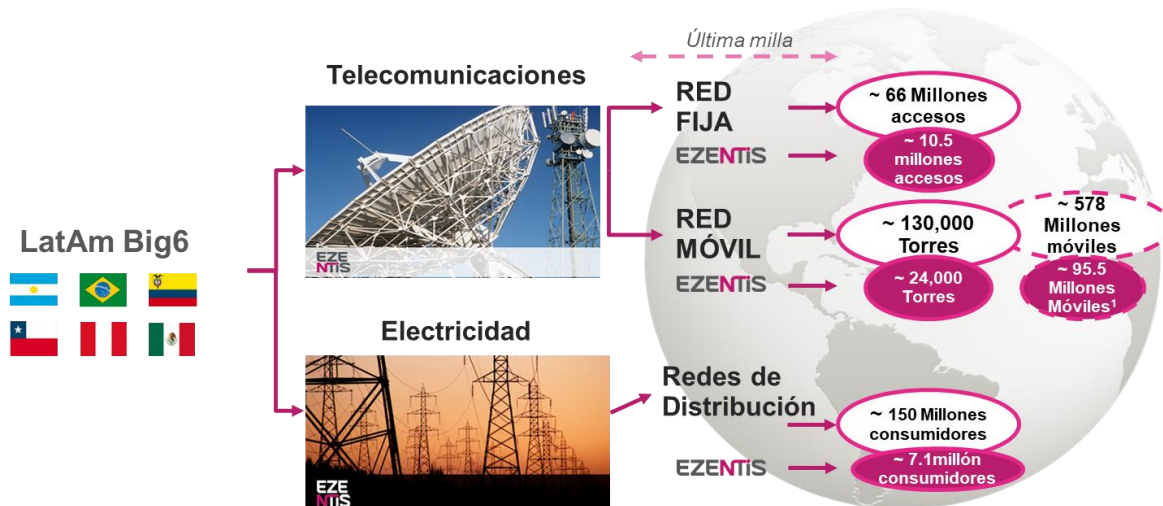


Figura 1.2 sectores y servicios productivos.
Fuente: Sitio web Ezentis, 2019.

1.1.5 Empleo

La compañía a nivel global emplea a 9.212 profesionales, maneja 3.370 vehículos y posee más de 119 emplazamientos.

Para Ezentis Chile la cantidad de trabajadores corresponde a 2679 asignados en distintos contratos a través del territorio nacional, separados para el negocio de telecomunicaciones 1531 personas y en energía 1148 personas.

Ezentis Chile	Nº Trabajadores
Ezentis (Telco)	1531
Tecnet (Energía)	1148
Total general	2679

Tabla 1.1 Cantidad de trabajadores Ezentis en Chile.
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

2. Origen y propósito del estudio

Ezentis a inicio del año 2018 sufrió en su filial de Perú dos accidentes fatales consecutivos lo que generó la pérdida del contrato con la empresa eléctrica “Enel”, la sanción tuvo efecto no solo en el país de origen de los accidentes, sino en todos los contratos asociados generando un despido de 900 personas en total en Chile, Perú y Colombia con pérdidas millonarias por pérdida de cartera, indemnizaciones, multas y demandas.

Lo anterior creo la urgente necesidad de que exista la correlación por la preocupación por la seguridad laboral de los empleados con el cumplimiento de indicadores de seguridad, que actualmente son requisitos fundamentales para desempeñar actividades productivas.

El no hacerlo significa un riesgo real para la continuidad del negocio de Ezentis.

El presente estudio busca que la empresa genere herramientas que le permitan determinar el nivel de percepción de seguridad y tomar acciones que aseguren la mejor performance que permita el mercado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico y propuesta de mejora de la cultura de seguridad de la empresa Ezentis.

3.2 Objetivos Específicos

- Llevar a cabo una encuesta de Percepción de seguridad y evaluación de campo que permita evaluar el nivel de la Cultura de Seguridad e identificar áreas de Mejora.
- Realizar propuesta de implementación de un sistema de gestión (SG) de seguridad y salud en el trabajo (SST), incorporando las áreas del conocimiento: Gestión del negocio, Innovación tecnológica y medición de desempeño (KPI).
- Cuantificar el/los beneficio(s) que obtienen las empresas al implementar el Programa Empresa Competitiva o Empresa de Excelencia.

4 Alcance del estudio

El presente trabajo busca explorar el grado de interiorización del valor de la seguridad laboral para los trabajadores Ezentis en Chile para sus trabajos realizados en las áreas de telecomunicaciones filial conocida como “Telco” y para las desempeñadas en la filial “Tecnet” quien se desempeña en el área eléctrica y con estos resultados implementar un sistema de gestión (SG) en seguridad y salud en el trabajo (SST).

5 Metodología del trabajo

La metodología para utilizar constará de la recopilación de información y entendimiento de la situación actual de la cultura de seguridad en Ezentis Chile tanto por encuestas como por visitas a campo, posteriormente se realizará una propuesta de fortalecimiento de la cultura de seguridad y finalmente se analizará el caso de implementación de la propuesta y sus resultados.

5.1 Metodología de recopilación de la información.

Para realizar este estudio se creó una mesa de trabajo en donde participa, el equipo MBA para liderar el proceso y asegurar se cumplan en forma rigurosa los plazos y contenido, representantes relevantes de la empresa Ezentis de distintas áreas y para asegurar la mejor visión global del mercado se contrató a la empresa Dupont, la cual en conjunto con el representante de mutual de seguridad serán participantes que den garantías de la seriedad con que Ezentis desea abordar su cultura de seguridad laboral.

Se obtendrá la información de la siguiente manera:

- Revisión de la literatura acerca sobre Cultura Organizacional, de Seguridad, y Marco regulatorio.
- Encuestas y visitas a campo que permitan hacer un diagnóstico de la situación actual.
- Revisión del proceso productivo actual y detectando los puntos críticos que la propuesta debe considerar.

6 Estado del Arte

6.1 Cultura Organizacional.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y la forma de evidenciarlo es con sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de sus individuos identificarse con ellos y poseer conductas positivas dentro de las misma obteniendo mayor productividad y buena imagen del lugar donde trabajan.

6.1.1 Definición de cultura organizacional.

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo determinado inventó, desarrollo o descubrió en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan suficientemente bien para ser consideradas como válidas y, por ende, se consideran para ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas (Schein, 1985).

6.1.2 Importancia de la cultura organizacional.

Robbins (2004), indica que las compañías con una cultura organizacional fuerte se caracterizan por tener unos valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por el logro de la misión y los objetivos empresariales de la compañía.

Sin embargo, una empresa que tiene una cultura débil supone personal desmotivado, poco comprometido, con falta de libertad para tomar decisiones, una gerencia poco involucrada, baja producción empresarial, etc. Es decir, la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho que sus empleados y demás grupos de interés (como clientes), deben sentirse identificados con ella, deben verse reflejados y sentir como suyo el éxito de la compañía.

6.1.3 Componentes de la cultura organizacional.

Edgar Schein (2004), fue quien estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos:

- Supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación con la empresa y la naturaleza humana.
- Valores, los cuales forman parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa.
- Artefactos Observables, identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa, pueden incluir a su ubicación, arquitectura, tecnologías y productos e inclusive el sentido del humor de los empleados.

6.2 Cultura de Seguridad.

Este concepto tiene su origen en las centrales nucleares, como respuesta a la catástrofe de Chernobyl ocurrida en 1986. Los análisis de este desastre revelaron que en el mismo intervinieron dinámicas más complejas que lo que normalmente se asumía desde una perspectiva tradicional. Se trata de un concepto nuevo, polémico, complejo y ambiguo, que aún requiere mucha clarificación teórica y empírica (Hale, 2000; Wilpert, 2001).

Las divergencias en torno a la cultura organizacional en relación con sus componentes centrales, su visibilidad, invisibilidad, y, por tanto, sobre cómo evaluar sus dimensiones básicas, se ven reflejadas, e incluso ampliadas, en el concepto de cultura de seguridad.

Las definiciones actuales son bastante similares, y mantienen, lógicamente, una estrecha relación con el significado de la cultura organizacional. La definición realizada

por la British Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (citada en Wilpert, 2001) es una de las más utilizadas: La cultura de seguridad de una organización es el producto de los valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de conducta de individuos y grupos que determinan el compromiso, así como su estilo y habilidad respecto a la salud de la organización y a la gestión de la seguridad.

El reconocimiento de que es prácticamente imposible desarrollar normas y procedimientos de seguridad que respondan a todas las posibles situaciones que se pueden dar en las organizaciones, nos obliga a tomar en cuenta los valores y significados relacionados con el compromiso e identificación con la seguridad. Estos componentes culturales influyen en las iniciativas y conductas de los miembros de la organización como colectivo ante los sucesos previstos e imprevistos.

Los principales desarrollos teóricos se han realizado desde la postura de la cultura de seguridad como manifestación de la cultura organizacional (Glendon y Stanton, 2000; Guldenmund, 2000). No obstante, una de las principales limitaciones en la mayoría de los modelos actuales de cultura de seguridad es la carencia de integración en modelos más globales de cultura organizacional (ver una revisión más amplia en Choudhry et al., 2007, y Guldenmund, 2007).

Cooper (2000) define un modelo de cultura de seguridad que reconoce las relaciones recíprocas entre tres grupos de factores determinantes de la seguridad. En primer lugar, factores de naturaleza psicológica o relativos a la persona; en segundo lugar, factores de orden conductual o relativos al puesto de trabajo; y, en tercer lugar, factores organizacionales o relativos a la situación. Además, este marco conceptual sirve de guía metodológica al sugerir, por un lado, que las actitudes y las percepciones compartidas (factores de la persona) han de ser evaluadas mediante cuestionarios de clima de seguridad. Por otro lado, se plantea que las conductas de seguridad (factores del puesto) deben ser medidas utilizando procedimientos de evaluación del desempeño; mientras que, por último, los factores organizacionales (de la situación) serían evaluados a partir de los métodos que conforman los sistemas habituales de gestión de la seguridad en las empresas.

El concepto de organización que incorpora la idea de múltiples metáforas y paradojas ha influido también en el concepto de cultura de seguridad. Desde este planteamiento metafórico, se rechaza una visión unitaria de las organizaciones, dominada por un único enfoque teórico o estrategia de intervención. El marco de valores competitivos (Quinn, 1990; Cameron y Quinn, 1999) es, probablemente, el impulso más importante de este enfoque, convirtiéndose en un modelo relevante para estudiar la cultura organizacional (Van Muijen et al., 1999).

En el ámbito de la cultura de seguridad, los conceptos de metáforas y paradojas están teniendo una influencia importante, aunque aún minoritaria (Weick, 2001; Silva, Lima, y Baptista, 2004; Díaz Cabrera, Hernández Fernaud e Isla Díaz, 2007). En este sentido, Weick (2001) argumenta que las organizaciones de alta fiabilidad requieren que sean simultáneamente centralizadas y descentralizadas. Así, es importante que los miembros de las organizaciones se beneficien del aprendizaje mutuo surgido de

posibles errores y de las alternativas desarrolladas. Pero, al mismo tiempo, es necesario que exista una cadena clara de mando centralizada que permita responder a la situación, sin cuestionar las instrucciones.

La dificultad de diseñar organizaciones, simultáneamente, centralizadas y descentralizadas exige recurrir, desde el planteamiento de Weick (2001), a la cultura de seguridad como un prerrequisito para la coordinación de las actividades mediante los valores, significados y símbolos compartidos. Ciertamente, las normas y procedimientos de seguridad pueden funcionar también como sustitutos de la centralización, imponiendo un orden; sin embargo, es la cultura la que permite la suficiente autonomía para la innovación y el aprendizaje. Para este autor, es importante que la organización sea primero centralizada antes de poder descentralizarla, de forma que las personas estén socializadas en una cultura determinada, y que compartan premisas de decisión similares que permitan la coordinación de las operaciones en contextos descentralizados.

Cuando se comparten asunciones y valores, la supervisión no es tan necesaria para que se cumplan las normas y procedimientos. Además, ni las reglas ni la estandarización, o la formalización, permiten responder a las emergencias para las que no hay precedentes.

6.3 Evaluación del Desempeño y Conductas Seguras.

El desempeño juega un papel destacado en la seguridad organizacional. Ya en los años 30, del siglo pasado, Heinrich (1931) señalaba que la conducta humana era la causa principal del 85% de los accidentes de trabajo. Así, en el ámbito de la seguridad organizacional se ha asociado la ocurrencia de incidentes y accidentes con la realización de conductas inapropiadas y, por tanto, con un desempeño inadecuado (Schraeder, Becton y Portis, 2007).

Por tanto, la evaluación del desempeño constituye un elemento clave para la mejora de la eficacia organizacional, así como para el incremento del rendimiento y de la motivación individual, al proporcionar feedback a los trabajadores.

La metodología utilizada más frecuentemente para evaluar el desempeño en el ámbito de la seguridad se centra en programas sobre seguridad basada en la conducta (Behavioural Based Safety- BBS) que incluyen el feedback y el refuerzo positivo para incrementar las conductas apropiadas, y el feedback correctivo para disminuir conductas inapropiadas. El objetivo fundamental de tales programas es la mejora del desempeño y de la gestión de la seguridad, a través de las estrategias conductuales basadas en el análisis de accidentes e incidentes. No obstante, el éxito o fracaso de la implementación de este tipo de metodología depende del grado de implicación de los trabajadores en el proceso. (De Pasquale y Geller, 1999; Oliver, Cheyne, Thomas y Cox, 2002; Paul y Maiti, 2007).

Cabe resaltar, además, que la seguridad basada en la conducta no tiene como

finalidad reemplazar los sistemas tradicionales de gestión de la seguridad, que tienen una eficacia probada en la reducción y eliminación de accidentes. Por el contrario, es más efectivo contar con un sistema global de seguridad, integrando los programas conductuales como complemento de los sistemas de seguridad tradicionales (Montero, 2003).

6.4 Modelo de Cultura de Seguridad Según Cooper.

El modelo propuesto por Cooper (2000) menciona que la cultura de seguridad de una empresa está compuesta por tres dimensiones dependientes: ambiente, persona y comportamiento.

Lo relacionado a la persona se evidencia a través del clima de seguridad, las percepciones compartidas de los trabajadores y sus actitudes frente a seguridad, reflejando la cultura de seguridad en el lugar de trabajo (usualmente, medible a través de un cuestionario).

Lo relacionado al comportamiento de seguridad (seguro o inseguro) representa el compromiso del empleado con la seguridad, y se puede evaluar a través de observaciones o muestreos sobre el comportamiento del colaborador.

Finalmente, lo relacionado a la situación incluye los aspectos que tienen que ver con los sistemas de gestión de seguridad vigentes en la organización, los cuales pueden ser evaluados a través de auditorías o inspecciones periódicas.

En tal sentido, la integración de estas tres dimensiones permite un análisis de la cultura de seguridad vigente en una empresa.

6.5 Modelo de Cultura de Seguridad Según Dupont

6.5.1 Curva de Bradley (Dupont)

La curva de Bradley (Dupont et al. 1995) es un mecanismo ideado por la empresa americana Dupont con el objetivo ayudar a sus clientes a comprender y visualizar el camino hacia el desempeño en seguridad de clase mundial en sus compañías.

Este modelo muestra los cambios en la mentalidad y las acciones que deben ocurrir en el tiempo para desarrollar una cultura de seguridad madura en una compañía (Dupont et al. 1995). Las cuatro fases que se exponen en él son las siguientes:

- Fase reactiva: Las personas no toman responsabilidad. Creen que la seguridad es más una cuestión de suerte que de gestión, y que «los accidentes suceden». Y con el tiempo, de hecho, lo hacen.
- Fase dependiente: Las personas ven la seguridad como una cuestión de seguir las reglas que otras personas establecen. Las tasas de accidentes disminuyen, y la dirección cree que la seguridad podría manejarse «si tan solo la gente siguiera las reglas».

- Fase independiente: Las personas toman responsabilidad por ellos mismos. Creen que la seguridad es personal, y que pueden marcar una diferencia con sus propias acciones. Esto reduce aún más los accidentes.
- Fase interdependiente: Los equipos de empleados se sienten dueños de la seguridad, y toman responsabilidad por sí mismos y por los demás. Las personas no aceptan bajos estándares y la asunción de riesgos. Conversan activamente con otros para comprender su punto de vista. Creen que la verdadera mejora solo se puede alcanzar como equipo, y que la meta de cero lesiones es alcanzable.

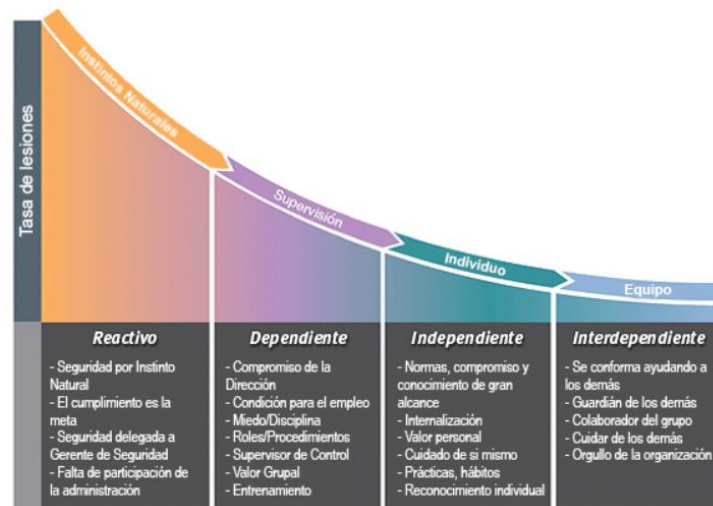


Figura 6.5 Curva de Bradley.
Fuente: Dupont (DSS), 2019.

6.6.2 Elementos de eficacia según Dupont.

Dupont Soluciones Sustentables (DSS)

Con una experiencia que abarca dos siglos, diversas industrias y más de 90 países, Dupont está posicionada para ayudar a resolver algunos de los desafíos más grandes del mundo.

Por más de 200 años, DuPont ha llevado la ciencia y la ingeniería de clase mundial al mercado global a través de productos, materiales y servicios innovadores. Es su área de Seguridad laboral siguen elevando los estándares, intentado mejorar la cultura del lugar de trabajo y el rendimiento de seguridad para satisfacer la expansión de la industrialización global. El negocio de Dupont soluciones sostenibles (DSS) fomenta la transformación de lugares de trabajo y culturas de trabajo en todo el mundo con el propósito de convertirlos en entornos más seguros, más eficaces y sostenibles. Los consultores de seguridad también pueden ayudar a mejorar el rendimiento, a desarrollar las habilidades de los empleados y a minimizar el riesgo.

Aunque ninguna empresa puede resolver los problemas de protección mundial por sí

sola, DuPont demuestra que, mediante la colaboración, podemos aumentar nuestras posibilidades de vivir en un mundo más seguro.

Para la eficacia del modelo existen doce elementos necesarios según DuPont son:

1. La dirección debe estar fuertemente comprometida y ser modélica en sus actuaciones.
2. La seguridad debe estar integrada en toda la organización.
3. Deben definirse responsabilidades en toda la línea organizativa.
4. Es necesario que funcione una filosofía de seguridad.
5. Los objetivos y las metas en seguridad deben ser agresivos.
6. Se debe disponer de elevados estándares de actuación.
7. Deben existir especialistas en seguridad de soporte.
8. Motivación progresiva.
9. Comunicación efectiva bidireccional.
10. Formación continua.
11. Investigación minuciosa de accidentes e incidentes.
12. Auditorías, evaluaciones y análisis efectivos.

El éxito final del modelo DuPont (DSS) pasa por el uso y puesta en práctica de una serie de herramientas de gestión que pasamos a definir:

- a) La Auditoría. Aun cuando se utiliza esta denominación, esta auditoría es en realidad una inspección de seguridad, realizada de forma participativa (la realiza un equipo permanente con un equipo del área auditada designado a tal fin) y con un registro escrito que debe ser muy sintético en comparación con las medidas correctivas que se toman en el trabajo de campo. La filosofía también es diferente, ya que los resultados obtenidos durante las observaciones en la auditoría son tratados como enseñanzas o lecciones. Todo esto da mucha agilidad y operatividad.
- b) Las observaciones preventivas de seguridad. Esta herramienta se basa en

- la observación del trabajo y el estudio del comportamiento de las personas durante el trabajo para la ayuda y concienciación de todos los empleados.
- c) Los comités y redes de trabajo. Estos grupos de trabajo bajo, cuyo objetivo es mejorar la comunicación vertical, se enfocan al seguimiento del plan de actuación definido por la empresa. Se establecen comités para los centros de trabajo, los departamentos, las áreas, los cambios de turno, subcomités específicos, reuniones para la toma de decisiones, comités de supervisión, etc. En función del comité, las reuniones podrán realizarse varias veces al día, una vez al día, una vez a la semana o al mes, con las duraciones que van desde los 10 minutos a la hora.
 - d) El análisis de seguridad del trabajo. Esta herramienta satisface la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en cuanto a la exigencia del control de riesgos en el trabajo, con un enfoque muy orientado hacia la mejora de los procedimientos operativos que se redacten.
 - e) La motivación progresiva. La motivación de todos los miembros de la organización debe de comenzar con el ejemplo de la línea de mando, y seguir con la involucración de todos los trabajadores, la capacitación y entrenamiento, el reconocimiento positivo, el convencimiento mejor que la imposición y por último los métodos disciplinarios.

6.6.3 Sistema de Gestión de Seguridad de DuPont.

De acuerdo con DuPont es posible asignar un nivel de cultura de seguridad a cada empresa para identificar su nivel de gestión en seguridad.

Nivel 5 – Clase Mundial (Mejora Continua):

Se alcanza la excelencia autosustentable en seguridad. Las metas y objetivos de seguridad son parte destacada del plan de negocios. Todos los estándares están alineados con las metas, objetivos y planes, y los sustentan. La mayoría de los empleados se sienten responsables por su propia seguridad y la de sus compañeros y actúan en consecuencia.

Nivel 4 Excelencia (Interdependiente):

El sistema de seguridad de 12 elementos está implementado, funciona bien. Se decide implementar sistemas adicionales para consolidar y sustentar un buen desempeño en materia de seguridad, Salud y Protección al Ambiente. La Gerencia de Línea está involucrada en la planeación y realización de las reuniones de seguridad. La información de las observaciones de seguridad se utiliza proactivamente para actualizar las políticas, los procedimientos y los planes. La retroalimentación a los empleados se da en forma expedita.

Nivel 3 Habilidades (Independiente):

Se desarrollan las habilidades para implementar el sistema de administración de seguridad. Se necesita la ayuda de los profesionales en Seguridad para desarrollar las habilidades. La Gerencia de Línea está involucrada en los programas de seguridad. La

Gerencia encabeza las Investigaciones de Incidentes. El sistema de seguridad funciona en la mayoría de las áreas, pero aún falta uniformidad.

Nivel 2 Conciencia (Dependiente):

Los fundamentos están desarrollados, pero la organización está trabajando en la implantación. Se necesita ayuda para identificar problemas y brechas, y para mejorar los procesos fundamentales. Existe la conciencia de cumplimiento con los estándares de seguridad, pero no es consistente. La Gerencia entiende su papel para mejorar el desempeño en seguridad. La Gerencia de Línea comprende su papel hacia seguridad, pero la delega a los Profesionales en Seguridad.

Nivel 1 Fundamentos (Reactivo):

Se trabaja en los fundamentos para la administración de la seguridad. Se alcanza el nivel mínimo de desempeño. Los Indicadores para medir el desempeño son básicos. Las observaciones de seguridad se enfocan en las condiciones inseguras. Existe una capacitación básica para los operadores enfocada en las prácticas del trabajo seguro.

6.6.4 Pirámide de Riesgo.

Desarrollada por Frank Bird en 1969 basado en el estudio de 1,750,000 accidentes en donde se concluyó que por cada accidente fatal se presentaban 10 accidentes graves, por cada 10 accidentes graves se presentan 30 accidentes leves, es decir, estadísticamente en una empresa donde se presenten demasiados incidentes va a presentar graves accidentes.

Un sistema eficaz de gestión de la Seguridad se basa en la anticipación de los riesgos

La pirámide de Riesgo muestra la probabilidad de que una acción o condición peligrosa conduzca a un incidente fatal. Al centrarse en la parte superior de la pirámide, se pierde mucha información para gestionar de forma efectiva y proactiva la seguridad en la organización por lo que es fundamental iniciar las acciones preventivas desde los actos inseguros o incidencias.



Figura 6.6 Pirámide de riesgo.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por esta razón, al centrar atención a las acciones en la base de la pirámide, se actúa anticipadamente para reducir esta base y, por lo tanto, disminuir la probabilidad de tener incidentes graves (DuPont.)

6.7 Marco Regulatorio

Es importante explicar que los beneficios o prestaciones de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales se financian mediante cotizaciones de cargo del empleador, el cual debe pagar mensualmente en su respectiva Mutualidad o el Organismo administrador del seguro Ley 16.744, de acuerdo con la tasa de cotización total que cada empresa. La empresa dependiendo de su gestión en materias de Seguridad y salud en el trabajo “SST”, puede rebajar, mantener o aumentar su tasa de cotización.

6.7.1 Multas Administrativas Dirección del Trabajo

La dirección del trabajo dispone de un documento denominado “Tipificador de Hechos Infraccionales y Pauta para Aplicar Multas Administrativas”. Dicho documento se modifica trimestralmente. A continuación, se citan algunas figuras o extractos de este documento de noviembre del 2017, actualmente vigente para el presente estudio y que es la base de donde se multan a las empresas por infracciones a la normativa legal vigente. El documento Tipificador tiene 41 capítulos, siendo los capítulos del 35 al 38 los que tienen más relación con los aspectos técnicos del presente estudio que son empresas principales, ley de subcontratación, infracciones a las normas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

De la tabla N.N. se puede observar que, dependiendo del tamaño de la empresa, es decir, cantidad de trabajadores, es la magnitud de la multa en Unidades Tributarias

Mensuales U.T.M., siendo el valor más bajo 9 UTM para empresas con menos de 50 trabajadores y de 150 UTM para empresas con más de 200 trabajadores. Las infracciones son clasificadas entre graves o gravísimas por la Dirección del Trabajo. Dentro del presente estudio se estimarán los costos promedios por este tipo de Multas.

Figura 6.7.1 Titulo: Multas Dirección del Trabajo

Código	Norma Legal Infringida	Categoría Infraccional	Determinación Monto Multa	
			Nº Trab. Empresa	Nº UTM
1175-i	No contar con programa escrito teórico - práctico de protección y prevención contra la exposición ocupacional a radiación UV solar	Grave	1 a 49	9
			50 a 199	30
			200 y más	40
1298-g	No suspender las faenas la Empresa Usuaria por accidente del trabajo fatal y grave.	Gravísima	1 a 49	50
			50 a 199	100
			200 y más	150
1298-h	No permitir a los trabajadores la evacuación del lugar de trabajo por accidente grave y fatal.	Gravísima	1 a 49	50
			50 a 199	100
			200 y más	150
1298-i	Reanudar las faenas sin que se verifique que se han subsanado las deficiencias que provocó el accidente del trabajo fatal y grave.	Gravísima	1 a 49	50
			50 a 199	100
			200 y más	150
1301-a	No informar la Empresa Usuaria a la Inspección del Trabajo el accidente del trabajo fatal y grave.	Gravísima	1 a 49	50
			50 a 199	100
			200 y más	150
1305-a	No implementar la empresa principal un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, en la obra, faena o servicios propios de su giro.	Gravísima	1 a 49	10
			50 a 199	40
			200 y más	60
1305-b	No confeccionar la Empresa Principal un reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas.	Gravísima	1 a 49	10
			50 a 199	40
			200 y más	60

Fuente: Elaboración Propia, basado de Dirección Del Trabajo (Chile), noviembre 2018

6.7.2 Multas Seremi Salud

Las Secretarías Regionales del Ministerio de Salud no cuentan con un tipificador de Multas que sirva de guía para el cobro de multas a las empresas, por lo que cada hecho infraccionario es denominado Sumario Sanitario, donde son citadas las empresas a sus respectivas direcciones regionales a presentar los descargos y evidencias, para luego ser sancionadas y multadas caso a caso. Dentro del presente estudio se estimarán los costos promedios por este tipo de Multas.

La infracción de sus normas, de los reglamentos y resoluciones de la Autoridad Sanitaria, pueden ser castigadas con las siguientes sanciones:

- **Amonestación;** Si se trata de una primera infracción a las disposiciones normativas sanitarias vigentes y que aparezcan antecedentes que justifiquen no aplicar una sanción distinta.
- **Multa;** Se puede aplicar desde 0,10 UTM a 1.000 UTM.

- **Clausura:** Corresponde al cierre de establecimientos, edificios, casas, locales o lugares de trabajo donde se cometiere la infracción, impidiendo total o parcialmente la continuación de labores.
- **Cancelación de la autorización de funcionamiento;** o de los permisos concedidos a las actividades sanitarias respecto de las cuales se exige.
- **Paralización de obras;** esté o no sometidas a autorización sanitaria.

Norma OHSAS 18001 - Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo

BS OHSAS 18001 es un marco para un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) y es parte de la serie de normas OHSAS 18000 (a veces identificadas incorrectamente como ISO 18000), junto con OHSAS 18002. Este marco le ayuda a implantar políticas, procedimientos y controles necesarios para que su organización logre las mejores condiciones de trabajo y la salud y seguridad en el lugar de trabajo, alineados con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

¿Cuáles son los beneficios de la norma OHSAS 18001?

- Crear las mejores condiciones de trabajo posibles en la organización
- Identificar los riesgos y establecer controles para gestionarlos
- Reducir el número de accidentes laborales y bajas por enfermedad para disminuir los costes y tiempos de inactividad ligados a ellos
- Comprometer y motivar al personal con unas condiciones laborales mejores y más seguras
- Demostrar la conformidad a clientes y proveedores

ISO 45001

Está en proceso el ingreso de la norma ISO 45001, el primer sistema mundial de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST), ya ha sido publicada.

La nueva ISO 45001 reemplaza a nuestra BS OHSAS 18001, por tanto, las organizaciones necesitarán hacer la migración a ISO 45001, con fecha límite marzo de 2021.

6.8 Mutua de seguridad

La Mutua de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (Mutua C.Ch.C.) es una corporación privada, sin fines de lucro, que otorga cobertura total a los siniestros por accidentes laborales y que desarrolla programas de prevención de riesgos en Chile.

Tiene a su cargo el Hospital Clínico Mutua de Seguridad en Santiago, que ha sido el primer centro de este tipo acreditado por la Superintendencia de Salud, y una red que considera más de 80 centros de salud, hospitales, clínicas y centros de atención de accidentes del trabajo.

La Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (Mutual de Seguridad CChC) obtuvo su personería jurídica mediante el Decreto Supremo N° 3026, de 18 de octubre de 1963, del Ministerio de Justicia. Por Decreto Supremo N° 384, de 23 de julio de 1964, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, durante estos primeros años la Mutual fue autorizada legalmente para cubrir riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Posteriormente y bajo la denominación de “Corporación de Seguridad y Prevención de Accidentes del Trabajo” y con el patrocinio de la Cámara Chilena de la Construcción, se constituye una Mutuality de Empleadores que se regirá por las normas contenidas en el Título XXXIII del Libro I del 2 Código Civil, en el Decreto Reglamentario N° 1540 del Ministerio de Justicia, de 20 de mayo de 1966.

Con fecha 14 de febrero de 1968 se dicta la Ley 16.744 sobre Seguro Social Obligatorio contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales del Ministerio del Trabajo, en el Decreto N° 285 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de 26 de febrero de 1969, por estos Estatutos y por las demás disposiciones legales o reglamentarias, las Mutuales administradoras del Seguro Obligatorio contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales quedaron obligadas a adecuar sus Estatutos a las disposiciones contenidas en la Ley N° 16.744 y al Decreto citado.

La Corporación - en adelante Mutual - tendrá por finalidad administrar, sin fines de lucro, el Seguro Social Obligatorio contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades profesionales y de otros aspectos relacionados con la salud de los trabajadores que presten servicios a las entidades empleadoras adherentes, y el mismo seguro respecto de otras personas que, a virtud de autorización legal, pueden cubrir sus riesgos profesionales en la Mutuality de acuerdo a lo prevenido en la Ley N° 16.744 y su reglamentación complementaria. Se comprende dentro de la administración del Seguro:

- La atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica del accidentado o enfermo profesional afiliado a la Corporación;
- El pago de las prestaciones económicas que la Ley N° 16.744 prevé para el accidentado o enfermo profesional afiliado a la Corporación o para sus deudos;
- La rehabilitación o reeducación del lisiado o enfermo profesional;
- La formación y capacitación profesional adecuada a las necesidades y requerimientos de la Seguridad y Prevención de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales;
- La organización técnica especializada en la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en todas las ramas de la producción, del comercio y de la industria. Además, podrá desarrollar otras actividades, relacionadas con seguridad y previsión social, que las leyes vigentes, o que se dicten en el futuro, autoricen a ser ejercidas por una Mutual de Empleadores.

6.8.1 Financiamiento del Seguro Ley 16.744

El seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales se financia principalmente a través del pago de cotizaciones que deben realizar mensualmente las empresas, pagando un % del sueldo imponible de sus trabajadores. Existen tres tipos de cotizaciones vigentes hoy que se indicarán más adelante.

La Superintendencia de Pensiones en el año 2017 informa que el nuevo tope imponible mensual para calcular las cotizaciones obligatorias de la ley de accidentes del trabajo es de 75,7 Unidades de Fomento y para el año 2018 es de 78,3 U.F.

Cotización Básica

Es aquella que deben pagar todas las entidades empleadoras del país y corresponde a un 0,90% de las remuneraciones imponibles de cada trabajador.

Cotización Adicional Extraordinaria

Desde el 1 de enero de 2018 las empresas deberán pagar el 0,03% de las remuneraciones imponibles al respectivo Organismo Administrador de la Ley N°16.744 como tasa de cotización adicional extraordinaria. Se establece además que la recaudación por las Mutualidades se termina el 31 de diciembre del 2019. También se debe aclarar que del 0,03% que reciben las Mutualidades por este concepto, sólo el 0,015% es para el seguro Ley de Accidentes del Trabajo durante el 2018 y de sólo el 0,01% durante el 2019. La diferencia debe ser dirigida al Fondo SANNA del Estado de Chile y la recaudación de esta cotización se efectuará por las mutualidades de empleadores y el Instituto de Seguridad Laboral hasta el 31 de diciembre del 2019. Es importante recordar que desde abril de 1998 y hasta diciembre del 2017 el pago de la cotización extraordinaria era del 0,05% y se destinaba íntegramente al financiamiento del seguro Ley 16.744 de las Mutualidades. Lo anterior afectará los ingresos por concepto de cotización extraordinaria al sistema de Mutualidades.

Cotización Adicional Diferenciada

Es aquella que se paga, adicional a la anterior y se determina en función del riesgo que la empresa presenta, dependiendo de la actividad económica que desarrolla y se regula por el Decreto N°110/ 1968 MINTRAB. Es un valor asignado a una empresa nueva, según la actividad económica y fluctúa entre el 0 y el 3,4% en sus primeros dos a tres años. Sin embargo, después de dos años de funcionamiento esta cotización se determina de acuerdo con su siniestralidad efectiva, en función de las consecuencias de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en cada empresa, durante el período de evaluación, calculando la tasa de siniestralidad. En este caso, la cotización adicional diferenciada puede mantenerse, rebajarse o recargarse y se calcula según lo establecido en el Decreto N° 67/2000, del MINTRAB.

Actualmente, el mercado cuenta con tres Mutualidades: la Asociación Chilena de Seguridad, creada por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA); el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), desarrollada por la Asociación de Industriales de Valparaíso y Aconcagua; y Mutual de Seguridad CChC, nacida bajo el alero de la Cámara Chilena de la Construcción. Adicionalmente es importante mencionar que existe el Instituto de Seguridad Laboral ISL que es administrador por el Estado de Chile.

Mención especial merece la implementación de sistemas de gestión propios a través de los Programas Empresa Certificada (PEC), que en forma sostenida hace más de 24 años han contribuido a mejorar el desempeño y las condiciones laborales en las empresas adherentes. Su certificación ha alcanzado un alto prestigio en el mercado, por lo que año a año más empresas incorporan a su gestión este programa en alguna de sus versiones (Estándar, Competitiva y de Excelencia). Durante 2016, 1.720 centros de trabajo fueron cubiertos por los programas PEC en las distintas actividades económicas del país.

Tabla 6.8.1 Titulo: Cobertura de Sistema Gestión PEC

TIPO DE PROGRAMA	CENTROS DE TRABAJO EN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	Nº DE TRABAJADORES
PEC Competitiva	617	164.740
PEC Estándar	1.010	197.134
PEC Excelencia	93	38.323
Total país	1.720	400.197

Fuente: Mutual de Seguridad CChC (Chile), 2017.

El modelo de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) Programa Empresa Certificada (PEC) y su modalidad PEC Competitiva, se ha transformado en una importante alternativa y una guía de alto nivel profesional, tanto para el cumplimiento de las crecientes exigencias legales, como también para controlar los riesgos operacionales de los procesos de las empresas adherentes que incorporan este sistema dentro de su gestión de riesgos.

Para Mutual de Seguridad, el manejo responsable de sus recursos e inversiones financieras es parte de sus obligaciones con sus empresas adheridas y con los trabajadores que ponen su confianza. Al ser una empresa sin fines de lucro, todos los excedentes aportan a una mejora en la operación de Prevención y Salud, al respaldo de las obligaciones generadas con los pensionados por una incapacidad laboral permanente o fallecimiento de un trabajador, y la sostenibilidad de largo plazo.

6.8.2 Sistemas de Gestión Programa Empresa Certificada (“PEC”)

Mutual de Seguridad dispone de tres sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, denominados Programa Empresa Certificada “**PEC**” para sus empresas adherentes, siendo el PEC Empresa Estándar para organizaciones pequeñas con menos de 50 trabajadores y que no será analizado por el estudio. Sólo se explicarán los otros dos sistemas de gestión conocidos con el nombre de PEC Empresa de Excelencia y PEC Empresa Competitiva.

Para visualizar las principales características entre los sistemas de gestión “PEC” de Mutual de Seguridad se presenta un cuadro comparativo en la tabla N.N.

Tabla 6.8.2 Titulo: Cuadro Comparativo Programa PEC

Parámetros	PEC Estándar	PEC Competitiva	PEC Excelencia
Requisitos de ingreso.	El Gerente General de la empresa firma compromiso de adhesión al PEC y asigna un Coordinador.	El Gerente General de la empresa firma compromiso de adhesión al PEC y asigna un Coordinador.	La empresa debe contar con un Sistema de Gestión en SST, disponer de recursos para mantenerlo y firmar compromiso de adhesión al PEC.
Tamaño empresa.	Recomendable para empresas PYME con menos de 50 trabajadores o con regimen de Subcontratación.	Todo tamaño de empresas que tengan una estructura en SST, con un Jefe Prevención.	Todo tamaño de empresas que tengan cierta estructura en SST, con un Jefe de Prevención.
Implementación, mantención y certificación.	Mutual proporciona los recursos en capacitación, acompañamiento, mantención, auditoría y certificación.	Mutual proporciona los recursos en capacitación, acompañamiento, mantención, auditoría y certificación.	Mutual proporciona recursos sólo para el proceso de auditoría y de certificación.
Revisión de la conformidad del sistema.	No posee auditoría interna	La empresa debe hacer auditoría interna 1 vez al año, considerando los requerimientos del PEC.	La empresa debe hacer auditoría interna 1 vez al año.
Marco Regulatorio.	Normativa legal vigente en Chile y se actualiza con los cambios normativos.	Normativa legal vigente en Chile y se actualiza con los cambios normativos.	Se basa en la Norma OHSAS 18.001 del 2007 y de los requisitos de la OIT. Considera como mínimo el cumplimiento del marco regulatorio.

Fuente: Elaboración Propia, basado de Mutual de Seguridad CChC (Chile), 2018.

6.8.3 Cuadro de mando integral (BSC)

En el año 1992, Kaplan y Norton escriben, por primera vez, un artículo en el cual abordaron la necesidad de usar nuevos sistemas de medición del desempeño organizacional como componente clave para mejorar la ejecución, alcanzar mejores resultados, y ser más competitivos. De acuerdo con Kaplan y Norton las mediciones financieras funcionaron bien durante la revolución industrial, cuando los cambios en el ambiente sucedían más lentamente, pero no en la actual era del conocimiento.

Para remediar este problema algunos gerentes y académicos plantearon la necesidad de enfocarse únicamente en las mediciones financieras más relevantes, mientras otros propusieron “olvidar las medidas financieras y enfocarse únicamente en mediciones operativas, tales como el ciclo y tasas de defectos”. Ambos puntos de vista daban a entender que las organizaciones no tenían más opción: se enfocaban hacia mediciones financieras o hacia mediciones operativas.

Kaplan y Norton aportaron la solución a este problema con el BSC, ya que, de acuerdo con sus observaciones, ningún tipo de medición por si sola provee a los gerentes toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado, tanto en decisiones operativas, como financieras.

El cuadro de mando integral es un sistema de planificación y gestión estratégica, que se utiliza en las industrias de gran alcance, incluyendo las empresas de tecnología para alinear de una mejor manera las actividades del proyecto con la estrategia de negocio que tiene la organización.

La implementación del cuadro de mando puede proporcionar a una empresa las herramientas necesarias para llevar la estrategia a la aplicación. Esta metodología ayuda a los administradores en la traducción de la estrategia en objetivos medibles y alcanzables que no son visibles para ellos mismos a nivel operativo. Les permite controlar mejor su progreso respecto de los objetivos preestablecidos y les proporciona un mecanismo de retroalimentación para mantener el progreso del proyecto vigente.

Los beneficios de implementación del cuadro se resumen a continuación:

- Mejora el énfasis en la implementación de la estrategia por medio de la gestión de proyectos y los resultados.
- Mejora en el desempeño organizacional sobre todo mediante la medición de lo que importa.
- Alineación de la estrategia de negocio con las actividades del día a día de un proyecto.
- Mayor atención a los indicadores que dan pie a una mejora continua.
- Mayor entendimiento de la visión y la estrategia de una organización, incluso a nivel operativo

- Mejor priorización de los proyectos y recursos organizacionales

Definición de indicadores KPI (key performance indicator)

“Expresión utilizada para describir actividades en términos cuantitativos y cualitativos con el fin de evaluarlas de acuerdo con un método” ISO 11620.

Los KPI tienen como objetivos principales medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar a los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI y, en general, evaluar cualquier progreso de manera constante.

Cuando se definen KPIs se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPIs tienen que ser:

Específicos (Specific)
Medibles (Measurable)
Alcanzables (Achievable)
Relevantes (Relevant)
Oportunos (Timely)

Es importante que:

Los datos de los que dependen los KPIs sean consistentes y correctos.
Estos datos estén disponibles a tiempo.

7 Desarrollo Diagnostico

La propuesta considera realizar una encuesta de percepción de seguridad (EPS) y evaluaciones de las condiciones campo (visitas a terreno y documentación asociada al proceso de seguridad).

Se utilizarán para este ejercicio instrumentos y análisis de resultados definidos por la empresa Dupont que permitirán detectar la situación actual y proyectar una situación futura, indicando los focos a trabajar en una propuesta de fortalecimiento de la cultura de seguridad a través de un sistema de gestión (SG) de seguridad y salud en el trabajo (SST).

Se han incluido componentes del programa MBA USM relevantes incorporados a la propuesta los cuales complementan y dan una visión más amplia que están en el ámbito de:

- **Negocio:** Análisis de costo Beneficio Proyecto.

- **Medición de desempeño (KPIs):** Medición para evaluados y evaluadores.
- **Innovación y tecnología:** Inteligencia Empresarial, Integración de sistemas, Modelo de anticipación.

Se profundizará en detalle en cada componente luego de analizar la encuesta de percepción de seguridad y el estudio de campo realizado.

7.1 Metodología del Estudio.

7.1.1 Diseño del Estudio.

Este estudio se realizó en conjunto con un equipo de investigación externo, un equipo de Dupont y un equipo de prevención de Riesgos de Ezentis Chile.

La metodología utilizada en el estudio es exploratoria, pues se está examinando un aspecto poco estudiado y trabajado en Ezentis Chile, como lo es el valor y cultura de seguridad.

Es también un estudio descriptivo, pues se basa en la recolección de información sobre la dimensión de seguridad.

12 elementos de Seguridad Dupont

Para diagnosticar el estado de la cultura organizacional se utilizará la encuesta de percepción de seguridad (EPS) y visitas de campo están bajo los estándares de instrumentos definidos por Dupont lo cual permitirá poder realizar una comparación con empresas de las mismas industrias bajo los mismos instrumentos de evaluación.

Los 12 elementos de seguridad se estructuran bajo 3 puntos:

Elementos de Liderazgo:

Ayuda a la administración a dirigir a los empleados hacia la excelencia en seguridad, al centrarse en lo siguiente:

- 1- Compromiso Visible y Demostrado
- 2- Políticas y Principios
- 3- Metas, Objetivos y Planes
- 4- Procedimientos y Estándares de Rendimiento

Elementos Estructurales:

Establecer las estructuras que permiten la búsqueda de la excelencia en seguridad, al centrarse en lo siguiente:

- 5- Responsabilidad de la Línea de Mando
- 6- Profesional de Seguridad
- 7- Organización Estructura
- 8- Motivación Progresiva

Elementos Operacionales:

Asegurar la toma las medidas con regularidad para mejorar el rendimiento de seguridad, al centrarse en lo siguiente:

- 9- Comunicación Efectiva
- 10- Formación y Desarrollo
- 11- Investigación y Análisis de Incidentes
- 12- Auditorías Efectivas

7.1.2 Población del Estudio.

Son los trabajadores de Ezentis Chile que trabajaron el año 2018 para las filiales de energía (Tecnét) y Telecomunicaciones (Telco).

7.1.3 Procedimiento para el levantamiento de información.

El estudio se ha realizado en dos grandes etapas la primera consiste en realizar una encuesta de percepción de Seguridad (EPS) y la segunda en una visita a campo, ambas como fin de evaluar los 12 elementos de seguridad (Dupont).

La información de resultado de la encuestas y visita a campo se compartió con la empresa Dupont quien comparo esta información con una base de 200.000 respuestas de la industria.

Los resultados se reportaron en reunión de Feedback con la alta dirección de Ezentis Chile.

Dentro del estudio se detallan los hallazgos claves de la encuesta de percepción de seguridad

7.2 Encuesta Percepción de Seguridad (EPS).

Para identificar cual es la percepción de los trabajadores de Ezentis Chile en los temas de seguridad se optó en una encuesta online, considerando esta opción la más efectiva en rescatar las observaciones directamente de cada trabajador, sin intermediarios, con un tiempo de respuesta acotado en consideración de la dispersión y cantidad de empleados que desarrolla Ezentis en todo el territorio nacional (Arica a Puerto Montt).

La encuesta dura aproximadamente 10 minutos por persona, consiste en 20 preguntas y las respuestas se agruparán por nivel jerárquico de la Empresa (Gerentes, supervisores, Técnicos y profesionales) y agrupados en liderazgo, estructura o elementos operacionales.

Antes de realizar la encuesta se envió un correo explicativo a los participantes, se definieron monitores internos que permitieran resolver dudas del proceso, en términos de asegurar el correcto funcionamiento del instrumento se realizaron pruebas de ejecución y captura de datos y finalmente, luego de que todo lo anterior estuviera resuelto se envió el enlace para acceder y contestar las preguntas.

Definición de Categorías Laborales

Considerando que para las dos compañías (Tecnet y Ezentis Chile) existe una diversidad de cargos y funciones, se ha definido para mejorar el entendimiento de esta encuesta una agrupación por categorías.

Gerentes: El principal grupo o equipo administrativo de la organización o del lugar de trabajo. El líder puede ser un gerente de planta, presidente, CEO, etc. La gerencia también incluye a las personas que dependen directamente de ese líder y otros, generalmente llamados administración superior”.

Supervisores y Auditores: gerencia intermedia, superintendentes, supervisores y capataces: los que ocupan puestos entre los gerentes y los trabajadores de nómina diaria.

Trabajadores Técnicos y Especialistas: operarios, mantenimiento y personas que no ocupan puestos de supervisión.

Profesionales: personas con especialización financiera, técnica u otra que trabajan a nivel profesional (como un ingeniero o contador) pero que no supervisan a otros. Oficinistas/administrativos.

Cantidad de Encuestados Efectivos	Ezentis - Telco	Ezentis - Energia
Gerentes	18	7
Supervisores y Auditores	155	148
Trabajadores Técnicos y Especialistas	636	662
Profesionales	63	88
Sin selección de Categoría de Trabajo	0	0
Total	872	905

Tabla 7.2.1 Personas por Categoría Laboral.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

La encuesta se realizó el 25 al 28 de septiembre del 2018
Se logro el 69,2% de participación con 3.279 número de respuestas capturadas.

7.2.1 Lista de preguntas (EPS):

De acuerdo con el trabajo en conjunto con la empresa Dupont se presentó la siguiente lista de preguntas las cuales están validadas como herramienta de medición de la cultura de seguridad y permiten realizar el benchmark con los líderes de la industria.

Pregunta 1: Indicar la prioridad que usted personalmente otorga a la seguridad, Elija una:

- Primero
- Segundo
- Tercero
- Cuarto

Pregunta 2: Indicar la prioridad que otros otorgan a la seguridad.

Seleccione de una escala de 0 a 100 donde 0 es ninguna y 100 es prioridad para los siguientes cargos:

- Personas
- Gerentes
- Supervisores
- Técnicos

Pregunta 3: ¿Cuántas de las lesiones se pueden prevenir?

Elija una:

- Todas
- Casi todas
- Muchas
- Algunas
- Pocas

Pregunta 4: ¿Cómo impactaría un esfuerzo a largo plazo para la excelencia en seguridad a otras áreas, como calidad, productividad, costos y ganancias?

Elija una:

- Sería muy útil
- Proporcionaría alguna ayuda
- No tiene ningún efecto
- Lo hace más difícil
- Debilita nuestra capacidad.

Pregunta 5: ¿Con cuál de las 5 opciones se siente Usted identificado en la relación Costo-Beneficio al invertir en Seguridad?

Elija una:

- Sin limite
- Excelente Seguridad
- Buena seguridad
- Seguridad Promedio
- Siempre un coste neto

Pregunta 6: ¿En qué medida la seguridad está integrada al diseño de los equipos y las instalaciones, las prácticas operativas y la capacitación laboral de su organización, en lugar de algo que se agrega más tarde?

Elija una:

- Minuciosamente
- Sustancialmente
- Alguna integración
- Poca integración
- Sin integración
- No sé

Pregunta 7a: ¿Tiene su organización valores (creencias y principios) de seguridad escritos bien establecidos y de fácil acceso?

Elija una:

- Si
- No
- No sé

Pregunta 7b: Marque la oración que mejor describa los valores de seguridad escritos de su organización.

Elija una.

- Están actualizados y con gran influencia
- Tienen alguna influencia
- Tienen poca o ninguna influencia

Pregunta 8: Responda a esto: “En mi organización, los supervisores y gerentes son responsables de prevenir lesiones e incidentes de seguridad en su área. La seguridad tiene un efecto directo en la calificación de su desempeño, sus promociones y su remuneración”.

Elija una.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sé

Pregunta 9a: Durante el último año, ¿cuán activo estuvo usted en actividades para mejorar la seguridad como estar en un comité, participar en la investigación de un incidente o ayudar a

elaborar reglas de seguridad?

Elija una:

- Profundamente
- Bastantemente
- Moderadamente
- No mucho
- No del todo

Pregunta 9b: En los dos últimos años, ¿ha participado usted en un comité de seguridad o un equipo especial? Por ejemplo, un comité de seguridad y salud del sitio, comité de reglas/procedimientos, comité de conducción segura o equipo para examinar las reglas de seguridad del área.

Elija una:

- Si
- No

Pregunta 10: ¿En qué medida se siente usted autorizado y responsable de tomar medidas para prevenir lesiones y asegurar la seguridad propia y ajena? Esto incluye dejar de trabajar, parar equipos y hacer sugerencias o tomar medidas para arreglar la seguridad, sabiendo que sus supervisores apoyarán su acción.

Elija una:

- Totalmente facultado
- Bastante facultado
- Moderadamente facultado
- No muy facultado
- Sin facultar

Pregunta 11: ¿Cuánta capacitación formal y estructurada ha recibido sobre la seguridad y la salud ocupacional durante los últimos dos años?

Elija una:

- Amplia
- Considerable
- Algunos
- Poco
- Ninguna

Pregunta 12a: ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de seguridad en su área?

Elija una:

- Semanales o cada dos semanas
- Mensuales
- Cada dos meses
- Menos de una vez cada dos meses
- Nunca

Pregunta 12b: ¿Asiste a las reuniones de seguridad regularmente?

Elija una:

- Si
- No

Pregunta 12c: ¿Cómo calificaría la calidad y la eficacia de las reuniones de seguridad?

Elija una:

- Excelente
- Bueno
- Satisfactoriamente
- Pobres
- Muy pobres
- No sabe

Pregunta 13a: ¿Cuál es la calidad de las normas de seguridad de su organización? Las normas están actualizadas, escritas con claridad y ayudan a las personas a trabajar en forma correcta y segura.

Elija una:

- Excelente
- Bueno
- Satisfactoriamente
- Pobres
- Muy pobres
- No sé

Pregunta 13b: ¿En qué medida se observan las normas de seguridad en su organización?

Elija una:

- Sin Excepción
- Generalmente obedecido
- A veces obedecido
- A menudo no obedecido
- Rara vez obedecido

Pregunta 14: ¿Qué tipo de medidas disciplinarias se aplican cuando no se cumplen las normas de seguridad? La “medida disciplinaria” podría ser desde una advertencia verbal hasta una medida más severa como el despido.

Elija una:

- Para todas las infracciones
- Sólo para las infracciones graves
- Inconsistente
- Rara vez
- No sé

Pregunta 15: ¿En qué medida se investiga y se implementan las recomendaciones en caso de lesiones, incidentes de seguridad y cuasi-accidentes?

Elija una:

- Todos investigados
- La mayoría investigados
- Muchos investigados
- Solo incidentes graves
- Rara vez se investigan
- No sé

Pregunta 16a: ¿En qué medida usted participa personalmente en auditorías de seguridad regulares (observación de la actividad laboral) e inspecciones del lugar de trabajo?

Elija una:

- Participación regular
- Algo de participación
- No del todo

Pregunta 16b: ¿Cómo calificaría la calidad y la eficacia del sistema de auditoría e inspección de seguridad? Tome en cuenta frecuencia, profundidad, alcance de participación, medida en que se observan conductas de seguridad (no sólo condiciones físicas), seguimiento y eficacia general para ayudar a lograr un lugar de trabajo más seguro.

Elija una:

- Excelente
- Bueno
- Satisfactorio
- Pobre
- Muy Pobre
- No sé

Pregunta 17: Responda: Cuando un trabajador lesionado regresa de su licencia de accidente hay grandes esfuerzos para apoyar la rehabilitación y hallar tareas temporales significativas para los trabajadores que no pueden cumplir sus tareas habituales”.

Elija una:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sé

Pregunta 18: ¿En qué medida se trata la seguridad “fuera del trabajo” en su programa de seguridad?

Elija una:

- Componente Importante
- Componente informal

- No está incluido
- No sé

Pregunta 19: ¿En qué medida reconoce su organización los logros de seguridad y celebra el buen desempeño en seguridad? El reconocimiento es:

Elija una:

- Exhaustiva y extensa
- Frecuente
- Algunos
- Pocos
- Ninguno
- No sé

Pregunta 20: ¿Cómo clasificaría la seguridad de las instalaciones físicas de su área?

Elija una:

- Excelente
- Bueno
- Satisfactorio
- Pobre
- Muy Pobre
- No sé

7.2.2 Interpretación de los resultados encuesta (EPS)

Existen varias formas de ganar entendimiento de las encuestas de DuPont de Percepción de la seguridad:

- Leer los comentarios *
- Niveles absolutos de las respuestas
- Comparación por rol: Gerentes, supervisores, trabajadores y profesionales *
- Comparación en diferentes periodos de tiempo (encuesta actual vs. encuestas elaboradas hace 2 años)
- Comparación contra el mejor del Benchmark *
- Comparación de una localidad / región / u. de negocio contra otros
- Comparación ascendente en la jerarquía organizacional: compara localidad vs. región; región vs. global; negocio único vs. grupo de negocios, grupo de negocios vs. corporativo.
- Comparación contra el promedio de la industria *
- Otras comparaciones demográficas: empleados vs. contratistas, empleados con experiencia vs. empleados nuevos.

(*) Utilizadas en este estudio.

Los resultados de la organización (En este caso Ezentis) se indican en azul oscuro, mientras que las mejores puntuaciones del Benchmark se muestran en azul claro. En todo el informe se utilizan indicadores en rojo, amarillo y verde para indicar la diferencia (x en la leyenda inferior) entre su puntuación y la mejor puntuación de la encuesta del Benchmark.

- Verde significa que está cerca de la mejor puntuación de referencia
- El amarillo indica que es necesario mejorar
- El color rojo indica que existen deficiencias significativas en la pregunta

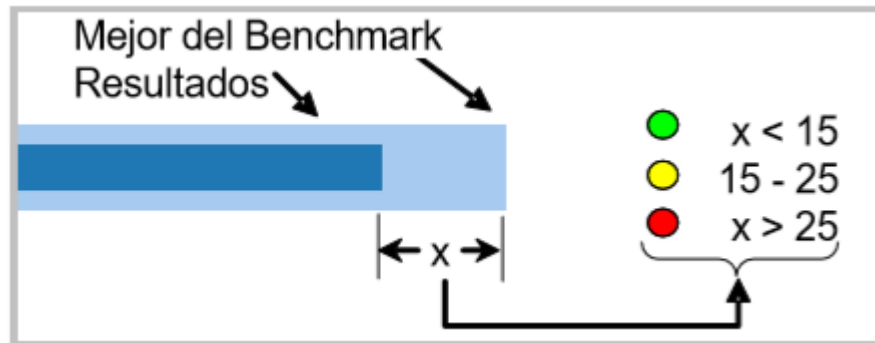


Figura 7.1 Interpretación de respuestas encuesta.
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

En el estudio se muestran los percentiles 25, 50 y 75 de las puntuaciones de todas las organizaciones que han tomado la Encuesta de Percepción de Seguridad de DuPont. Nota: el percentil 50 es también conocido como la mediana. Esto le da una idea de la distribución de las puntuaciones para cada pregunta, y también para compararse no solo con la mejor muestra del Benchmark, sino también contra todas las organizaciones que ha tenido la encuesta.

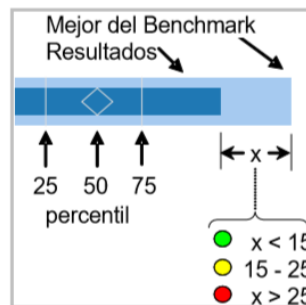


Figura 7.2 Interpretación de percentiles en encuesta.
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Análisis de percepciones diferentes a través de las categorías laborales

Análisis de Benchmark

Los resultados de la encuesta se compararon con las mejores empresas del Benchmark, las cuales son entidades en las industrias petroleras, textiles, eléctrica y química. Para poder ser considerada como la mejor del Benchmark, una empresa debe cumplir con los siguientes criterios de tamaño y desempeño:

- ≥ 160 empleados en la ubicación y que tengan una tasa de respuestas estadísticamente significativa
- No haya tenido fatalidades de empleados y contratistas en los últimos 5 años • 5 años de Índice de Frecuencia (IF) de empleados ≤ 0.25 , cuyo IF de cada año no supere > 0.50 . IF está basado en 200,000 horas.
- 5 años de Índice Total de Lesiones Registrables de empleados ≤ 1.00 . ITLR está basada en 200,000 horas.

Para el caso del análisis de las respuestas de la encuesta funciona de la siguiente manera:

Ejemplo:

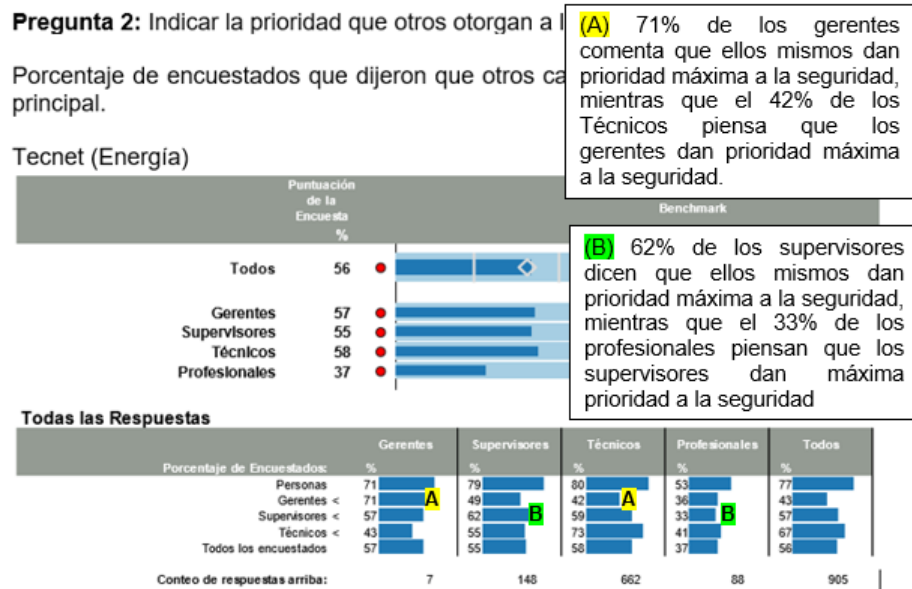


Figura 7.3 Análisis del Benchmark.
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Para resumir cada pregunta, sumamos los porcentajes de los encuestados que seleccionaron ya sea la primera opción, o bien las primeras 2 opciones. Las opción u opciones que se suman son señaladas con un signo “<”

Se sugiere para analizar cada respuesta revisar y entender la tabla inferior de las preguntas, las diferencias entre categorías laborales corresponden a **brechas de percepción**.

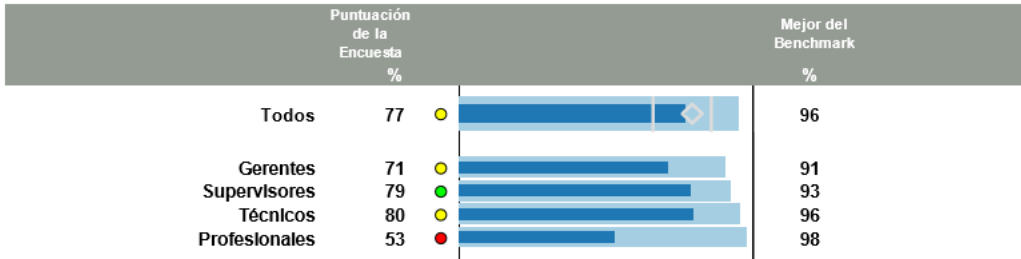
7.2.3 Resultado por pregunta de la encuesta (EPS)

A continuación, se detalla el resultado de las respuestas obtenidas a través de la encuesta separada por Ezentis Chile (Telecomunicaciones) y Tectnet (Energía).

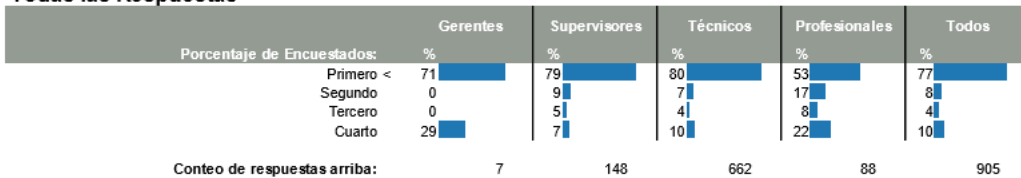
Pregunta 1: Indicar la prioridad que usted personalmente otorga a la seguridad

Porcentaje de encuestados que calificaron a la seguridad como la principal

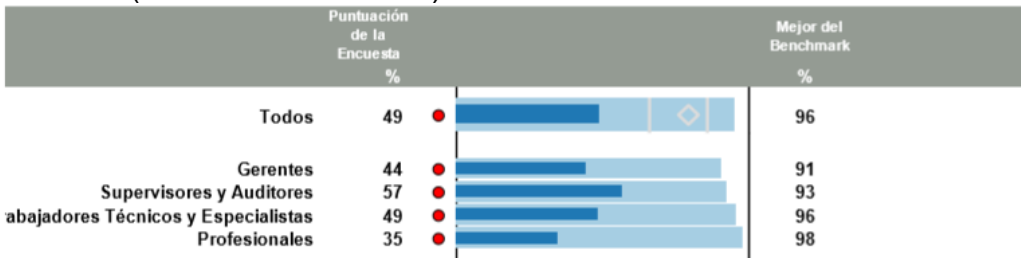
Tectnet (Energía)



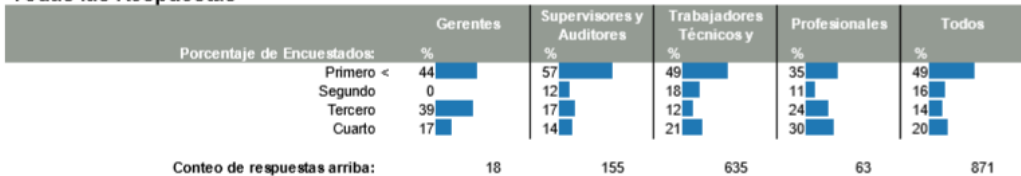
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



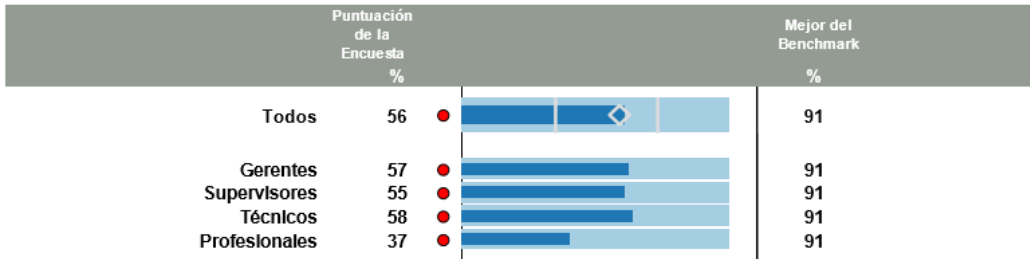
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (mejor) y telecomunicaciones (peor) en la auto evaluación individual, pero en ambos casos muy alejados de las empresas de altos estándares. Se debe trabajar fuertemente en el liderazgo que nada es más importante que a seguridad laboral.

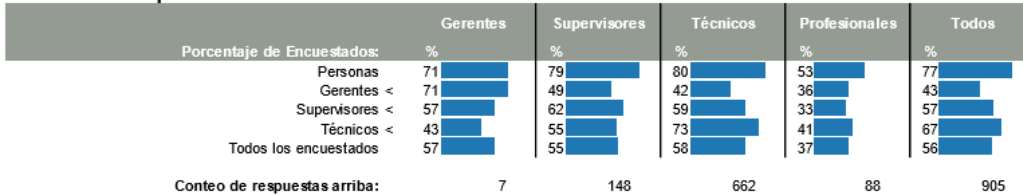
Pregunta 2: Indicar la prioridad que otros otorgan a la seguridad.

Porcentaje de encuestados que dijeron que otros califican a la seguridad como la principal.

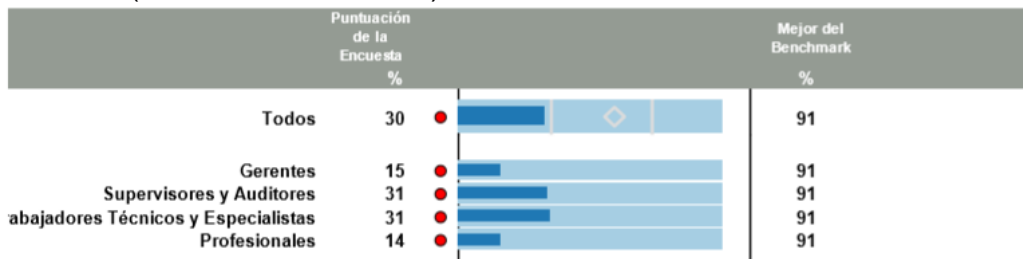
Tecnet (Energía)



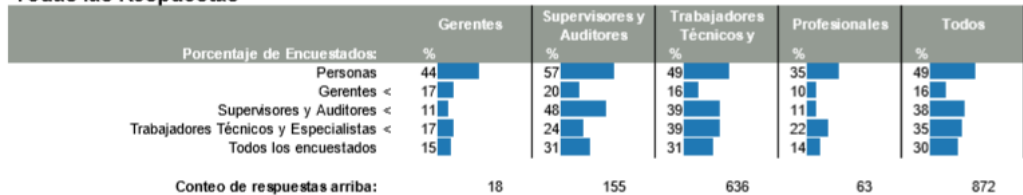
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



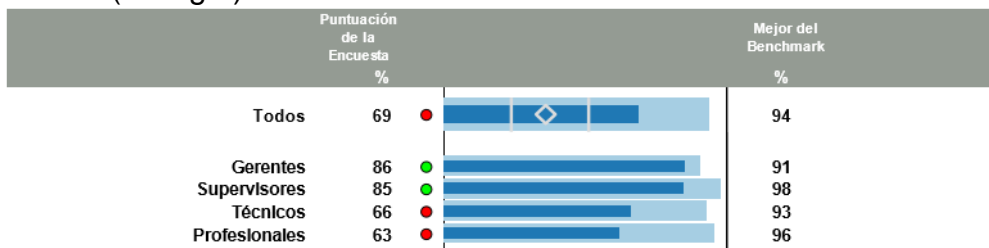
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor) en la evaluación hacia la prioridad que otorgan los otros, pero en ambos casos muy alejados de las empresas de altos estándares. Se debe trabajar fuertemente en el liderazgo que nada es más importante que a seguridad laboral.

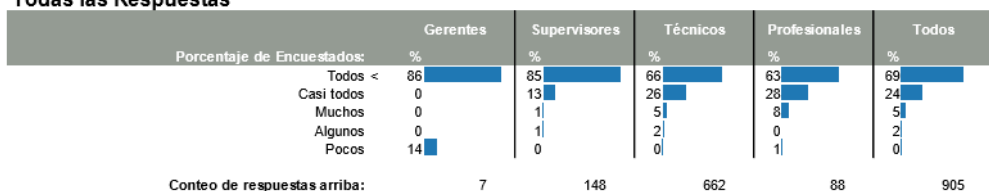
Pregunta 3: ¿Cuántas de las lesiones se pueden prevenir?

Porcentaje de encuestados que respondieron que todas las lesiones pueden ser prevenidas.

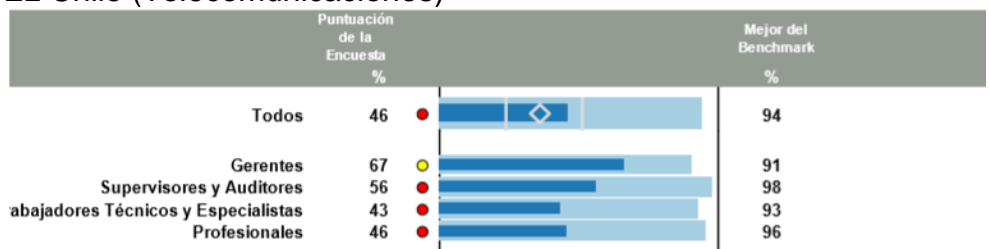
Tecnet (Energía)



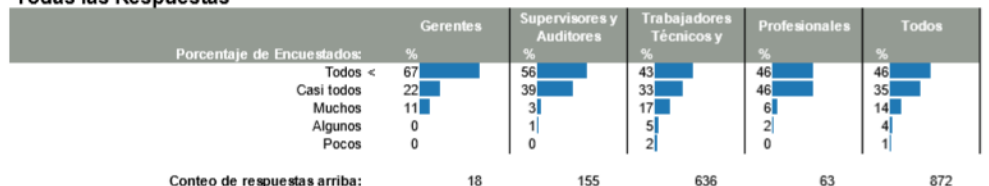
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



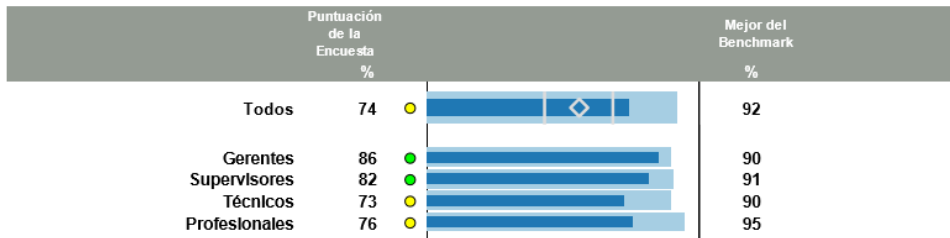
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), no existe claridad que las lesiones si se pueden prevenir con las medidas adecuadas, pero en ambos casos muy alejados de las empresas de altos estándares. Se debe trabajar fuertemente en el liderazgo que nada es más importante que a seguridad laboral, preocupa que los indicadores más bajos están en quienes realizan las funciones (técnicos).

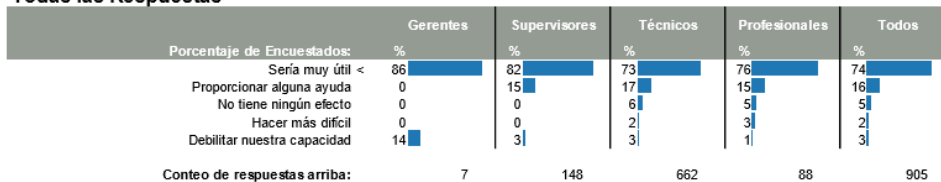
Pregunta 4: ¿Cómo impactaría un esfuerzo a largo plazo para la excelencia en seguridad a otras áreas, como calidad, productividad, costos y ganancias?

Porcentaje de encuestados que respondieron que el esfuerzo en seguridad sería de gran ayuda

Tecnet (Energía)



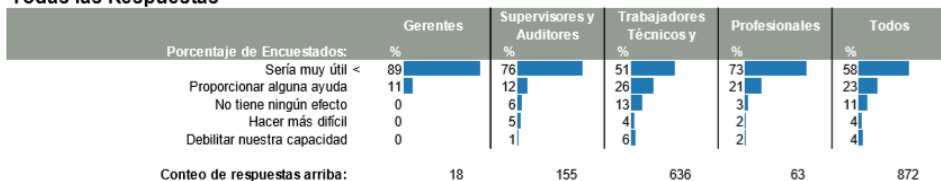
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), para la mayoría de los trabajadores no ven una relación directa entre la seguridad con las áreas de producción y rentabilidad, lo cual es base en el contexto de sobrevivencia de la empresa, los indicadores más bajos los concentran quienes están más expuesto a sufrir lesiones como técnicos y profesionales.

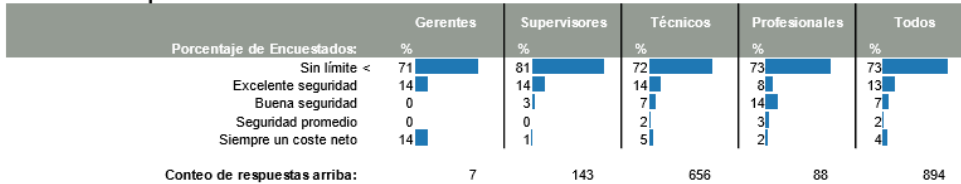
Pregunta 5: ¿Con cuál de las 5 opciones se siente Usted identificado en la relación Costo-Beneficio al invertir en Seguridad?

Porcentaje de encuestados que respondieron que, con toda razón, no existen límites

Tecnet (Energía)



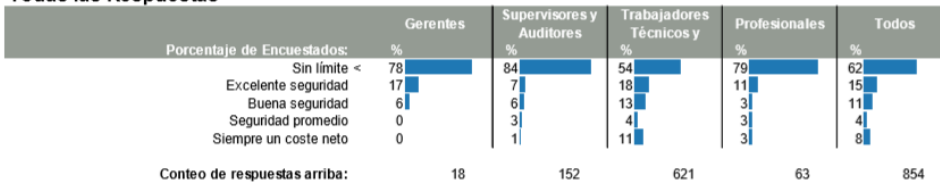
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), es importante trabajar en datos que permitan evidenciar a los trabajadores los costos y sus beneficios de la seguridad, se debe tener una relación sana entre la generación de producción y el cuidado de cómo hacerlo. Destaca como peor indicador los técnicos, quienes son los más expuestos a sufrir accidentes.

Pregunta 6: ¿En qué medida la seguridad está integrada al diseño de los equipos y las instalaciones, las prácticas operativas y la capacitación laboral de su organización, en lugar de algo que se agrega más tarde?

Porcentaje de encuestados que respondieron que la seguridad está total o substancialmente implícita

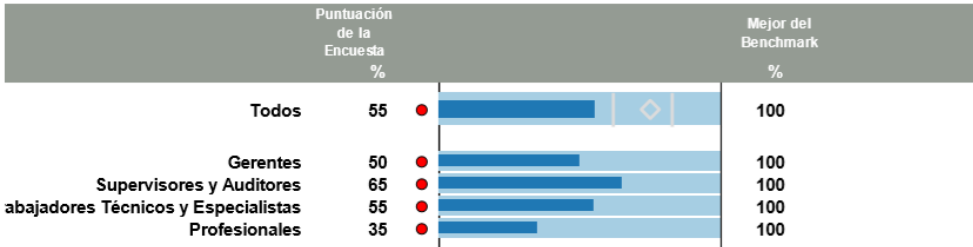
Tecnet (Energía)



Todas las Respuestas

	Gerentes	Supervisores	Técnicos	Profesionales	Todos
Porcentaje de Encuestados:	%	%	%	%	%
Minuciosamente <	50	58	54	46	54
Sustancialmente <	50	27	29	36	30
Alguna integración	0	13	11	8	11
Poca Integración	0	2	5	9	5
Sin Integración	0	0	1	0	1
Conteo de respuestas arriba:	6	143	630	85	864
Excluyendo respuestas de "No sé":	1	0	26	3	30

Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas

	Gerentes	Supervisores y Auditores	Trabajadores Técnicos y	Profesionales	Todos
Porcentaje de Encuestados:	%	%	%	%	%
Minuciosamente <	17	23	23	10	22
Sustancialmente <	33	42	33	25	34
Alguna integración	22	17	23	20	22
Poca Integración	17	17	14	35	17
Sin Integración	11	1	7	10	6
Conteo de respuestas arriba:	18	151	575	60	804
Excluyendo respuestas de "No sé":	0	1	46	3	50

< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), por la naturaleza de los riesgos expuestos los negocios de energía deben contar con certificaciones de seguridad laboral, por lo que se debe reforzar que en los negocios de telecomunicaciones exista los mismos niveles de seguridad, aunque los niveles de riesgo sean menores.

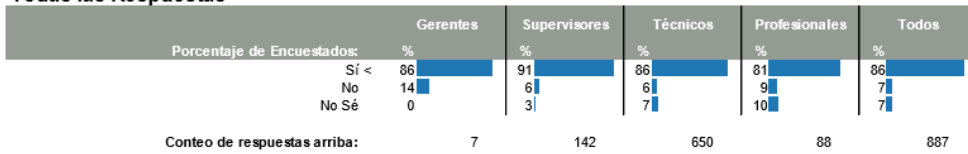
Pregunta 7a: ¿Tiene su organización valores (creencias y principios) de seguridad escritos bien establecidos y de fácil acceso?

Porcentaje de encuestados que respondieron que efectivamente los valores en seguridad existen.

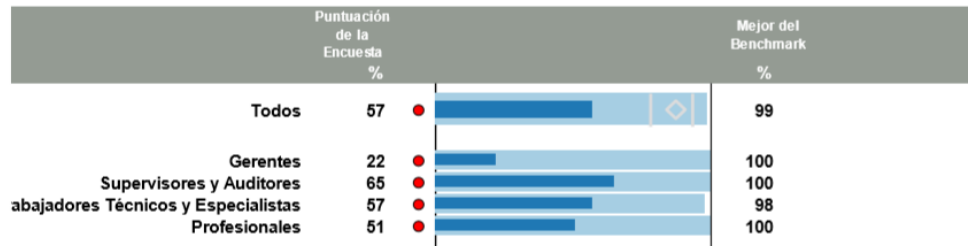
Tecnet (Energía)



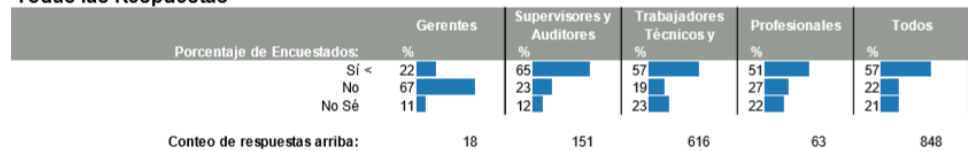
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



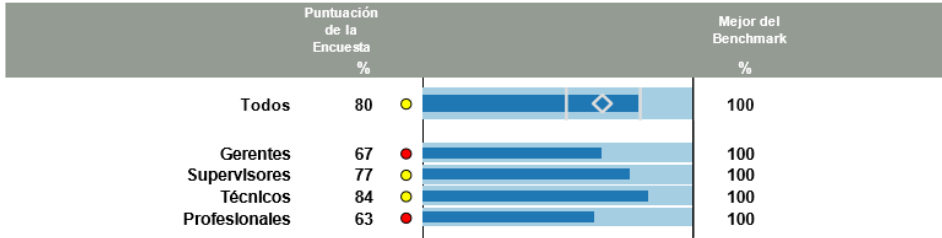
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), energía se acerca al mejor del Benchmark, esto se explica por la rigurosidad de los mandantes (clientes) en tener empresas que cuenten con sus procedimientos y valores escritos y publicados, esto es inversamente proporcional en telecomunicaciones en donde las empresas mandantes no tienen exigencias contractuales, y aunque existen no están bien comunicados, por lo que se debe reforzar el liderazgo y la comunicación.

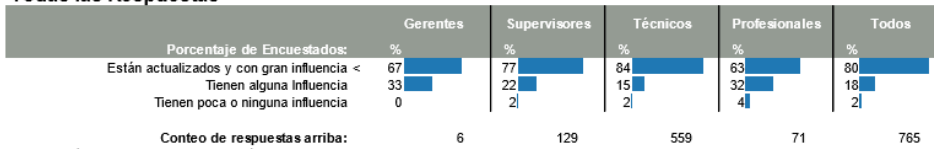
Pregunta 7b: Marque la oración que mejor describa los valores de seguridad escritos de su organización.

Porcentaje de encuestados que respondieron que los valores sobre seguridad escritos actualmente son de gran influencia

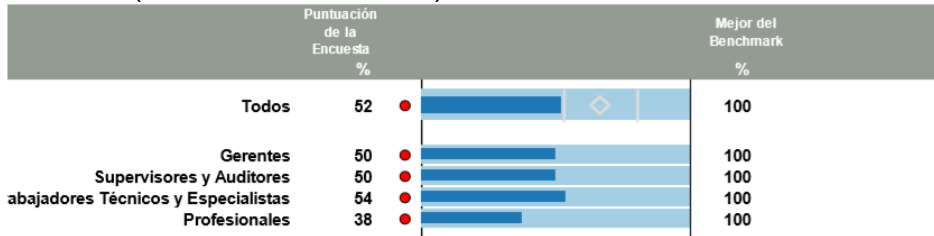
Tecnet (Energía)



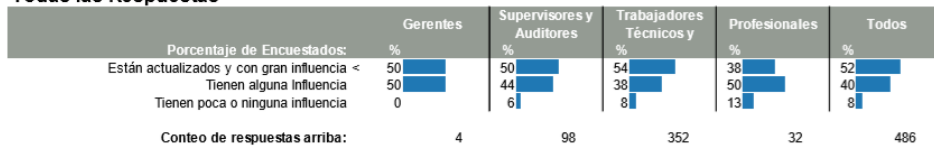
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



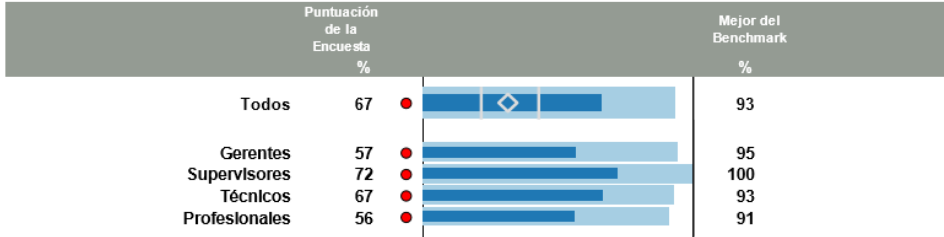
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), la comunicación es muy relevante para los trabajadores en la cual deben ver una consecuencia entre las acciones que ellos realizan y los estándares de la seguridad que la empresa pública y actualiza, el tiempo que se invierte en cada uno de estos tema es percibido por los trabajadores, preocupa por los negocios de telecomunicaciones la desconexión de la influencia de los valores de la empresa.

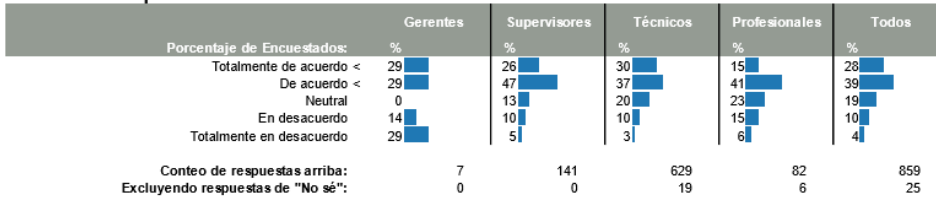
Pregunta 8: Responda a esto: “En mi organización, los supervisores y gerentes son responsables de prevenir lesiones e incidentes de seguridad en su área. La seguridad tiene un efecto directo en la calificación de su desempeño, sus promociones y su remuneración”.

Porcentaje de encuestados que coincidieron en gran medida que los gerentes y supervisores son responsabilizados

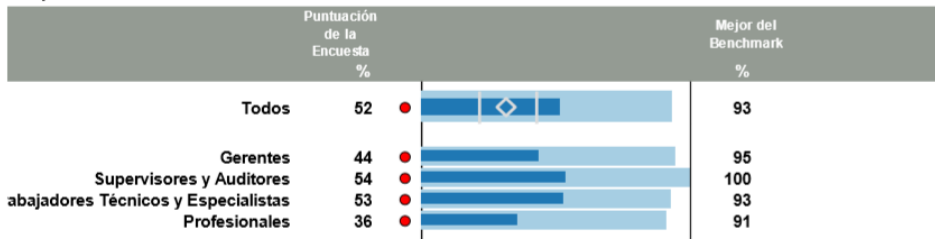
Tecnet (Energía)



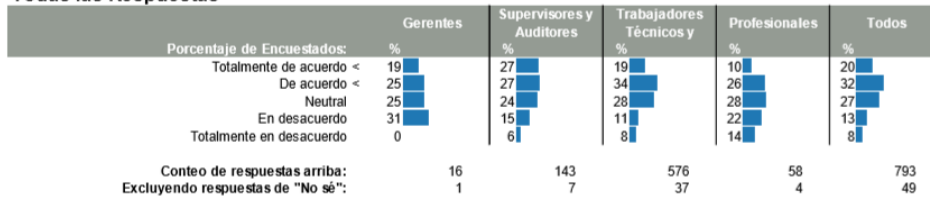
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



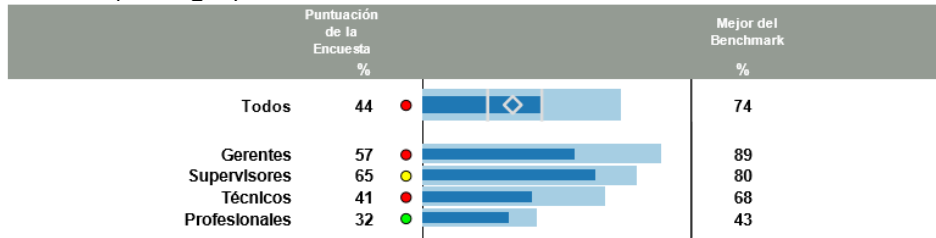
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), no existe para ambas compañías una relación entre las evaluaciones, las cuales son principalmente económicas con los resultados de seguridad.

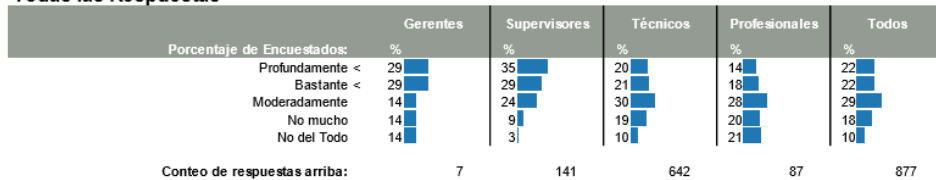
Pregunta 9a: Durante el último año, ¿cuán activo estuvo usted en actividades para mejorar la seguridad como estar en un comité, participar en la investigación de un incidente o ayudar a elaborar reglas de seguridad?

Porcentaje de encuestados que respondieron que están parcial o profundamente involucrados en actividades de seguridad

Tecnet (Energía)



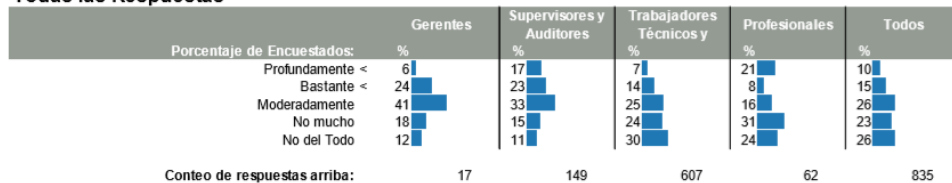
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



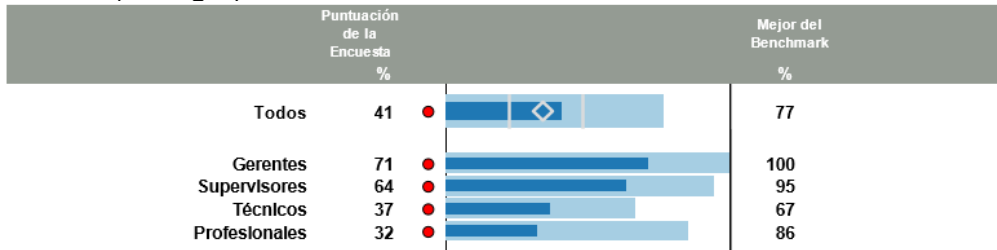
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), se ve una falta de participación en las actividades de seguridad de los trabajadores, esto es vital para que los temas estén alineados y vean consecuencia entre las declaraciones de principios con las acciones concretas que se puedan desempeñar.

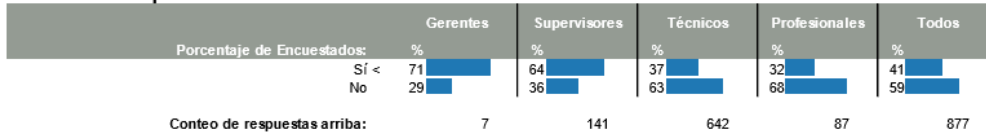
Pregunta 9b: En los dos últimos años, ¿ha participado usted en un comité de seguridad o un equipo especial? Por ejemplo, un comité de seguridad y salud del sitio, comité de reglas/procedimientos, comité de conducción segura o equipo para examinar las reglas de seguridad del área.

Porcentaje de encuestados que respondieron que están involucrados en un comité o equipo en seguridad

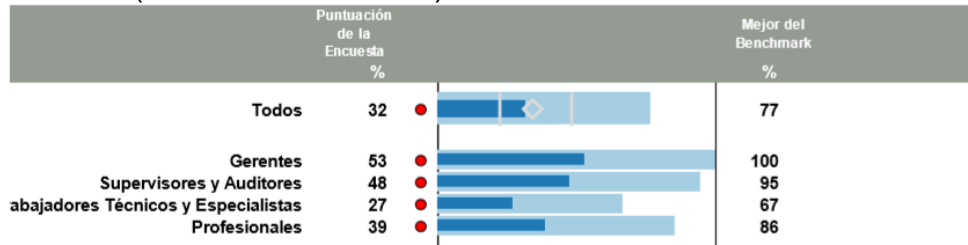
Tecnet (Energía)



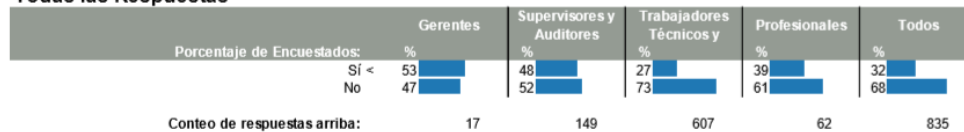
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



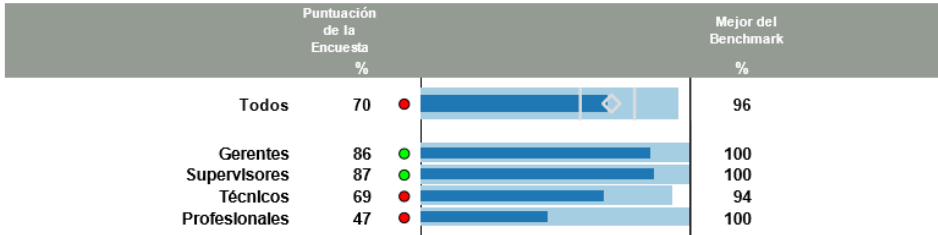
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), se ve una falta de participación en las actividades de seguridad de los trabajadores, esto es vital para que los temas estén alineados y vean consecuencia entre las declaraciones de principios con las acciones concretas que se puedan desempeñar.

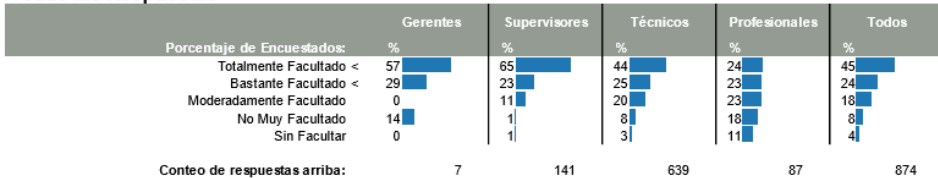
Pregunta 10: ¿En qué medida se siente usted autorizado y responsable de tomar medidas para prevenir lesiones y asegurar la seguridad propia y ajena? Esto incluye dejar de trabajar, parar equipos y hacer sugerencias o tomar medidas para arreglar la seguridad, sabiendo que sus supervisores apoyarán su acción.

Porcentaje de encuestados que respondieron que se sienten parcial o totalmente facultados.

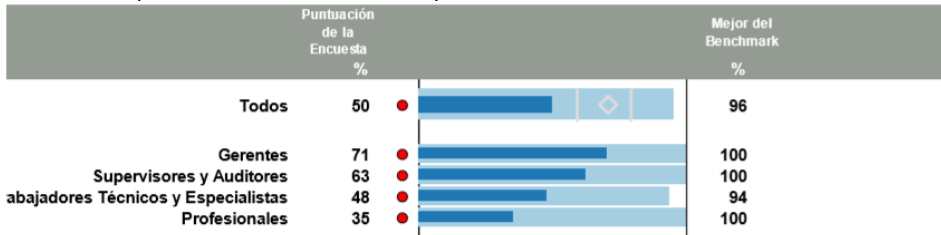
Tecnet (Energía)



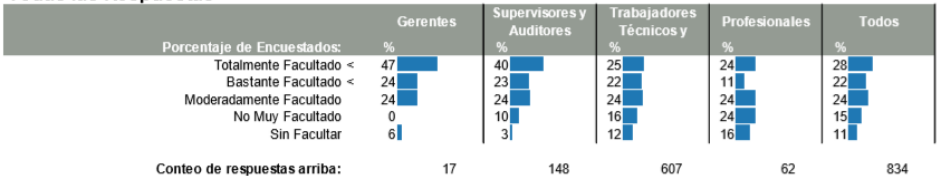
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



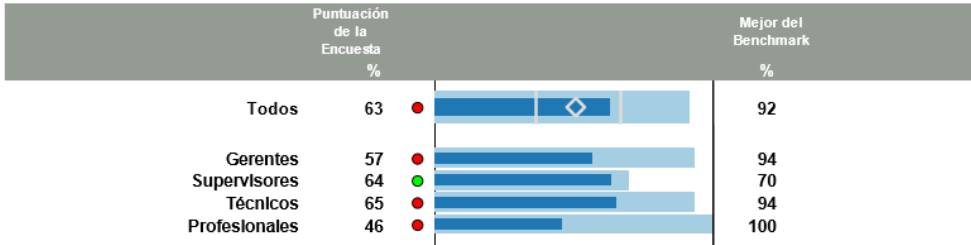
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), se evidencia que los trabajadores no sienten que es de su responsabilidad final, decidir si se exponen a riesgos o no, con los conocimientos necesarios es posible que existan los criterios técnicos para que esto se desarrolle de buena manera sin entorpecer la actividad productiva.

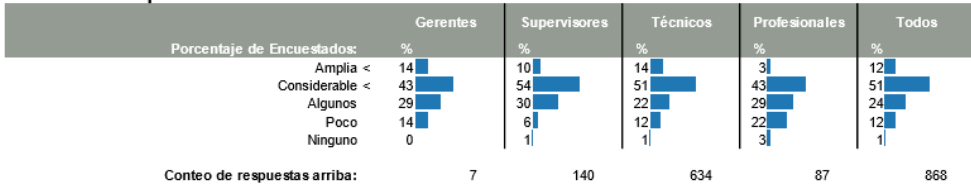
Pregunta 11: ¿Cuánta capacitación formal y estructurada ha recibido sobre la seguridad y la salud ocupacional durante los últimos dos años?

Porcentaje de encuestados que respondieron que su entrenamiento ha sido extensivo o considerable.

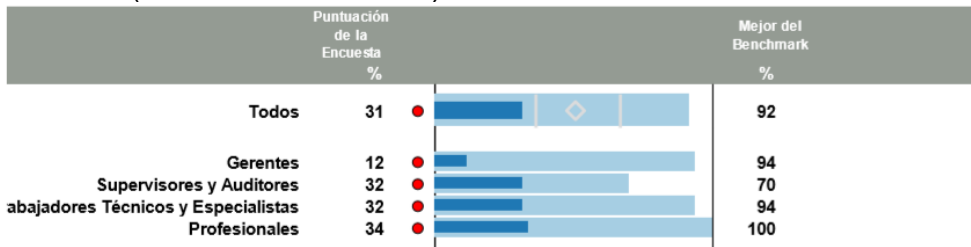
Tecnet (Energía)



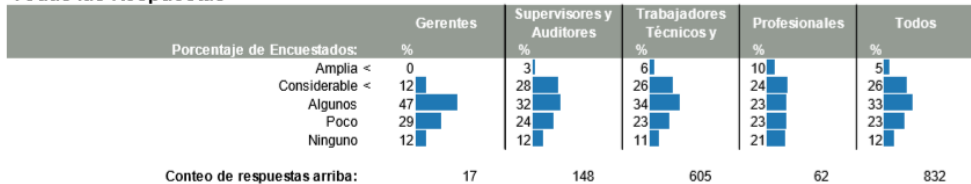
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), los trabajadores indican que existe un porcentaje bajo de capacitación formal, esto es vital para el reforzamiento de los valores y prácticas de seguridad y la percepción de la importancia que se da a los temas de seguridad.

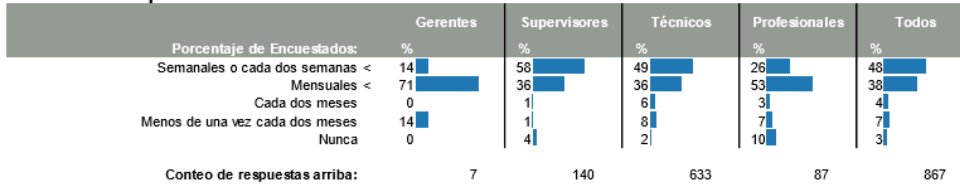
Pregunta 12a: ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de seguridad en su área?

Porcentaje de encuestados que respondieron que las juntas son efectuadas semanalmente, cada 2 semanas o mensuales

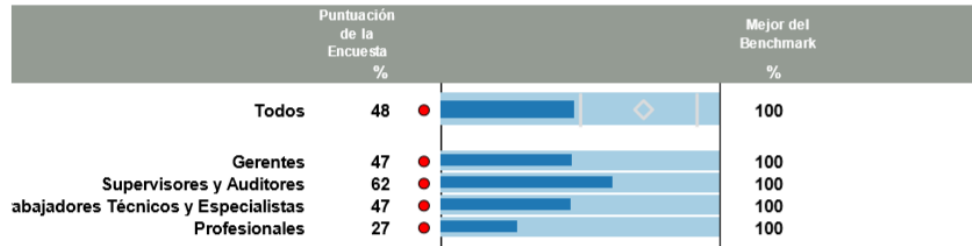
Tecnet (Energía)



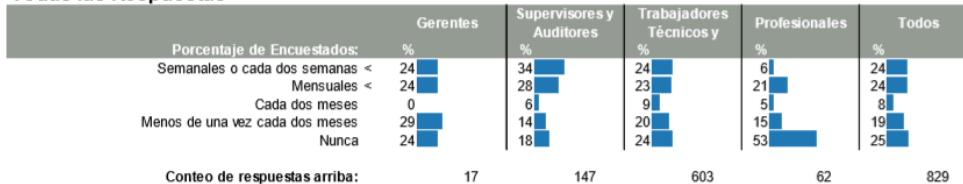
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), en energía existe la cultura de las reuniones de inicio de actividades, en telecomunicaciones no existe esa actividad por lo cual los trabajadores no tienen lineamientos al iniciar su actividad diaria, lo cual los expone por falta de reforzamiento.

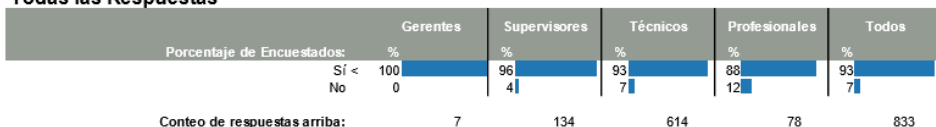
Pregunta 12b: ¿Asiste a las reuniones de seguridad regularmente?

Porcentaje de encuestados que respondieron que asisten a las juntas de seguridad

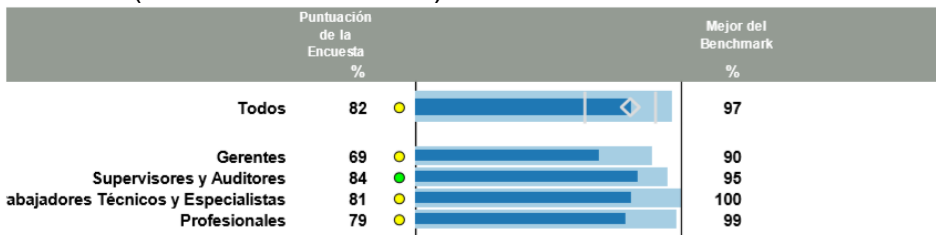
Tecnet (Energía)



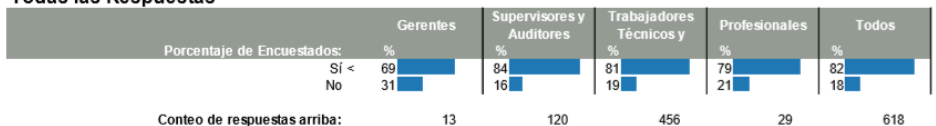
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



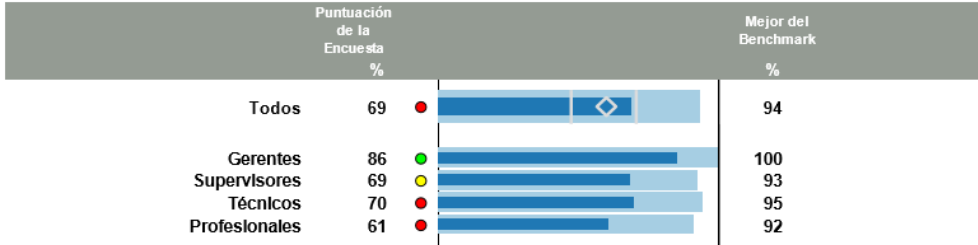
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), la empresa cuenta con reuniones de seguridad y estas son medidas en la cantidad de asistentes, es importante asegurar que estas reuniones sean regulares y cubran al cien por ciento de los empleados.

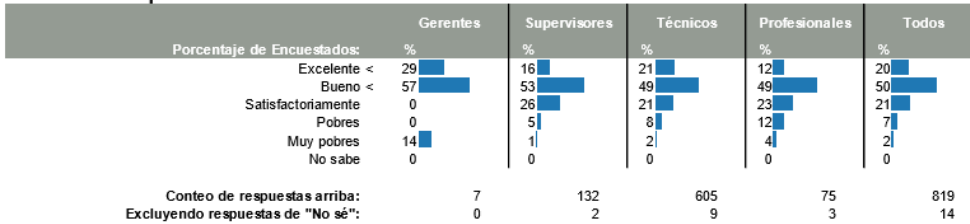
Pregunta 12c: ¿Cómo calificaría la calidad y la eficacia de las reuniones de seguridad?

Porcentaje de encuestados que respondieron que las juntas de seguridad son excelentes o buenas

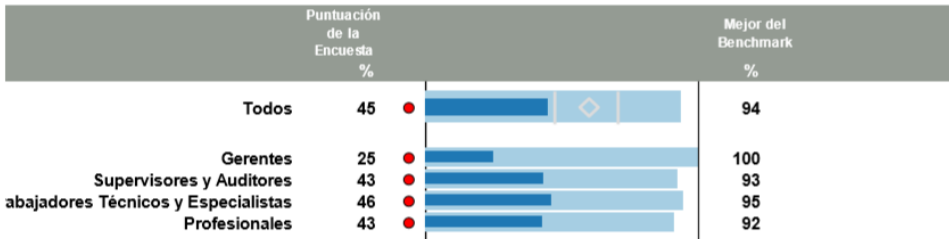
Tecnet (Energía)



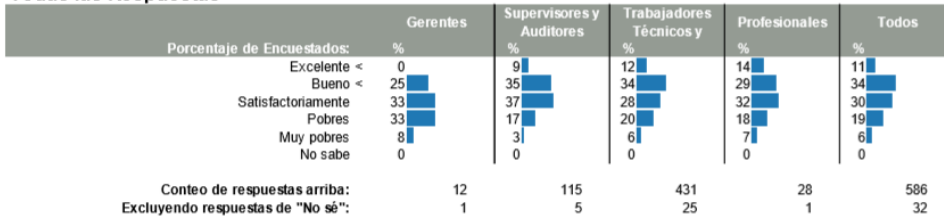
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



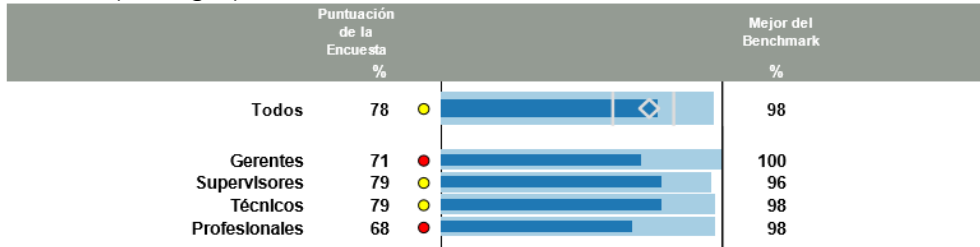
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), los trabajadores perciben que las reuniones son de baja calidad, por lo que la capacidad de atención se ve reducida y los mensajes no llegan de buena manera, se debe reforzar la comunicación y calidad de la información entregada.

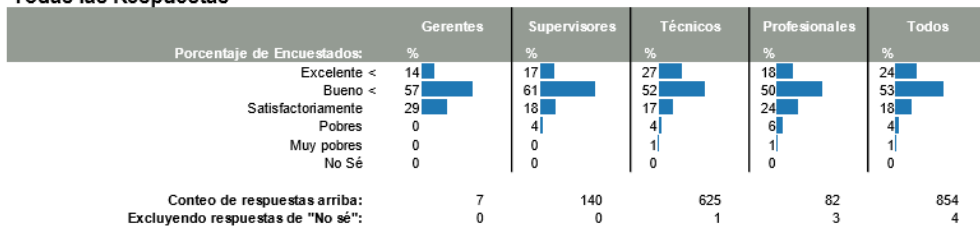
Pregunta 13a: ¿Cuál es la calidad de las normas de seguridad de su organización? Las normas están actualizadas, escritas con claridad y ayudan a las personas a trabajar en forma correcta y segura.

Porcentaje de encuestados que respondieron que la calidad de sus reglas es excelentes o buenas

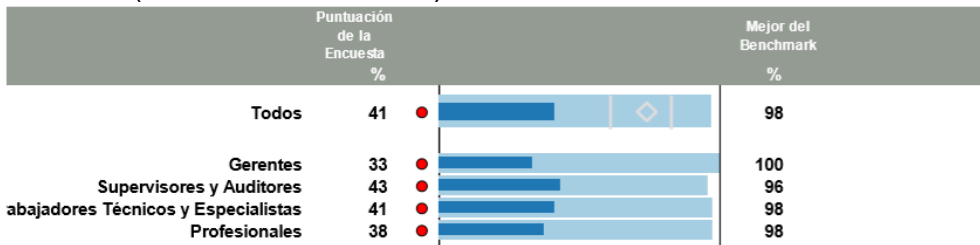
Tecnet (Energía)



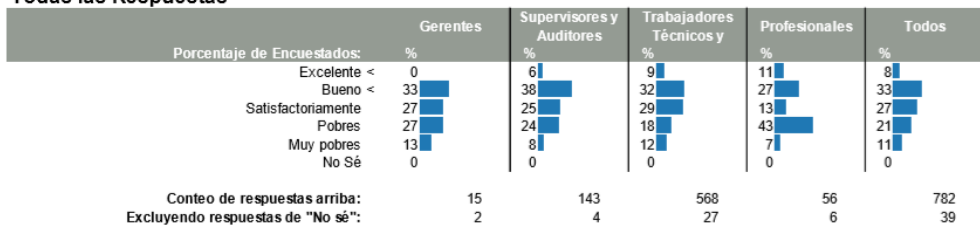
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

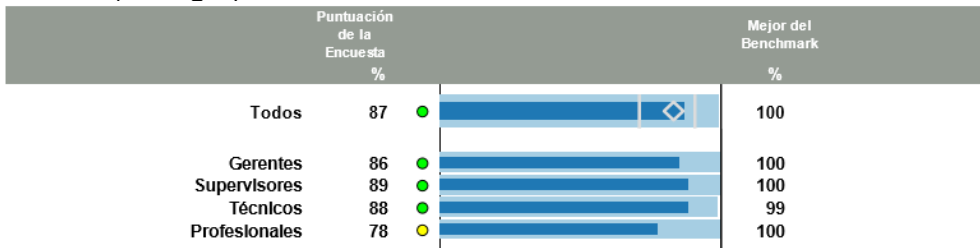
Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), se debe determinar en energía cuales son los puntos por mejorar en termino de normas, y en telecomunicaciones para corregirlos, en el caso de telecomunicaciones existe una percepción de pobreza de definición y de baja calidad de ellas, se debe realizar un trabajo profundo.

Pregunta 13b: ¿En qué medida se observan el reglamento de seguridad en su

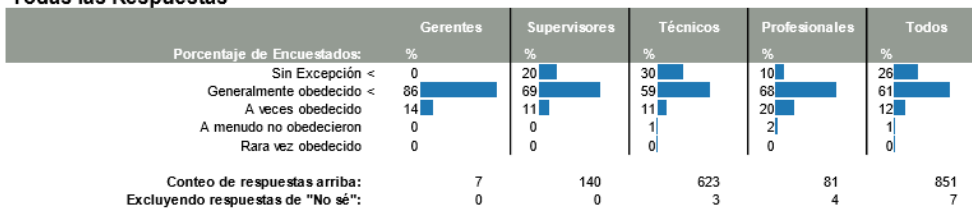
organización?

Porcentaje de encuestados que respondieron que las reglas de seguridad son obedecidas sin excepciones o con muy pocas

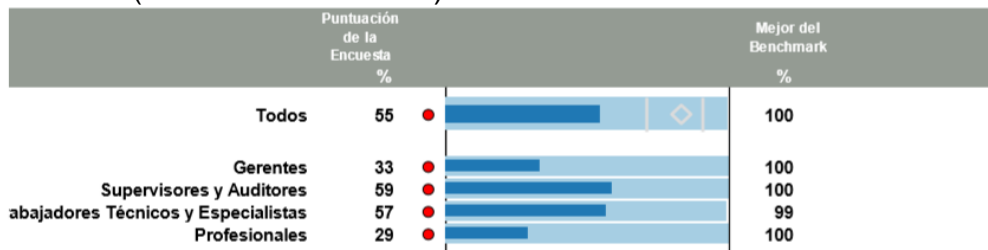
Tecnet (Energía)



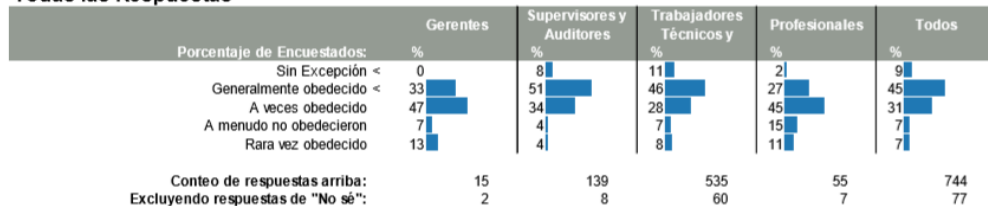
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



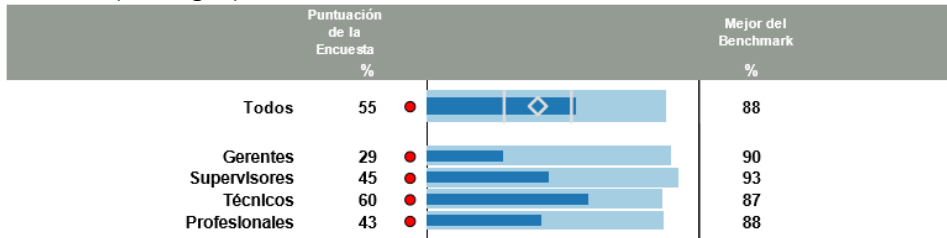
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), en energía se entiende que si las definiciones existen los trabajadores las utilizan, se debe profundizar en qué casos no se obedecen y bajo que razones, en telecomunicaciones se ve un bajo nivel de cumplimiento, esto se debe a la baja capacitación y comunicación de las normas, las cuales en algunos casos no existen.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de medidas disciplinarias se aplican cuando no se cumplen las normas de seguridad? La “medida disciplinaria” podría ser desde una advertencia verbal hasta una medida más severa como el despido.

Porcentaje de encuestados que respondieron la manera en que las acciones disciplinarias son usadas contra violaciones en seguridad

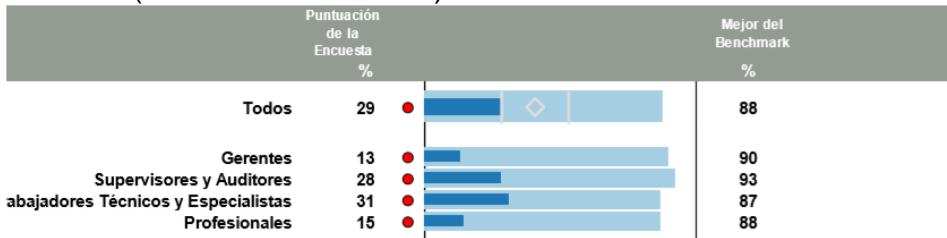
Tecnet (Energía)



Todas las Respuestas

	Gerentes	Supervisores	Técnicos	Profesionales	Todos
Porcentaje de Encuestados:	%	%	%	%	%
Para todas las infracciones <	29	45	60	43	55
Sólo para infracciones graves	57	41	25	39	29
Inconsistente	0	51	11	9	10
Rara vez	14	9	5	9	6
Conteo de respuestas arriba:	7	137	582	75	801
Excluyendo respuestas de "No sé":	0	3	44	10	57

Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas

	Gerentes	Supervisores y Auditores	Trabajadores Técnicos y	Profesionales	Todos
Porcentaje de Encuestados:	%	%	%	%	%
Para todas las infracciones <	13	28	31	15	29
Sólo para infracciones graves	33	34	33	30	33
Inconsistente	0	6	17	11	14
Rara vez	53	32	19	45	24
Conteo de respuestas arriba:	15	137	457	47	656
Excluyendo respuestas de "No sé":	2	10	138	15	165

< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), para ambas industrias existe una percepción que no existen medidas disciplinarias para los incumplimientos, esto es crítico para que los trabajadores vean un costo beneficio a exponerse a no cumplir con las normas de seguridad.

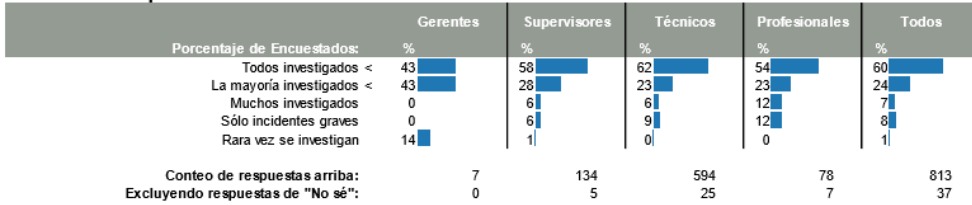
Pregunta 15: ¿En qué medida se investiga y se implementan las recomendaciones en caso de lesiones, incidentes de seguridad y cuasi-accidentes?

Porcentaje de encuestados que respondieron que todos o casi todos los incidentes son investigados

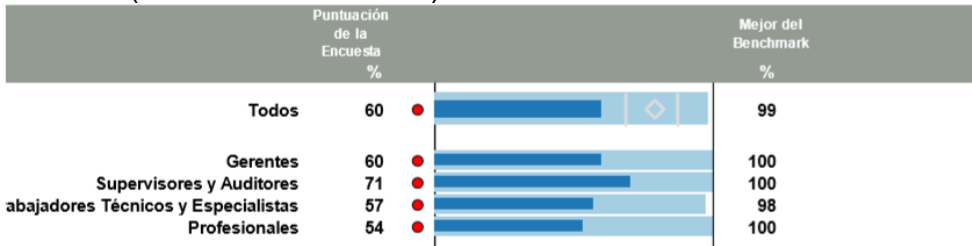
Tecnet (Energía)



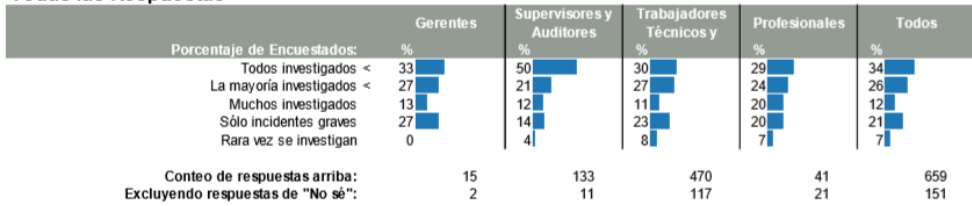
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



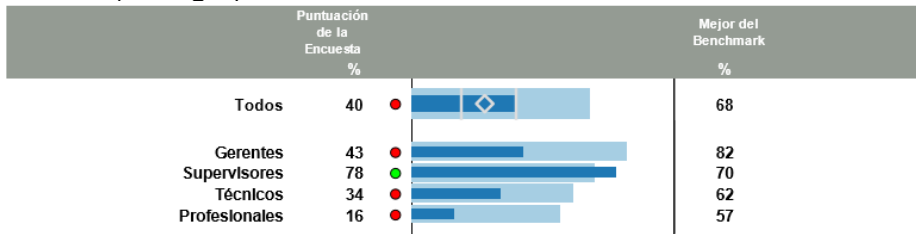
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), en energía existen procedimientos claros para la investigación de incidencias, los cuales son monitoreados por el cliente, para el caso de telecomunicaciones, esto no se exige y no se mide.

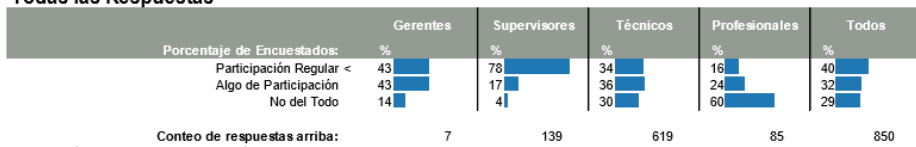
Pregunta 16a: ¿En qué medida usted participa personalmente en auditorías de seguridad regulares (observación de la actividad laboral) e inspecciones del lugar de trabajo?

Porcentaje de encuestados que respondieron que se encuentran regular o frecuentemente involucrados

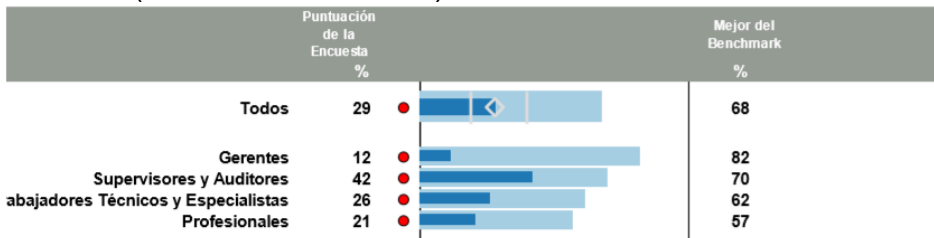
Tecnet (Energía)



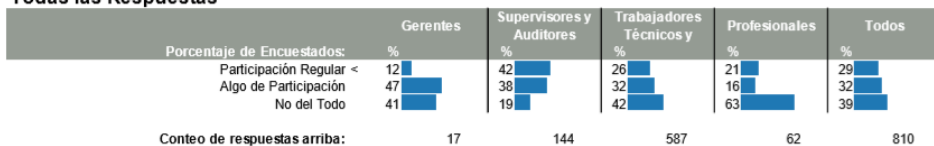
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



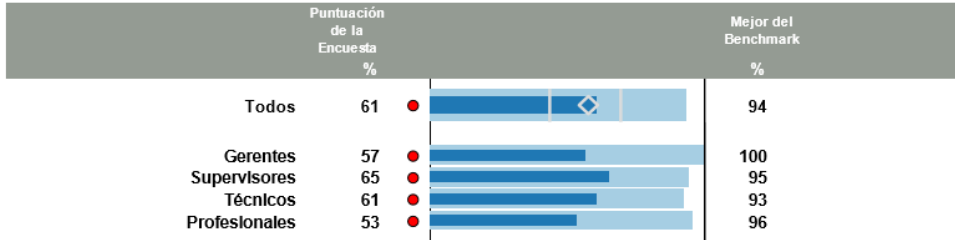
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), no se hace participe a los trabajadores de las actividades de auditoría o inspecciones de lugar de trabajo, por lo que los trabajadores no se enteran si están ocurriendo situaciones de mejora o no.

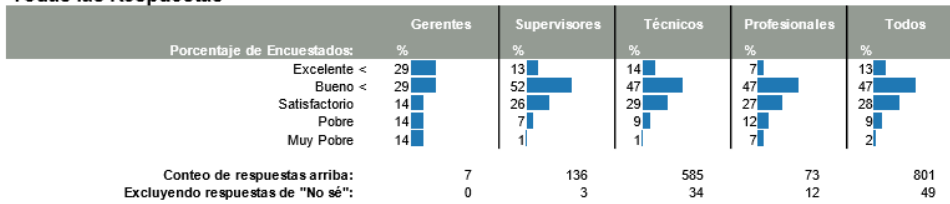
Pregunta 16b: ¿Cómo calificaría la calidad y la eficacia del sistema de auditoría e inspección de seguridad?

Porcentaje de encuestados que calificaron la calidad de las auditorías de seguridad como excelente o buena:

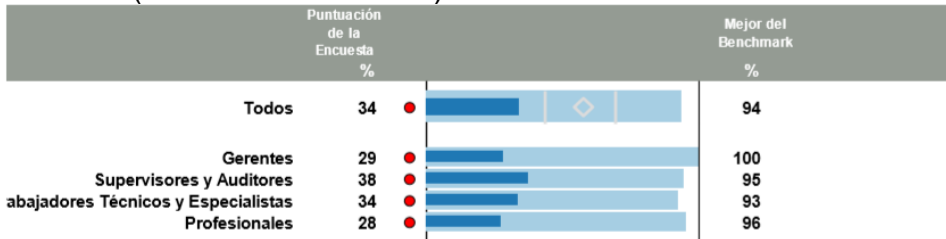
Tecnet (Energía)



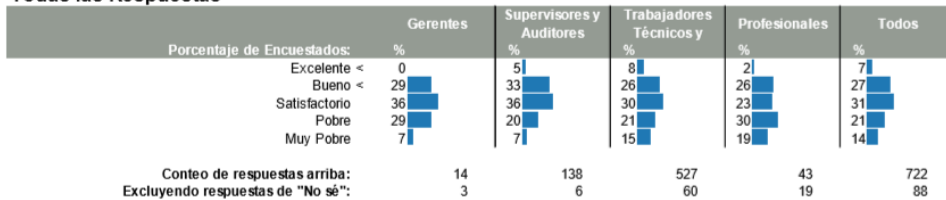
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



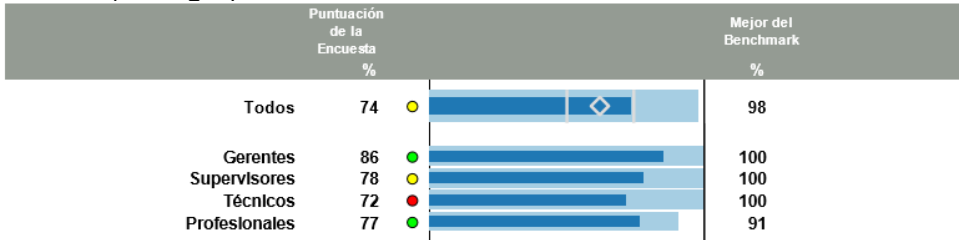
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), trabajadores tienen la percepción que las auditorías se hacen de manera poca rigurosa, y que los efectos reales de realizar esta actividad no se ven reflejados con la actividad diaria que desempeñan.

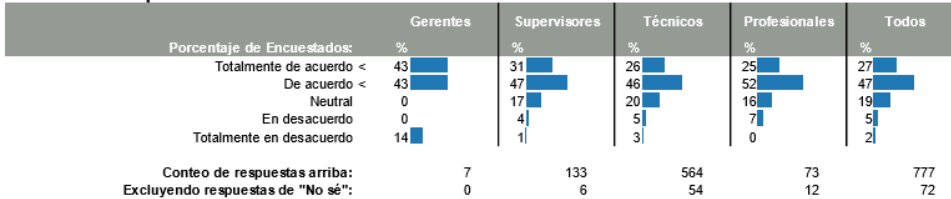
Pregunta 17: Responda: lesionado Cuando un trabajador regresa de su licencia de accidente hay grandes esfuerzos para apoyar la rehabilitación y hallar tareas temporales significativas para los trabajadores que no pueden cumplir sus tareas habituales”.

Porcentaje de encuestados que respondieron que están totalmente de acuerdo en que las iniciativas son muy efectivas

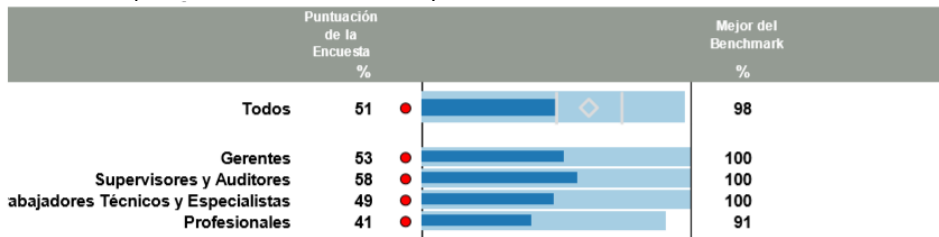
Tecnet (Energía)



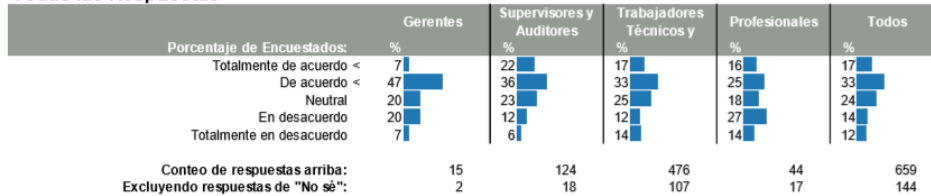
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



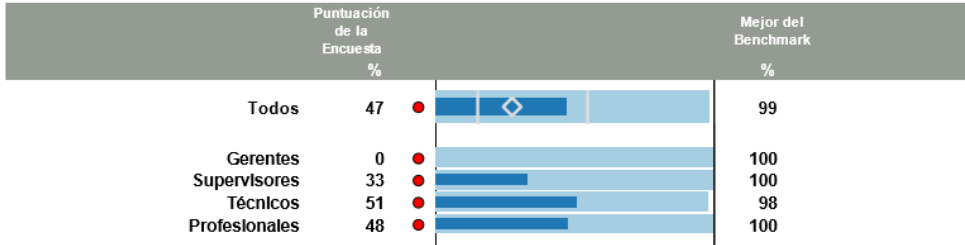
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), existe una percepción de los trabajadores especialmente los técnicos que existe una preocupación y apoyo de la empresa, se debe trabajar en la comunicación a los trabajadores de las acciones concretas que se realizan.

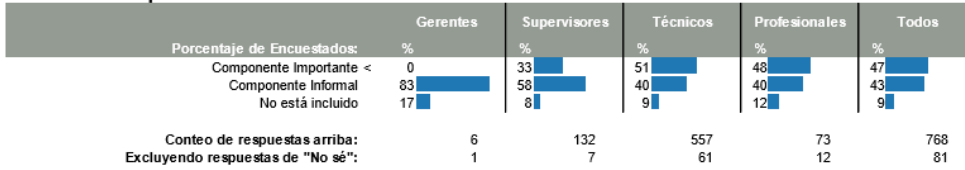
Pregunta 18: ¿En qué medida se trata la seguridad “fuera del trabajo” en su programa de seguridad?

Porcentaje de encuestados que respondieron que la Seguridad "Fuera del Trabajo" se encuentra presente.

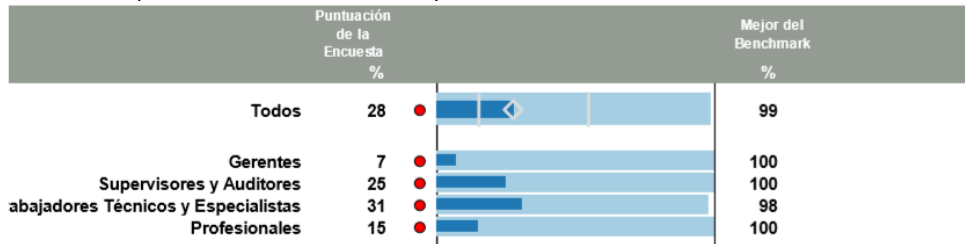
Tecnet (Energía)



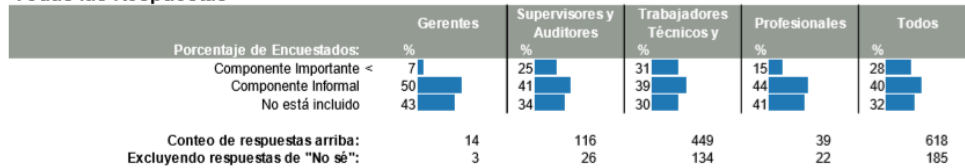
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



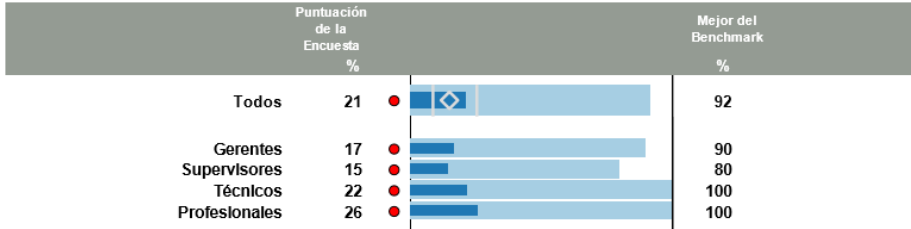
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), existe una preocupación evidente baja de la empresa en que la seguridad no solo es cuando se encuentran realizando sus actividades, sino en todo momento de la vida del trabajador, con esto se demuestra una preocupación real y crea compromiso en los trabajadores.

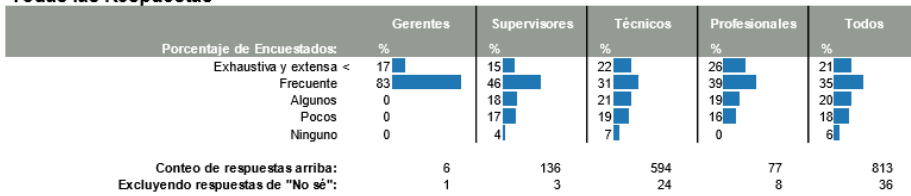
Pregunta 19: ¿En qué medida reconoce su organización los logros de seguridad y celebra el buen desempeño en seguridad? El reconocimiento es:

Porcentaje de encuestados que respondieron que los logros en seguridad son reconocidos

Tecnet (Energía)



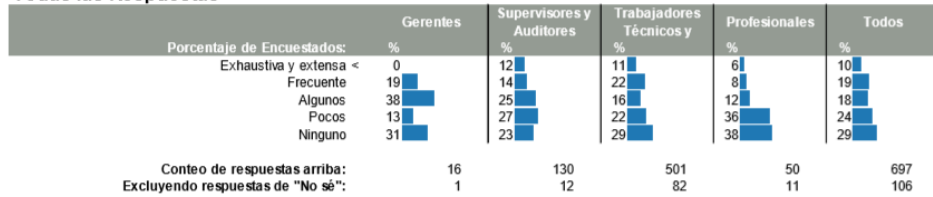
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



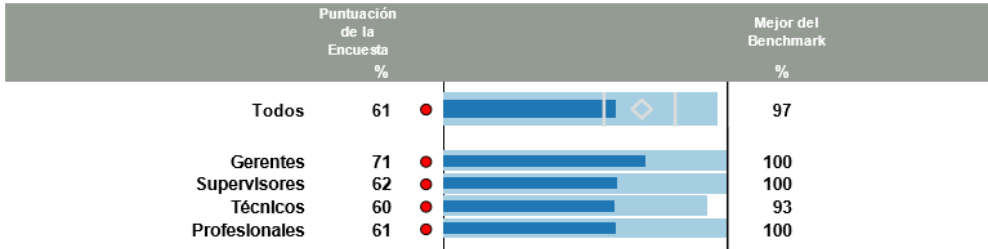
< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), uno de los puntos mayormente valorados es el reconocimiento de la empresa a los mejores en desempeñar sus actividades en seguridad, de acuerdo con la encuesta se entiende que esto no ocurre por lo que el elemento de motivación se pierde automáticamente ya que no existe tanto las sanciones para quien no cumple, como el premio a quien si lo hace.

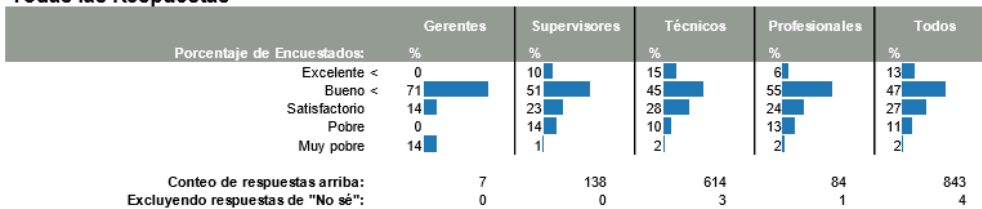
Pregunta 20: ¿Cómo clasificaría la seguridad de las instalaciones físicas de su área?

Porcentaje de encuestados que respondieron que las instalaciones físicas son excelentes o buenas.

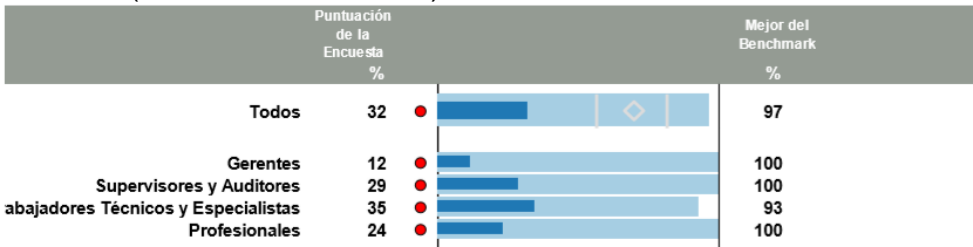
Tecnet (Energía)



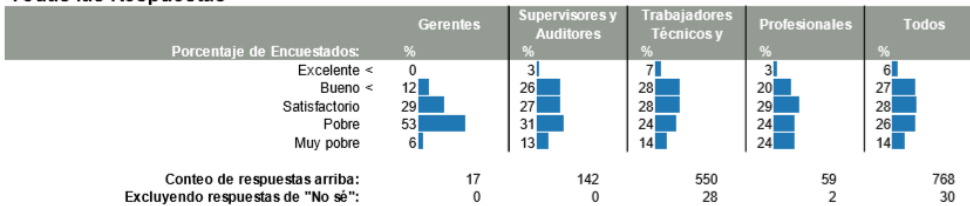
Todas las Respuestas



Ez Chile (Telecomunicaciones)



Todas las Respuestas



< Indica qué respuesta o respuestas están siendo agrupadas para Benchmarking

Conclusión: Se evidencia una brecha importante entre los negocios de energía (Mejor) y telecomunicaciones (Peor), por el tipo de actividad que se desempeña las cuales son principalmente en campo, estas son variables, por lo que cumplir de forma rigurosa la inspección antes de desempeñar las actividades es fundamental.

7.2.4 Resumen de Resultado de EPS.

De acuerdo con los resultados de la evaluación de campo, la cultura de seguridad en Ezentis Chile corresponde al nivel reactivo en la curva de Bradley para el caso de Telco y nivel dependiente en el caso de Tecnet.

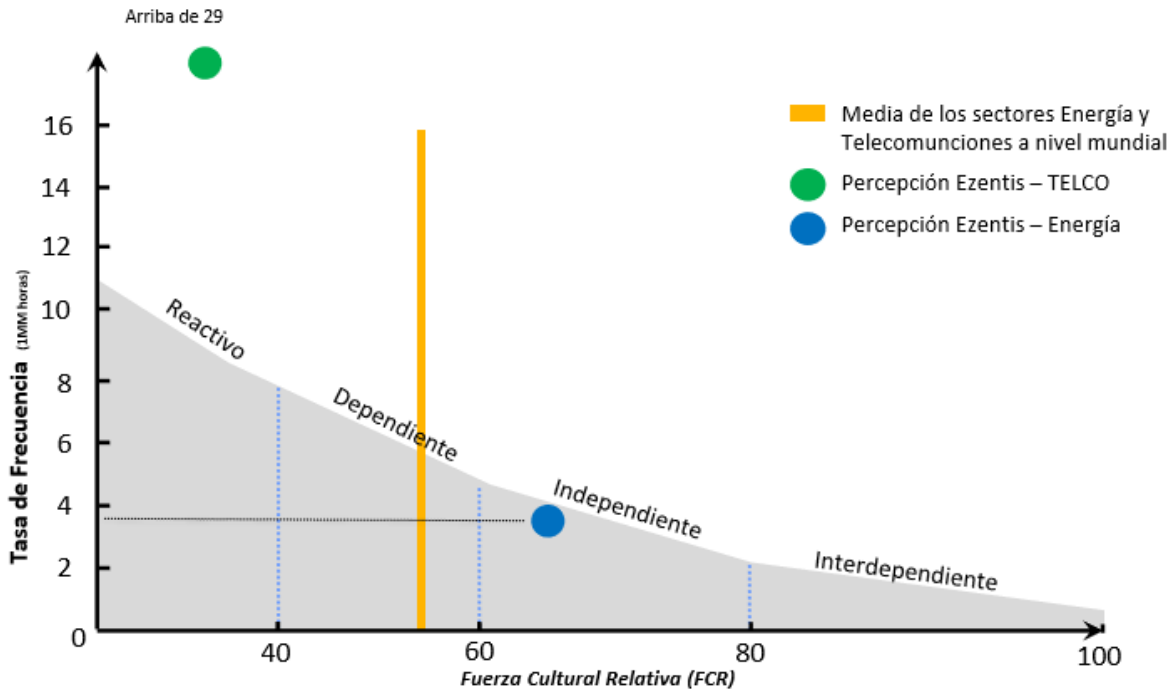


Figura 7.2.4 Encuesta en curva de Bradley.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

La madurez de la Cultura de Seguridad en Ezentis Chile está en nivel reactivo (Telco) y dependiente (Tecnet) definido básicamente por:

- Falta de participación del liderazgo en temas de seguridad y delegación en mandos medios o áreas de seguridad;
- Falta de procedimiento para actividades críticas y de riesgo;
- Falta de instancias de seguridad, de herramientas de observación y de retroalimentación de incidentes con pérdida de tiempo o potenciales

7.2.5 Resultados Encuesta (EPS).

Los resultados muestran en general una mejor evaluación en Tecnet que en Telco, sin embargo, las oportunidades de mejora son similares y sistémicas, la forma de visualizar los resultados está organizada bajo la mirada de los 12 elementos de seguridad de Dupont para lograr los focos de acuerdo con cada tema:

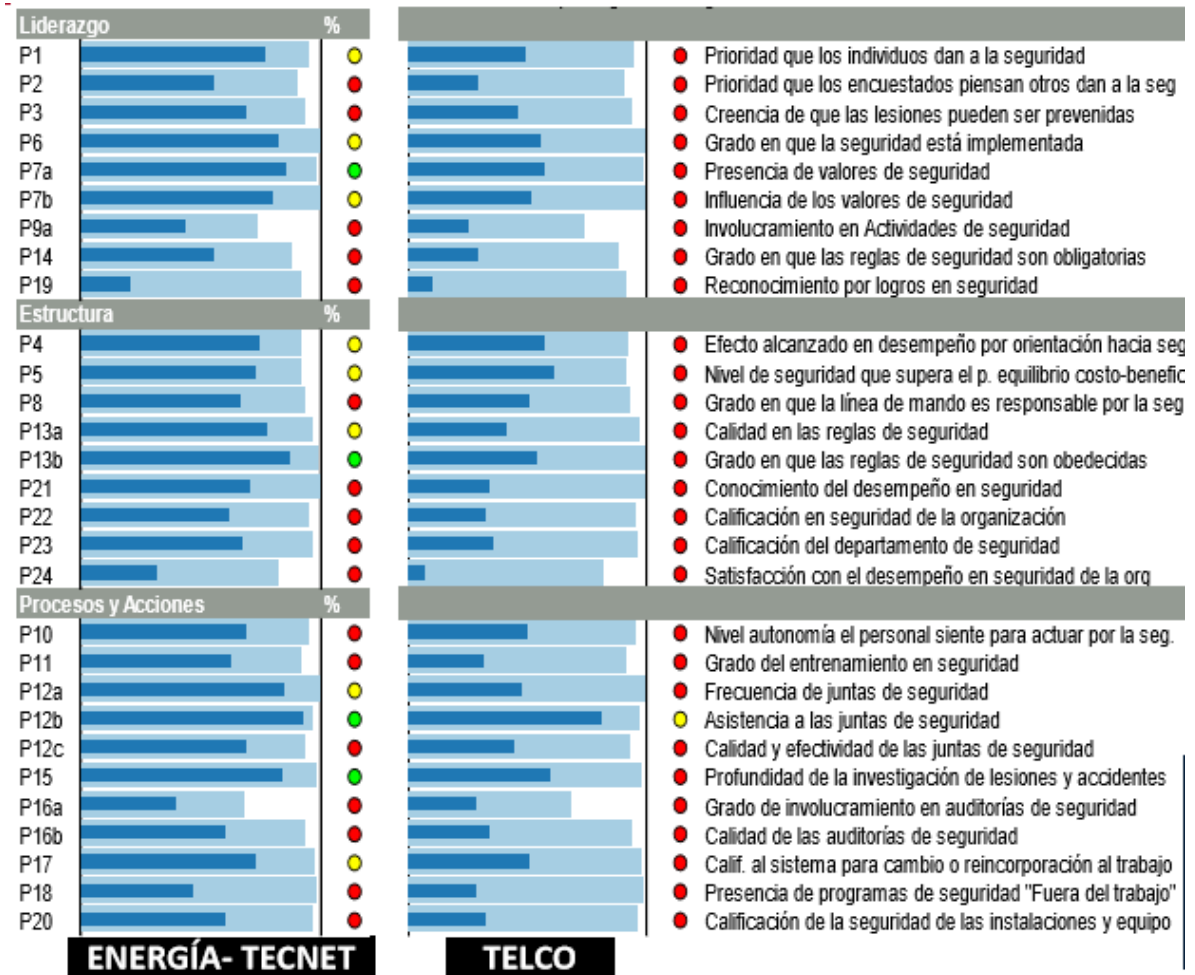


Figura 7.2.5 Encuesta en curva de Bradley.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

- La encuesta de percepción de seguridad denota una falta de prioridad de los individuos hacia la seguridad y una percepción que los demás le dan una prioridad aún menor
- Hay una creencia baja sobre que las lesiones pueden prevenirse.
- Se denota falta de involucramiento en actividades e instancias de seguridad

7.2.6 Análisis de resultados - Brechas.

El análisis por brechas identifica para la misma pregunta cuál es la percepción dependiendo del cargo del encuestado.

Esto es fundamental para conocer si la comunicación es efectiva y se está llegando con los mensajes a las áreas operativas.

Interpretación informe brechas:

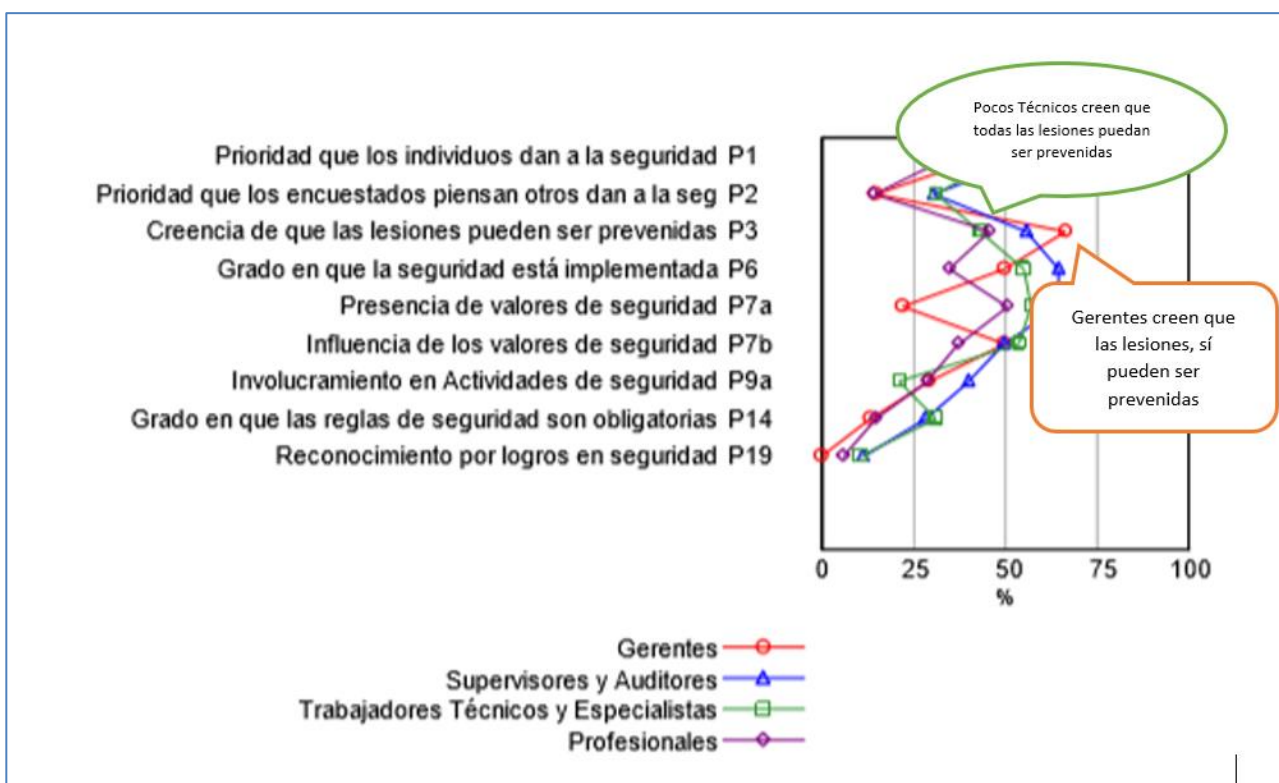
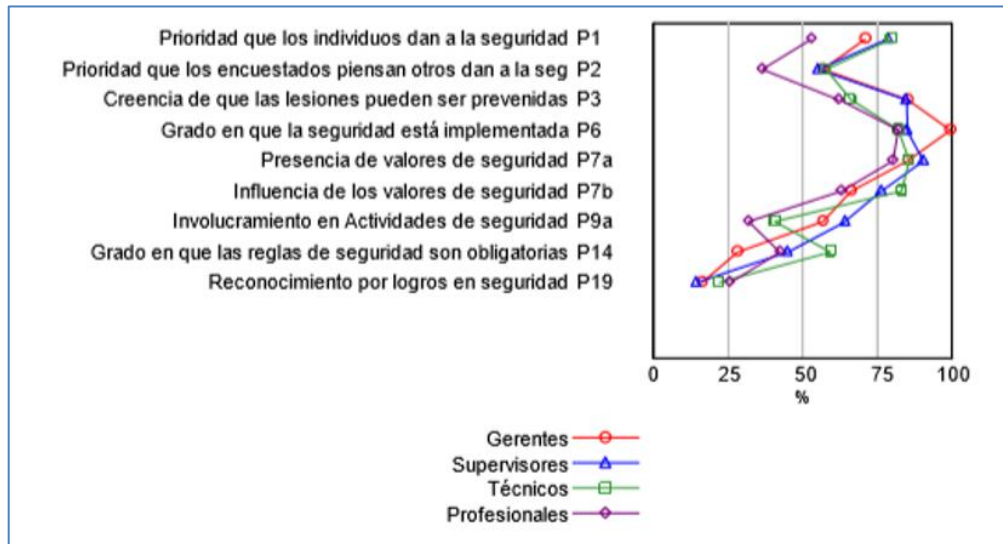


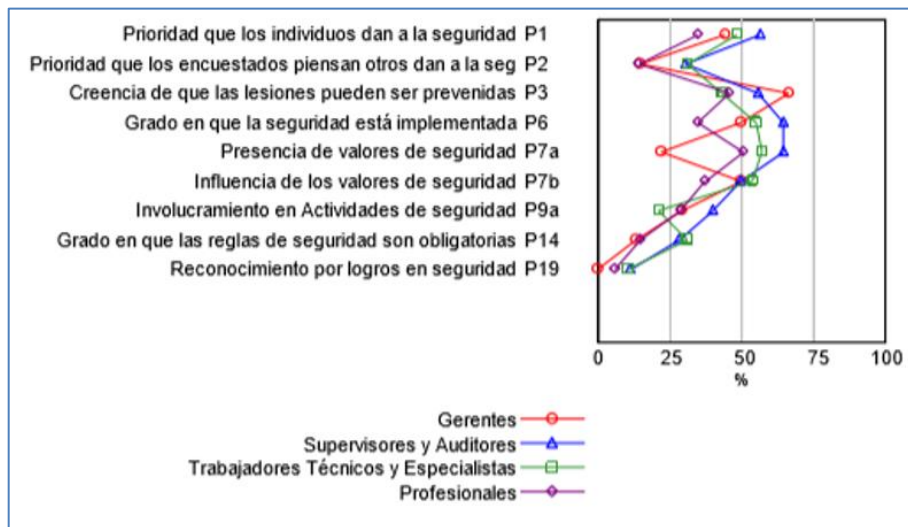
Figura 7.2.6 Ejemplo de lectura de análisis de brechas
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Comparación de la Categoría del Trabajo: Liderazgo

Tecnet (Energía)



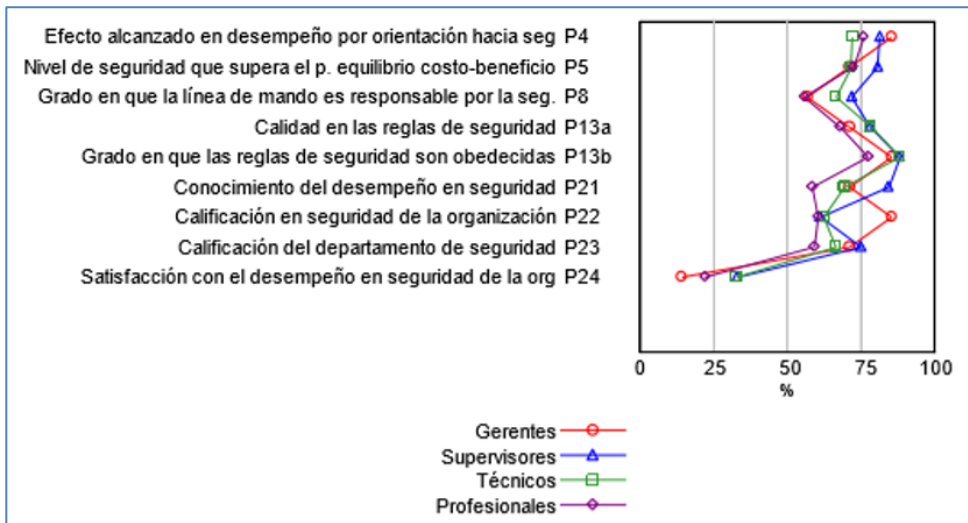
Ez Chile (Telecomunicaciones)



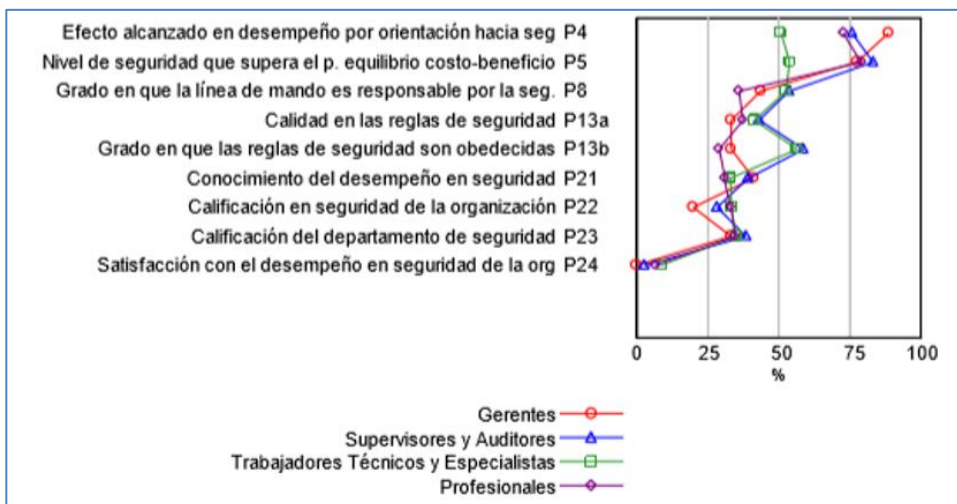
No hay creencia de que todos los accidentes pueden ser evitados, este hecho tiene una gran influencia con la prioridad que las personas tratan la seguridad y con sus compañeros de trabajo. El grado de aplicación de acciones disciplinarias y el reconocimiento de logros en seguridad son extremadamente bajos por todos, haciendo que el liderazgo tenga baja influencia en los valores de seguridad e implicación en actividades de seguridad.

Comparación de la Categoría del Trabajo: Estructura

Tecnet (Energía)



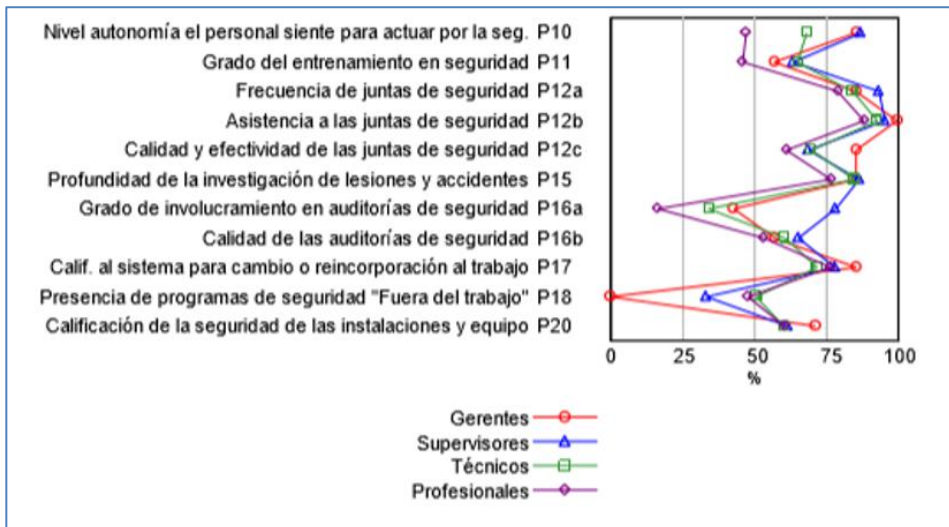
Ez Chile (Telecomunicaciones)



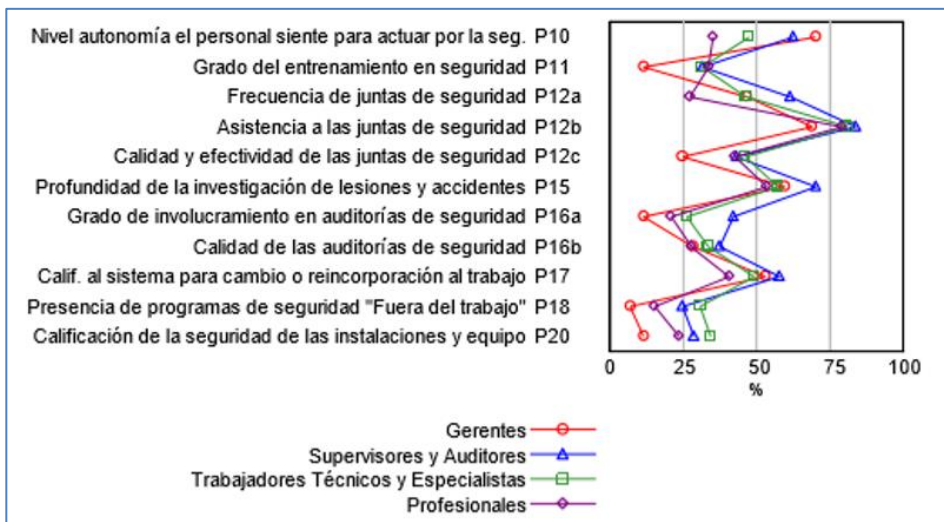
La creencia de que la seguridad genera más beneficio que costo, es baja pero de que el liderazgo es responsable de transmitir los valores de seguridad a toda organización es alta. La mayoría de los empleados creen que la calidad de las reglas de seguridad es baja, y también el conocimiento de ellas. La satisfacción con el rendimiento de seguridad es extremadamente baja.

Comparación de la Categoría del Trabajo: Procesos y Acciones

Tecnet (Energía)



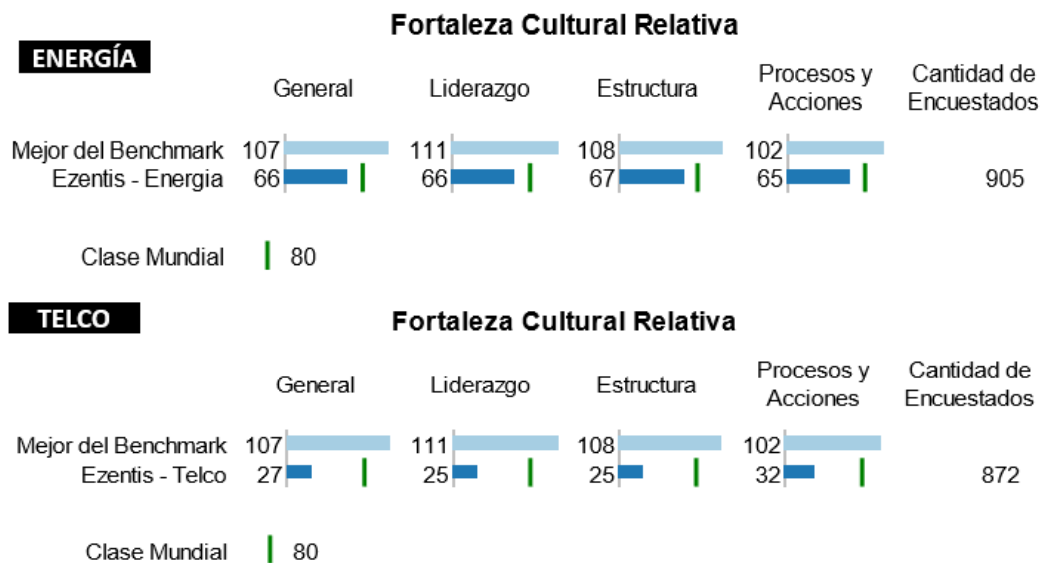
Ez Chile (Telecomunicaciones)



El nivel de investigación de accidentes y la calidad de las auditorías de seguridad es buena. Pero la participación en las auditorías es baja y la frecuencia en las reuniones de seguridad también es baja. Un punto crucial en este bloque es que el nivel de autonomía en tomar medidas para prevenir accidentes es bajísimo. La presencia de programas fuera del trabajo es baja también.

7.2.7 Encuesta de percepción de seguridad (EPS) – Fortaleza Relativa.

La Fortaleza Cultural General Relativa, es un indicador agregado que incluye todas las preguntas desde una encuesta de percepción de seguridad. El liderazgo, la Estructura, los Procesos y los puntajes de acciones están basados en preguntas sobre esas categorías y las compara con empresas de clase mundial.



De acuerdo con el análisis de fortaleza relativa se desprende que existe una mejor percepción en el negocio de energía (Tecnét) que en el negocio de Telecomunicaciones (Telco), esto se podría entender por las naturalezas de cada industria en donde los trabajos eléctricos tienen un componente de riesgo mayor, y las empresas mandantes (clientes) tienen estándares de seguridad incorporados a sus procesos de operación y medición a las empresas que prestan servicios, en este caso Ezentis.

7.3 Evaluación de Campo y Evaluación de Elementos de Seguridad.

Como segunda etapa y considerando la encuesta de percepción de seguridad (EPS) se procedió a realizar una evaluación de campo.

El objetivo es comparar la situación de los 12 elementos de seguridad de DuPont con la realidad de campo en Ezentis.

La evaluación de Campo comprende:

Análisis de Documentación vinculada a los 12 elementos de seguridad.

Entrevistas: Se realizaron 19 entrevistas a personal representativo de la población, y 8 focus group

Observaciones y diálogos.

Se realizaron 6 visitas guiadas, observaciones de seguridad y diálogos con distintos niveles jerárquicos en campo.

Registro fotográfico (con autorización) de las condiciones de campo y buenas prácticas.

7.3.1 Hallazgos y Condiciones de Seguridad.

Comportamientos y condiciones Inseguros.

La evaluación evidenció brechas en la operación, comportamientos fuera de estándar y una alta exposición a riesgos, tanto para sus colaboradores como en la relación con clientes y la comunidad.



Riesgo de caída del personal para subir a la canastilla, no se cuenta con algún dispositivo contra caídas



Personas ajenas al trabajo pasando dentro de las áreas de riesgo, no se tiene delimitado todo el perímetro de la zona de riesgo.

Comportamientos y condiciones Inseguros.



Riesgo de caída o lesión: Dos personas subidas en la misma escalera, el segundo sin Arnés y materiales en las manos



Carrete de cable colocado de manera inestable, posibilidad de caída sobre la persona que utilice el Cable.



Instalaciones eléctricas fuera de estándar, registros sin tapas.

Comportamientos y condiciones Seguros.

La evaluación evidenció la realización de la charla de 5 minutos, y un centro de entrenamiento para emular actividades de terreno como puntos destacados.



Reunión del equipo de trabajo para confirmar riesgos y repasar las medidas de seguridad a observar durante el trabajo, ejercicios de calentamiento por ergonomía.



Señalamiento adecuado para alertar a los vehículos que se van aproximando al área de trabajo.



Uso del EPP adecuado para trabajo de Alto-Medio Voltaje de manera disciplinada y consistente

Comportamientos y condiciones Seguros.



Se tiene bien identificado el punto de reunión para una Emergencia.



Área de entrenamiento para rescate en Alturas con maniquí de 80 Kg. Aprox. muy similar a los ambientes reales de trabajo.

7.3.2 Evaluación de 12 elementos de Seguridad (DuPont)

De acuerdo con los elementos auditados en las visitas a campo, documentación visitas guiadas y observaciones se indica lo siguiente de los 12 elementos de seguridad, indicando cual es la mejor practica del mercado para cada elemento (Best practice).

Elemento 1 - Liderazgo Visible Tecnet.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
LIDERAZGO VISIBLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que algunos líderes hacen visitas a los sitios de trabajo 1 vez al mes. 2. Los líderes participan en reuniones semanales de la gerencia con jefes Zonales y revisan cumplimiento del programa de seguridad. 3. Se tiene sistema de rendición de cuentas hacia el gerente general. 4. El equipo de liderazgo participa en investigaciones de Incidentes. 5. Los líderes participan en comités Como el de "Planifica Software" y GPR (Grupo de Prevención de Riesgos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que las visitas que hacen los líderes a los sitios de trabajo lo hacen con el mandante ya que éste se los exige. 2. El personal operativo considera que las visitas de los gerentes son escasas. 3. Se percibe que se requiere contar con indicadores Proactivos y que se analicen tendencias de los mismos. 4. En ocasiones se considera que el presupuesto es insuficiente. 5. Se percibe que falta rapidez en algunas decisiones que son tomadas.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
LIDERAZGO VISIBLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gerencia de Operaciones se reúne con el cuerpo directivo cuando hay un accidente grave y se analiza. 2. Se cuenta con una Visión de la empresa. 3. En algunos niveles intermedios de la línea de mando (Gerencia de Contrato) tienen reuniones con su personal para comunicar la Visión 4. Cuando se tiene una situación de urgencia normalmente se cuenta con recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que los líderes no dan el ejemplo en seguridad ya que no es la prioridad de la empresa. 2. Falta presencia o visitas periódicas de los líderes en las áreas de trabajo. 3. Se percibe que hay líderes que han dado instrucciones que sugieren violar procedimientos de seguridad (Entrada a Espacios confinados) 4. Las Expectativas de los líderes están enfocadas a producción y no a seguridad de manera que no se monitorean avances en cuestiones de seguridad o su desempeño ni se cuenta con un proceso de rendición de cuentas. 5. Existe presión del mandante por ejecutar trabajos de reparación o instalación del servicio aún en condiciones adversas comprometiendo la integridad del personal. 6. La mayor parte de los recursos están enfocados hacia la producción de manera que para las cosas de seguridad se tiene dificultad para tener una respuesta y cuando la hay es muy lenta. En ocasiones la línea de mando tiene que buscar recursos en otras instancias.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	2
Telco	1

Best practice: El compromiso "visible" constituye el factor esencial para que un programa de prevención de accidentes tenga éxito. Para que la seguridad se concrete eficazmente es imprescindible este tipo de compromiso en toda la jerarquía empresarial a partir del vértice.

Elemento 2 – Visión estratégica y Evaluación de la Gestión.

Tecnet.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
VISIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que se cuenta con una Política de ética, se difunde y se firma. 2. Se efectúan evaluaciones del desempeño de la gerencia a través de encuestas 1 vez por año 3. Se cuenta con un sistema de ISO-9001 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que no todo el personal comprende la visión ya que no se monitorea. 2. La visión de la compañía no está visible, publicada o a mano del personal 3. Existe desconocimiento y falta de entendimiento de la visión de la compañía en mandos medios y técnicos 4. Los resultados de las evaluaciones del desempeño de la gerencia no son difundidos 5. Se percibe que no se cuenta con algún sistema que ayude a minimizar el error humano

Telco.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
VISIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se está trabajando en la implementación un modelo de industrialización que busca mejorar la productividad, Producción, Calidad, Seguridad y recursos que apoye la mejora continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La visión en seguridad no es percibida por el personal como motivante y energizante. 2. Se considera como un requisito que hay que cumplir como empresa y que está orientada a los accionistas 3. Se requiere que la visión se traduzca en estrategias, valores y un código de conducta para guiar las decisiones que traerán el éxito a la organización. 4. Se considera que no se revisa el desempeño de la gerencia ni el de la supervisión y se percibe que las decisiones del negocio no sustentan la visión. 5. Se percibe una alto grado de tolerancia hacia los defectos asociados con algunos equipos y condiciones de las instalaciones.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	2
Telco	1

Best practice: Para mejorar la seguridad hay que disponer de una filosofía al respecto (una visión), debidamente ponderada, que debe ser aprendida y puesta en práctica día tras día por toda la fuerza de trabajo: directores, mandos medios y operarios

Elemento 3 - Gestión de Resultados.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
GESTIÓN DE RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que se tienen planes para alcanzar las metas y objetivos y se van modificando las acciones para alcanzarlas. 2. Se tiene un portal en Intranet donde se encuentran los planes y metas. 3. Se considera que cuando hay accidentes se disparan acciones inmediatas para controlar la situación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los indicadores proactivos no reflejan el desempeño del personal en seguridad. Por ejemplo el IAS – índice de actos seguros 2. Se considera que la comunicación no es del todo efectiva. Se basan en medios electrónicos, no existe una forma de asegurar la recepción o el entendimiento del mensaje 3. Se percibe que hay oportunidad en analizar las tendencias de los indicadores. 4. Se tiene información en relación a incidentes pero hay oportunidad en traducirla a indicadores. 5. Se percibe que la meta de “Cero Accidentes” se tiene de manera verbal pero no de manera formal.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
GESTIÓN DE RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene un indicadores reactivos en tema de seguridad como la Tasa de Accidentabilidad. 2. Se cuenta con tableros para publicar avisos de todo tipo incluyendo lo relacionado a seguridad. 3. Se cuenta con suficiente experiencia técnica para apoyar a la solución de problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario desarrollar indicadores proactivos para fortalecer la cultura de seguridad, además de detectar actos y condiciones inseguras 2. Algunas personas consideran que se tiene establecida la meta de “Cero Accidentes” sin embargo no está documentada y la mayoría del personal no lo sabe. 3. Se percibe que no se analizan tendencia de los indicadores que disparen acciones para corregirlas. 4. El personal no conoce el valor objetivo de los indicadores que se manejan. 5. Se percibe que los recursos económicos son limitador para el rubro de seguridad. 6. Los tableros mayormente se usan para publicar información relacionada a producción.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	1,5
Telco	1

Best practice: La gestión de seguridad, al igual que la de cualquier otra actividad, implica el planteamiento de objetivos.

Elemento 4 – Procedimientos y Estándares de Desempeño.

Tecnet.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	<ol style="list-style-type: none"> Se cuenta con un sistema de ISO-9001 aplicado a los procedimientos de la organización. Se tiene un sistema de Análisis de seguridad de Trabajos (AST) para trabajos no rutinarios. Se percibe que cuando hay un trabajo que no se puede hacer de acuerdo a lo que marca el procedimiento no se hace. Se tiene implementado como procedimiento Crítico las Reglas de Oro para trabajos eléctricos. 	<ol style="list-style-type: none"> Se Percibe que el Estándar en Orden y limpieza tiene que ser mejorado. Los procedimientos no tienen una sección de seguridad, se contempla en la descripción del trabajo y las recomendaciones son muy generales, USO DE EPP. Los Procedimientos no cuentan con frecuencias de revisión definidas. Hay terminología en Ingles que no viene en el glosario el significado. No se tiene implementado un procedimiento para permisos de Excepción. No se cuenta con ciclos de trabajo para verificar el cumplimiento de los procedimientos. Dentro de los procedimientos críticos no se tiene por ejemplo el de "Bloqueo de Equipo y Energías Peligrosas"

Telco.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	<ol style="list-style-type: none"> Se tiene como práctica una Charla de 5 minutos para determinar los riesgos de la actividad y como administrarlos. Se tiene implementado el uso del "AST" (Análisis de Seguridad del Trabajo) Se está implementando una práctica para los APR al efectuar un recorrido mediante una lista de verificación "Formato de Notificación y Control" para detectar y corregir desviaciones en seguridad en terreno. Se tienen algunos procedimientos de seguridad como Manejo a la defensiva, Trabajos en Torres, Trabajos en Techumbres. Cuando se detecta una desviación a uno de estos procedimientos se hace una amonestación y se documenta. 	<ol style="list-style-type: none"> Se percibe que actualmente no se cuenta con un sistema administrativo para el control de documentos y la mayoría de los trabajos que efectúa el personal no cuenta con procedimientos, El APR solo visita algunos trabajos ya que no alcanza a cubrirlos por la cantidad que hay (Como 125 actividades por semana) y los supervisores visitan solo alrededor del 7%. No se conoce la herramienta de "Ciclos de Trabajo" para verificar el cumplimiento de los trabajos en campo. Se percibe que dentro de los procedimientos de seguridad no se tienen definidos como "Críticos" o "Reglas que Salvan Vidas", no se tiene por ejemplo un procedimiento para bloqueo de Equipo y Energías Peligrosas. Hay casos en que se tienen varias amonestaciones y no se toma acción definitiva.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	2
Telco	1

Best practice: Si quiere administrar la seguridad no puede dejar a la iniciativa de su personal la elección de los métodos de trabajo, deberá establecer unos niveles mínimos que usted dispuesto a aceptar y aplicar.

Elemento 5 – Organización Integrada

Tecnet.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
ORGANIZACIÓN INTEGRADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un comité Paritario para analizar cuestiones de seguridad con personal de la gerencia - regulatorio 2. Se delega cierta autonomía a los gerentes Zonales para la toma de decisiones apoyados con sus expertos técnicos. 3. Se considera que todas las funciones de la gerencia de línea están claros y documentados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que falta implementar Sub Equipos o Sub comités de función cruzada para problemáticas específicas y resolución de problemas. 2. Se percibe que los puntos de seguridad que se tocan en las reuniones de los gerentes no se les da seguimiento, tiene carácter de tipo informativo. 3. Se percibe que hay algunas funciones que no están 100% definidas como las del Back Office 4. No existe la figura de comité central de seguridad liderado por la alta administración

Telco.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
ORGANIZACIÓN INTEGRADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. En TELCO se tienen reuniones programadas del Gerente de Operaciones con los gerentes de contrato y se empiezan a ver temas de seguridad desde hace como dos meses. 2. Se cuenta con el Comité paritario el cual está formado por personal de confianza y sindicalizado, y se discuten temas de seguridad. 3. Las decisiones se toman en base a regulaciones aplicables y requerimientos de los mandantes (Clientes) así como datos y diferentes puntos de vista en los departamentos involucrados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que falta sistematizar el trabajar con Sub Equipos o Sub comités de función cruzada para hacer análisis específicos y emitir recomendaciones. 2. Los puntos de seguridad que se tocan en las reuniones de los gerentes no se les da seguimiento son más de tipo informativo. 3. Se percibe que los recursos son insuficientes para actuar sobre las decisiones tomadas y que no hay un presupuesto definido para el rubro de seguridad de manera que las recomendaciones que se llegaran a generar no se cumplen o son muy lentas, normalmente lo de seguridad se mete en el presupuesto de la parte técnica. 4. Se percibe que hay oportunidad en la descripción de puestos, sobre todo en la de los gerentes de contrato y en lo que respecta a seguridad, en general las Funciones y responsabilidades son demasiado generales, ejemplo "Cumplir con los Estándares de Seguridad" o "Actividades de Prevención de Riesgos"

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	1,5
Telco	0,5

Best practice: Una sólida y disciplinada organización generada para administrar los programas de seguridad es vital para una efectiva gestión. La función de un Comité Central es la de monitorear todos los programas en funcionamiento, establecer las políticas, metas y objetivos de seguridad. El Comité Central patrocina una red de subcomités a través de la organización que es responsable de guiar la implantación, implementación y desarrollo de las soluciones propuestas.

Elemento 6 – Responsabilidad, Roles y Recursos.

Tecnet.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
RESPONSABILIDAD, ROLES Y RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> Se considera que todas las actividades relacionadas con energía eléctrica se consideran como críticas. Se considera que cuentas con expertos técnicos en materia de Energía Eléctrica y con vasta experiencia. Los gerentes, jefes Zonales y supervisores han comunicado al personal técnico que ellos mismos son los responsables de seguir los procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> El personal operativo percibe una falta de presencia de los gerentes en los sitios de trabajo. Se percibe oportunidad en reconocer al personal que tiene un desempeño sobresaliente en seguridad y tampoco tiene un impacto sobre los aumentos salariales. Se percibe que no se cuenta con un programa definido y documentada en materia de seguridad para el personal de la línea de mando.

Telco.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
RESPONSABILIDAD, ROLES Y RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> Se considera como función crítica el manejo en vehículo en Atención a Clientes. Se tienen definidas las habilidades técnicas y de liderazgo para las diferentes funciones en la organización. Se consideran como expertos técnicos a los supervisores en terreno y los gerentes se apoyan en ellos cuando hay necesidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Se percibe que para la función crítica de manejo de vehículos anteriormente se contaba con un chofer que solo manejaba y un técnico que hacía las instalaciones nuevas. actualmente solo va una persona por cuestión de costos. En algunos casos no se tienen definidas funciones críticas desde el punto de vista de seguridad ni se han definido las expectativas de desempeño en seguridad Se percibe que en algunos sitios no se tienen implementados recorridos de seguridad en las áreas operativas, ni los APR's, se esta iniciando actualmente. Se percibe que no se establecen objetivos para las personas con los cuales se haga una evaluación del desempeño y que los resultados sean incorporados en las decisiones salariales y de avance de carrera. Se percibe que no se cuenta con un sistema donde la gerencia de línea motive a los empleados a que rindan cuantas por su desempeño. En general se percibe que no hay sistematizado un programa de bonos o reconocimientos por un buen desempeño, anteriormente se daba un bono al final del año pero se dejo de dar al parecer por falta de recursos. Se considera que como el 50% de los gerentes de contrato no han comunicado claramente la expectativa de que los empleados son responsables de cumplir con los procedimientos, políticas y prácticas de trabajo.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	2
Telco	0,5

Elemento 7 – Profesionales de Seguridad.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
PROFESIONALES DE SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que se tienen definidas las responsabilidades y funciones del personal de seguridad. 2. El personal de seguridad hace visitas a las áreas para monitorear el desempeño en seguridad del personal. 3. Se considera que el personal de seguridad es entrenado en aspectos de seguridad. 4. El personal de seguridad promueve campañas de seguridad como el “Haz tu Parte” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un mecanismo de medición establecido para evaluar el desempeño del personal de seguridad. 2. Se percibe que el desempeño del personal de seguridad no es evaluado periódicamente. 3. Se percibe que es necesario que el personal de seguridad adopte el rol de analista a través de indicadores y tendencias para disparar acciones de mejora en el desempeño de seguridad.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
PROFESIONALES DE SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que se tienen definidas las responsabilidades y funciones del personal de seguridad. 2. El personal de esta implementando un sistema de visitas al campo y capturando las oportunidades y platica con el personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un mecanismo de medición establecido para evaluar el desempeño del personal de seguridad. 2. Se percibe que el desempeño del personal de seguridad no es evaluado periódicamente. 3. Se percibe que es necesario que el personal de seguridad adopte el rol de analista a través de indicadores y tendencias para disparar acciones de mejora en el desempeño de seguridad.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	2
Telco	1

Best practice: El profesional de Seguridad, en los diversos niveles organizacionales, actúa como consultor y asesor de la organización, coordina las acciones corporativas y consolida las acciones generales requeridas en el negocio. Por lo tanto, el profesional de Seguridad es el “guardián” de las técnicas, traduce e interpreta la legislación, convirtiéndose en el soporte y consejero del liderazgo en los aspectos técnico-legales.

Elemento 8 – Motivación y Conciencia.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
MOTIVACIÓN Y CONCIENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que las opiniones del personal son escuchadas hasta cierto nivel. 2. Se cuenta con reglamento interno de Orden, Higiene y Seguridad dentro del cual se tiene definido como aplicar la disciplina. 3. Se considera que la disciplina es aplicada de manera justa e imparcial. 4. La mayoría del personal siente que la responsabilidad por su seguridad es de cada uno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que los valores corporativos no son conocidos o comprendidos por todos los empleados. 2. El personal operativo considera que son poco escuchados por sus líderes y que las decisiones vienen de arriba , se retroalimenta pero no hay respuesta. 3. Se estima que los valores y conductas son practicados por solamente un 10% del personal. 4. Hay un caso en que no se ha aplicado la disciplina a una desviación por falla administrativa al no proporcionar lo necesario al trabajador. 5. No se tiene implementado un sistema de cuida a tu compañero.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
MOTIVACIÓN Y CONCIENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de supervisión y operativo consideran que la seguridad del personal es de cada quien. 2. El personal considera que sus habilidades son relevantes para el desempeño de sus trabajos. 3. Se cuenta con un reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad dentro del cual se tiene definido como aplicar la disciplina cuando es necesario. 4. Cuando una persona comete una desviación a una regla de seguridad se amonesta y se documenta y se integra a su expediente, en ocasiones hay quienes han sido separados de la compañía por estas faltas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se efectuó una encuesta el año pasado y dio como resultado que el personal siente que sus opiniones no son escuchadas. Selección Zapatos de Seguridad. 2. Se percibe que no se han definido valores de manera que las conductas a veces no son las deseadas. 3. No se cuenta con reconocimientos personales por desempeños sobresalientes ni recompensas y los recursos para este rubro son escasos. 4. Se percibe que la disciplina se aplica de manera inconsistente, a veces se aplica y en ocasiones no y en ocasiones es punitiva. 5. Se percibe que algunas personas piensan que la seguridad del personal es responsabilidad del APR y es quien debe rendir cuentas por los resultados en seguridad. 6. No se tiene implementado algún programa como "Cuida a tu Compañero" para rectificar desviaciones a los procedimientos de seguridad.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	0,8
Telco	0,2

Best practice: cuando se afronta un problema de cómo influir en sus colaboradores para que trabajen con seguridad, se debe tener en cuenta que el modo con el que trate al personal es el factor determinante para la colaboración y apoyo que el mismo aportará para el logro de sus objetivos en relaciones humanas, seguridad, calidad, costos y productividad

Elemento 9 – Comunicación Efectiva

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
COMUNICACIÓN EFECTIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se efectúan reuniones a nivel operativo con jefes de grupo cada semana y por turno, se tocan temas de seguridad, manejo a la defensiva, etc. 2. Se maneja actualmente una campaña de seguridad llamada "Haz tu Parte" y se difunden videos en pizarrones y pantallas sobre el mismo. 3. Se percibe que en ocasiones se hacen videos sobre algunos éxitos para ser compartidos entre grupos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que las comunicación de Arriba abajo tiene oportunidad y no se mide el impacto de las mismas. 2. En las reuniones que se tienen a nivel operativo no se comparte información relacionada indicadores, tendencias, programas de seguridad, Planes corporativos, por ejemplo este proyecto Dupont-EZENTIS no sabían nada al respecto. 3. No se manejan redes o comunidades de trabajo ni equipos de función cruzada para compartir prácticas de trabajo, aprendizajes, problemas, etc.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
COMUNICACIÓN EFECTIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con varios canales de comunicación y son usados para hacer las comunicaciones, Pantallas, Correos Electrónicos, Wats App, Face Book, etc. 2. Se cuenta con un departamento de desarrollo organizacional con un organismo interno para comunicaciones internas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los canales de comunicación son usados mayormente para aspectos de producción no para cuestiones de seguridad. 2. Los indicadores de seguridad son conocidos solo por una parte del personal. 3. La mayoría de las comunicaciones se hace por correos electrónico pero no se tiene la certeza que los leyeron y menos si fueron comprendidos. 4. No se revisa el impacto de las comunicaciones por lo tanto se desconoce si el personal comprende los mensajes.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	1
Telco	0,5

Elemento 10 – Entrenamiento y Desarrollo.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un programa de capacitación para empleados de nuevo ingreso de 40 hrs. 2. Se considera que los capacitadores cumplen con la normatividad aplicable de acuerdo al SENCE (Servicio Nacional de Capacitadores y Empleo). 3. A través de la DNC se define en que se tiene que capacitar a cada puesto /Función. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se percibe que el entrenamiento incluye aspectos de liderazgo solo para algunos niveles como Jefes de Grupo o Ingenieros. 2. Se percibe que la calidad de capacitación puede ser mejorada ya que el tiempo invertido en aspectos de seguridad es limitada. 3. Se considera que la calidad de la impartición de las capacitaciones no es evaluada o monitoreada.

Telco.

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene una inducción para el personal de nuevo ingreso donde se ven aspectos relacionados con la organización y se incluyen algunos aspectos de seguridad. 2. Se cuenta con una matriz de conocimientos, habilidades, programa de capacitación por área 3. En algunos departamento se cuenta con una planeación formal de desarrollo y evaluación del personal, por ejemplo en Desarrollo Organizacional. 4. Los procesos de aprendizaje son monitoreados a través de evaluaciones. 5. Se hace una Detección de Necesidades de Capacitación de acuerdo a los objetivos del negocio y del mandante (Cliente) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los registros de la capacitación no son utilizados como parte de una planeación para el desarrollo del personal y la calidad de la impartición de las capacitaciones no es evaluada o monitoreada. 2. En áreas operativas el personal de nuevo ingreso reciben una charla de seguridad de 20 mins dentro de un entrenamiento de 2 días y en otros casos se manda a terreno y sobre la marcha va aprendiendo. 3. Se percibe que el programa de entrenamiento es por área y no se tiene por puesto para cada función determinada y en el caso de personal de nuevo ingreso se le da la capacitación hasta que llegue la fecha de la programación aunque ya tenga algún tiempo dentro de la empresa. 4. Se considera que contar con el talento correcto es un reto ya que se requiere personal con conocimientos técnicos muy especializados. 5. Se tiene un alto índice de rotación por lo que retención de talentos es un problema, se invierte en capacitar y luego se van a otra empresa por mejores oportunidades económicas y falta de motivación. 6. Se percibe que se tienen casos con duplicidad de actividades (puestos diferentes haciendo lo mismo). 7. Se considera que no se cuenta con planes de sucesión se busca el personal para cubrir hasta que hay una vacante y la calidad de los procesos de aprendizaje no se revisan.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	1,5
Telco	1

Elemento 11 – Auditorías y Observaciones.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
AUDITORÍAS Y OBSERVACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con programa de inspecciones de manera mensual por parte de los jefes y supervisores de brigadas para verificar el cumplimiento de los trabajos. 2. Se hace una platica con el personal bajo el sistema "DEKRA" (Como guiar al personal en las observaciones de seguridad) 3. Se considera que los resultados de las auditorías se meten a un sistema informático de calidad y se analizan los resultados. 4. Se tienen algunas inspecciones que se hacen a Extintores de manera mensual, escaleras portátiles, cinturones de seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se observa que en el renglón de Orden y Limpieza se tiene oportunidad de mejora. 2. Se considera que hay que mejorar el proceso de los registros de las auditorías ya que no se genera algún indicador ni se analizan tendencias 3. Se considera que hay que reforzar la parte de seguimiento de las observaciones detectadas durante las visitas. 4. Se considera que hay oportunidad en incluir en un programa de inspección la parte de las instalaciones eléctricas, Equipos de Izaje, Lámparas de emergencia.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
AUDITORÍAS Y OBSERVACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se efectúan inspecciones a equipos de seguridad a través de listas de verificación como escaleras, Extintores, Vehículos, etc. 2. Se tiene programa de inspecciones de los supervisores a los técnicos antes de salir a terreno. 3. El APR audita a los técnicos en terreno para verificar que las actividades sean hechas con seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con programas de auditorías, son efectuadas de manera espontanea. 2. No se generan indicadores derivados de las auditorías por lo tanto no hay medición del desempeño en seguridad ni se llevan tendencias. 3. Las recomendaciones de auditorías del mandante son enviadas al APR para que tome acción, no se involucra a la línea de mando. 4. Los gerentes de contrato y zonales normalmente no hacen auditorías en terreno para verificar las prácticas seguras de los técnicos, solo los supervisores y APR's.

Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	0,8
Telco	0,2

Best practice: Las observaciones preventivas concentradas en las tareas del personal pueden prevenir accidentes ya que permiten poner en relieve y corregir los actos inseguros y condiciones peligrosas antes de que estas provoquen lesiones y daños a la propiedad

Elemento 12 – Investigación de Incidentes.

Tecnet

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un procedimiento que define la manera de actuar en caso de algún Accidente. 2. El no reportar algún Incidente se considera como un acto intolerable y se ha despedido personal por ese hecho. 3. Se considera que hay una metodología para investigar los Incidentes y que esta definida en el procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunas personas no tienen claro como se clasifican los Incidentes. 2. En el procedimiento de Investigación de Incidentes no se menciona que hay que recabar y preservar evidencias que puedan estar relacionadas con el incidente para ser usadas durante el proceso de investigación. 3. Se considera que la calidad de las investigaciones de Accidentes tienen que ser mejoradas ya que no se detectan las causas sistémicas. 4. Se estima que algunas de las recomendaciones no son del todo adecuadas y que hay oportunidad en el seguimiento de las recomendaciones.

Telco

ELEMENTO	FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunas personas perciben que se cuenta con un procedimiento para hacer investigaciones de Incidentes/Accidentes. 2. Se tiene una reunión semana la gerencia de operaciones con los gerentes de contrato y se comunican los accidentes graves que hayan sucedido. 3. Se considera que las recomendaciones que se generan después de una investigación se les da seguimiento hasta su terminación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunas personas perciben que no se cuenta con un procedimiento que de guía de como actuar en caso de un Accidente/Incidente. 2. Para casos de Incidentes sin consecuencias no se hace una investigación y en ocasiones no se reporta. 3. No se cuenta con una metodología determinada para hacer investigaciones de Incidentes. 4. El no reportar un incidente no se considera una falta grave ya que no está documentado en algún lado. 5. Las investigaciones normalmente no determinan las causas del evento, se considera que el personal que participa no es el adecuado y las recomendaciones son muy básicas.

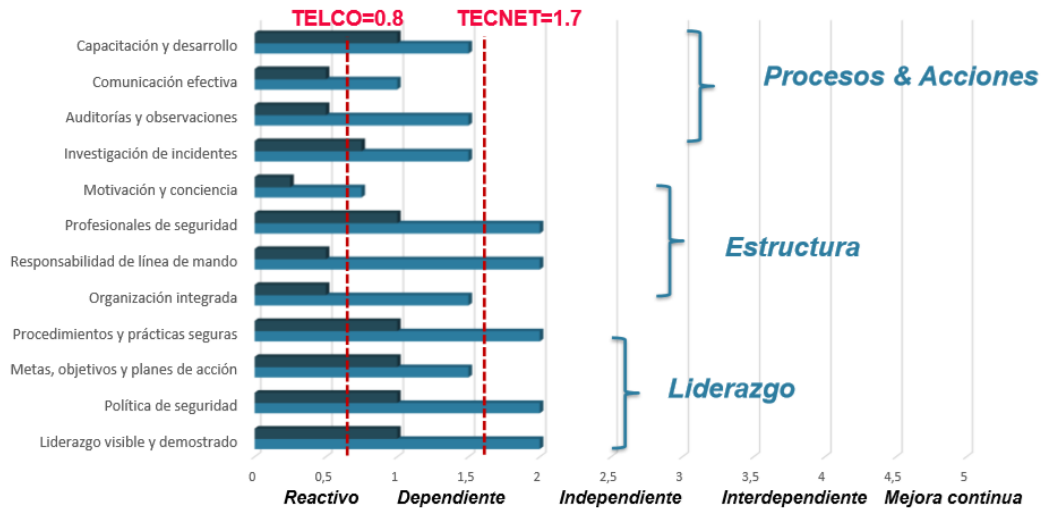
Evaluación:

Evaluación	Nivel
World-Class	5
Tecnet	0,8
Telco	0,2

Best practice: Los accidentes que han provocado sólo lesiones ligeras pero que podrían haber sido graves, son objeto de análisis llevados a cabo con el mismo esscrúpulo adoptado para los casos de lesiones graves

7.3.3 Resultados de la Evaluación de la Gestión de Seguridad

El puntaje promedio del sistema de gestión de seguridad es de 1.7 y 0.8 en Tecnet y Telco; correspondiendo al nivel Dependiente y Reactivo del desarrollo del sistema de administración de seguridad



Considerando la puntuación obtenida se asignó el nivel 2 (Dependiente) a Tecnet y nivel 1 (Reactivo) a Telco.

7.4 Resultado del Diagnostico

Conocer y entender la evaluación realizada, permite establecer la visión futura en Seguridad y Plan de acción para alcanzarla.

Se puede apreciar un foco de atención en los Elementos Culturales o Fundamentales de la Seguridad de acuerdo con el resultado del estudio realizado, estos serán pilares de la propuesta.



Figura 7.3.4 Focos a trabajar de acuerdo con diagnóstico.
Fuente: Elaboración Propia, 2019.

De los 12 elementos fundamentales de la seguridad, se evidencia un foco en 6 de ellos (marcados con *).

Foco 1 - Liderazgo Visible

Definir plan de auditorías que considere no solo al personal de supervisión sino a toda la cadena jerárquica con un mínimo de visitas a terreno que asegure cubrir como mínimo 2 veces al mes al 100% del personal técnico, las cuales deben ser acompañadas de un formulario de evaluación y registro fotográfico de la visita, lo que permitirá definir un cambio de la situación actual en Ezentis Chile.

Acompañar con indicadores que realicen el seguimiento de los compromisos de auditorías con visualización a todos los trabajadores con lo que se demuestra que las reglas aplican para toda la organización por igual.

Foco 2 - Visión Estratégica y evaluación de la gestión.

Reforzar la comunicación de la visión de seguridad de la empresa por todos los medios necesarios, Capacitación, documentación y reiterarlos en cada reunión con el inicio de una reflexión de seguridad.

Realizar una reunión Mensual de difusión de las evaluaciones de desempeño de la gerencia.

Foco 3 - Procedimientos Y estándares de Desempeño.

Definir una sección de procedimientos en seguridad con recomendaciones específicas de los que se busca resguardar y que cuenten con una frecuencia corta de revisión y actualización.

Asegurarse que todos los procedimientos estén en idioma español, no dar por hecho la comprensión inmediata de los trabajadores.

Realizar ciclos de trabajo para verificar el cumplimiento de los procedimientos.

Foco 4 - Organización Integrada

Implementar equipos de función cruzada para resolver problemáticas específicas.

Definición de etapas del proceso productivo, los roles deben considerar con sus responsabilidades en forma clara con métricas de seguimiento.

Foco 5 - Auditorias y Observaciones

Mejorar el proceso de registro de auditorías actual con un sistema informático ya que actualmente el registro se realiza en papel, en donde no es posible obtener el resultado de la auditoria, los tipos de falla, o los registros fotográficos de las observaciones realizadas de manera rápida.

Foco 6 - Investigación de Incidentes

Definir y clarificar como son clasificados los incidentes.

Definir como se realiza el procedimiento de investigación de incidentes preservando las evidencias que puedan ser usadas en el proceso de investigación.

Asegurarse que las recomendaciones sean adecuadas y que se realicen los seguimientos de las recomendaciones y su aplicación.

8. Propuesta de fortalecimiento de Cultura de seguridad.

Considerando los datos obtenidos en el diagnóstico y utilizando las herramientas entregadas a través del desarrollo del **MBA** se propone un plan de fortalecimiento de la cultura de seguridad que comprende:

1.- **Sistema de Gestión:** Incorporación de la empresa a un sistema de gestión, se propone el programa PEC Empresa Competitiva el cual se basa en un sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional del Trabajo, el cual cuenta con 10 módulos los cuales cubren la totalidad de los 12 elementos de seguridad de Dupont y asegura concentrar los recursos en la ejecución del plan y en menor medida en definiciones las cuales ya están presentes en el plan de Mutual de Seguridad.

2.- **Negocio:** Visualizar que la cultura de seguridad es un activo valioso para las compañías la cual tiene un efecto directo en los costos considerando el pago de cotizaciones adicionales en caso de siniestralidad, la cual puede llevar a pagar por este concepto desde una base de 0,93% del costo imponible a un 7,2% en los casos más graves, lo cual va directamente contra el beneficio de la empresa considerando son tasas de pago que se mantienen a lo menos por dos años antes de un recalcu por comportamiento.

3.- Innovación y Comunicación:

Fundamental para este proceso contar con herramientas (innovación) que permitan capturar de manera lo mas en línea posible y con registro fotográfico las condiciones de seguridad de las empresas en sus procesos de auditoria y las cuales refleje con detalle los problemas detectados y genere un flujo de seguimiento de solución de las incidencias. Todo lo anterior en debe ser correctamente comunicado en forma oportuna a los trabajadores para que los esfuerzos que la empresa realiza sean visualizados de la mejor manera y con el mayor detalle.

Uno de los puntos más débiles en el campo de la seguridad laboral tiene que ver en los ámbitos de herramientas de gestión informáticas.

4.- Gestión de información y Medición de desempeño:

El análisis de datos es fundamental para conocer la situación de los esfuerzos que se realizan en el plan y para compararlos con un número objetivo se realiza la definición de indicadores para medir la evolución del plan propuesto, en donde comprende una serie de definiciones en distintos ámbitos, los cuales principalmente se enfocan en el impacto económico por multas, estado de frecuencia neta, nivel de certificaciones y capacitación demostrada del personal.

8.1 Sistema de Gestión: PEC Programa Empresa Competitiva

La seguridad laboral es un trabajo intenso y que requiere de todo el apoyo posible, y la cultura interna está relacionada con las acciones concretas que realiza la empresa, y eso se refleja en el tiempo e inversión que dedica a los elementos identificados como relevantes para el negocio, que en este caso es la seguridad, por lo que de acuerdo con el análisis de percepción de seguridad en donde se asignó el nivel 2 (Dependiente) a Tecnet y nivel 1 (Reactivo) a Telco, se propone incorporar un sistema de gestión (SG) de seguridad y salud en el trabajo (SST) en conjunto con Mutual de Seguridad de la cual Ezentis forma parte e incorporarse al programa de empresa Certificada (PEC) basado en las OHSAS 18.001/Propio, con el fin de obtener indicadores más bajos en sus tasas de accidentabilidad, tasas de siniestralidad por incapacidades temporales y las tasas de cotización adicional diferenciada

Para tramitar la incorporación de una empresa adherente a cualquiera de los modelos de gestión PEC, las empresas interesadas deben solicitar una evaluación previa del Asesor de SST de Mutual asignado, para luego establecer un cronograma de trabajo y dar conformidad a los requisitos establecidos para una posterior auditoría anual de certificación.

El programa PEC Competitiva es el más utilizado por las empresas asociadas a Mutual de seguridad .El programa PEC Empresa Competitiva se basa en un sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional del Trabajo, el cual cuenta con 10 módulos, siendo fundamentales los pilares que se indican en la Figura 8.1.1, y que son Liderazgo del Comité Ejecutivo, el control operacional de la supervisión directa, Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), cumplimiento disposiciones legales, Higiene Ocupacional, entre otros, lo que da un total de puntaje de 3000 en caso de un 100% de cumplimiento al momento de la auditoría.



Figura 8.1.1 Modelo de Gestión PEC Competitiva.
Fuente: Mutua de Seguridad CChC (Chile), 2018.

Mutua de Seguridad CChC desde principios de los años 90, ha desarrollado, adecuado y mantenido, el Programa PEC Empresa Competitiva, como una herramienta eficiente para la gestión de los riesgos operacionales presentes en los procesos de nuestras empresas adherentes.

El programa contiene una serie de requerimientos, agrupados en 10 módulos que se describen más adelante y que la empresa debe implementar, posteriormente aplicar y mantener, lo anterior, con el propósito de controlar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales, dar cumplimiento al marco legal, y además, alcanzar un mejoramiento significativo en la gestión de sus riesgos. Es importante resaltar que este programa se caracteriza por ser simple en su aplicación, y efectivo en lograr los objetivos propuestos, considerando como aspecto fundamental el compromiso e involucramiento irrestricto de la alta gerencia.

Por lo anterior, la primera actividad que considera la implementación de este sistema de gestión es la declaración del "compromiso de trabajo", a través de la firma del Protocolo. Las actividades deben ser parte integrante e inseparable de los procesos de producción, ya que están ligadas directamente a las causas de las lesiones y enfermedades de los trabajadores. En la siguiente figura se indican las etapas para lograr la implementación del Sistema de Gestión PEC Competitiva, lo cual hace una diferencia respecto al PEC Excelencia y que se indica en cuadro comparativo de la tabla en el parámetro implementación, mantenimiento y certificación.

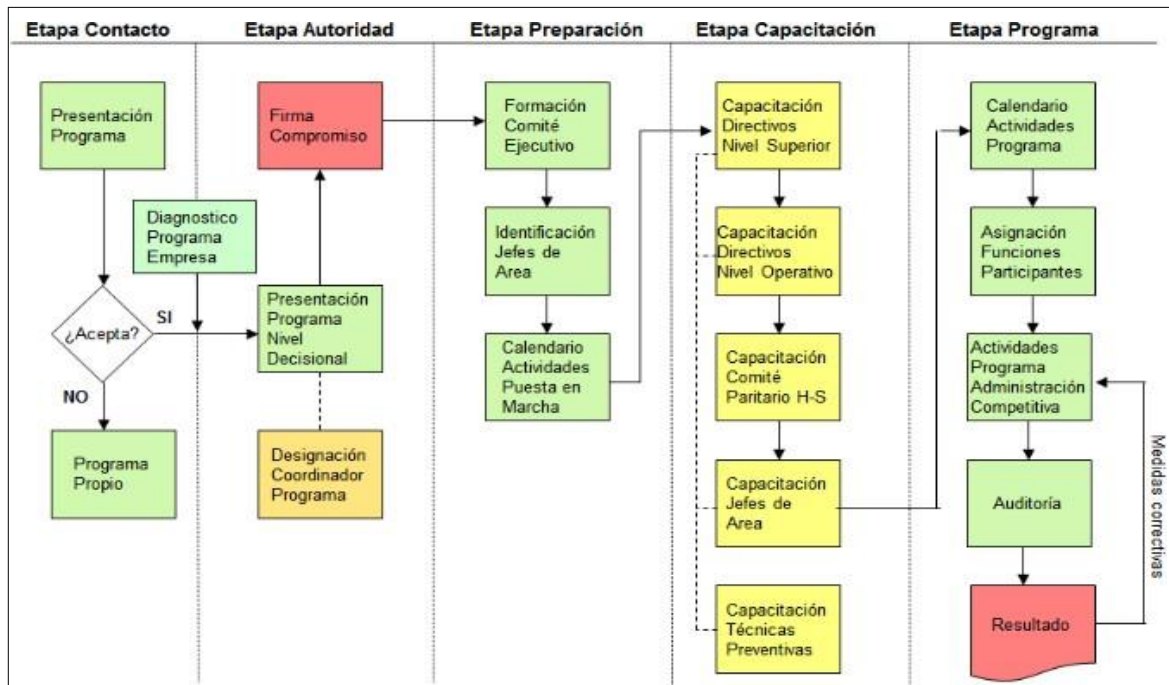


Figura 8.1.3 Título Programa Implementación PEC Empresa Competitiva Fuente: Mutual de Seguridad CChC (Chile), 2018

Como se mencionó anteriormente el Programa PEC Empresa Competitiva cuenta con 10 modelos que hacen posible su SG y que son los siguientes:

Módulo 1: Comité Ejecutivo de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Comité Ejecutivo de Seguridad y Salud en el trabajo (SST), debe estar formado por los más altos ejecutivos de la organización (gerente general y gerentes de primera línea) o del centro de trabajo y está orientado a lograr el compromiso e involucramiento de la línea ejecutiva en las actividades del Programa, asignando los recursos necesarios, ejerciendo el liderazgo y control para su adecuada aplicación.

Módulo 2: Comité Paritario de Higiene y Seguridad

Este módulo busca que los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad cumplan con las disposiciones establecidas en el Decreto N° 54/1969 MINTRAB., Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de los Comités Paritarios y sean un real aporte a la gestión preventiva de la empresa, considerando, además, los requisitos establecidos por Mutual de Seguridad para lograr una certificación interna que se entrega a comités de las empresas adherentes.

Módulo 3: Supervisores

Las actividades del módulo Supervisores están establecidas para ser realizadas por las jefaturas de línea y están orientadas a lograr el compromiso por parte de ellos con la prevención de riesgos, considerándola como parte integral del desarrollo de su gestión y liderazgo.

El módulo supervisores, es uno de los módulos que genera gran impacto en los resultados, su completa y correcta ejecución permitirá lograr resultados destacables en el programa. Como criterio general el Supervisor es todo trabajador de la empresa que tenga personal a cargo.

Módulo 4: Capacitación

La capacitación es fundamental en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores. El programa posibilita actividades permanentes de capacitación, orientadas al cumplimiento de los controles operacionales establecidos en el proceso IPER, con una trazabilidad de lo planificado a lo ejecutado.

Módulo 5: Condiciones de Trabajo

Este módulo permitirá a la organización alcanzar las condiciones sanitarias y ambientales básicas que debe cumplir todo lugar de trabajo, regidas por el Decreto Supremo N° 594/1999 MINSAL., así como lo indicado por la "Ordenanza General de Urbanismo y Construcción" Decreto N°47/1992 Ministerio de Vivienda y Urbanismo y otros estándares técnicos propios de la actividad que realiza la Empresa. En este módulo se han definido actividades específicas ajustadas a la realidad de cada la actividad económica, tales como: Minería, Construcción, Industria Manufacturera, Servicios y Vialidad.

Módulo 6: Auditoría Interna

La auditora interna es un proceso sistemático, independiente y documentado, que tiene como objetivo revisar si el PEC Competitiva se implementa de acuerdo con las directrices y requisitos indicados en el Programa. En este proceso se verifica la existencia de un procedimiento documentado de auditoría interna, que considere a lo menos la siguiente información: Alcance del procedimiento; Competencias, formación y selección que deben poseer los auditores internos; Descripción de la Planificación y programación anual de las Auditorías, que cubra el 100% de los módulos del PEC Competitiva; informes de auditorías; plazos de entrega de estos; Metodología para el tratamiento de evidencias de no Conformidad o brechas existentes.

Módulo 7: Disposiciones Legales

Este módulo establece las obligaciones básicas de cumplimiento legal en materias de seguridad y salud en el trabajo para la organización. Se asesora y se entregan

herramientas de control en las siguientes áreas: Reglamento interno de orden higiene y seguridad, Departamento de prevención de riesgos, Obligatoriedad de informar los riesgos y medidas de control adoptadas por la empresa, entrega de elementos de protección personal EPP.

Módulo 8: Preparación y Respuestas ante Emergencias

El objetivo de este módulo es establecer, implementar y mantener, un procedimiento, para la correcta identificación de potenciales situaciones o condiciones de emergencia y cómo responder oportunamente a estas. Dentro de los aspectos que se deben considerar están:

- Preparación y respuesta ante emergencias.
- Protección contra incendios.
- Detectores de incendio.
- Extintores.
- Vías de escape.
- Primeros auxilios.

Módulo 9: Control de Contratistas

Este módulo permite verificar que las empresas proveedoras de servicios cumplan con las disposiciones de la Ley 16.744/1968 MINTRAB., el Decreto N°40/1969 MINTRAB., Decreto N°54/1969 MINTRAB., y Decreto N°76/2006 MINTRAB, además de mantener en óptimas condiciones de seguridad e higiene los lugares de trabajo. Principalmente se divide en tres áreas que deben ser controladas por la empresa principal o mandante:

- Trabajadores de empresas contratistas, subcontratistas y de servicios transitorios.
- Disposiciones legales.
- Coordinación.

Módulo 10: Salud Ocupacional

Este módulo permite identificar, evaluar y controlar los distintos riesgos ambientales presentes en el lugar de trabajo y que pueden causar enfermedades profesionales a los trabajadores.

Considera los siguientes aspectos:

- Vigilancia ambiental de agentes químicos, físicos, biológicos.
- Vigilancia ambiental de factores ergonómicos.
- Vigilancia ambiental de factores psicosociales.
- Vigilancia de salud de los trabajadores.

Incorporar a un programa de vigilancia de salud a los trabajadores identificados como expuestos en los agentes físicos, químicos y biológicos en caso de existir.

Controlar que el personal propio y el de las empresas contratistas, sin importar su organismo administrador, tienen cubiertos a sus trabajadores por los programas de vigilancia de salud correspondientes a los agentes que se encuentran expuestos.

La empresa mandante debe controlar que sus empresas contratistas tengan incorporados a sus trabajadores a los programas de vigilancia de salud en sus respectivas mutualidades.

8.1.4 Certificación del Programa PEC

Una vez que se ha implementado el sistema de gestión PEC en las empresas adherentes, y luego de tener un año de antigüedad, son auditadas en forma anual y se obtiene un puntaje, que es el resultado final de la gestión evaluada por el sistema. Dependiendo de los resultados obtenidos las empresas pueden optar a una certificación. Por lo anterior, no todas las empresas pueden certificar.

A continuación, se entregan los requisitos para obtener la certificación:

Requisitos para Certificar y Recertificar Programa PEC Empresa Competitiva

Mutual de Seguridad CChC certificará los resultados alcanzados en la gestión en seguridad y salud en el trabajo, a todas aquellas empresas que hayan suscrito el programa "PEC Empresa Competitiva" y que cumplan con los requisitos que se indican a continuación:

- Ser adherente de Mutual.
- Haber adherido a los 10 módulos del programa. El tener evaluados módulos completos con "No Aplica" diferentes al módulo " Comité paritario" o al módulo "Control de contratistas" implicará el no cumplimiento de este punto.
- Presentar auditoría en el Programa Empresa Competitiva que evalúen un periodo continuo de 12 meses. (Año calendario)
- No registrar ningún accidente fatal durante el periodo considerado para la evaluación.
- No registrar algún accidente o enfermedad profesional cuya consecuencia sea una incapacidad permanente igual o superior al 70%.
- Obtener un Resultado Consolidado Final (RCF), igual o superior a 85% en el periodo evaluado, de acuerdo con los siguientes casos:
 - Auditoría por empresa con un solo centro de trabajo.
 - Auditorias por centro de trabajo independientes entre sí.
 - Consolidado de auditorías de empresa con más de un centro de trabajo.
- Obtener un nivel de cumplimiento en el módulo comité ejecutivo igual o superior a 85% en el periodo evaluado, de acuerdo con los siguientes casos:
 - Auditoría por empresa con un solo centro de trabajo.
 - Auditorias por centro de trabajo independientes entre sí.

- Consolidado de auditorías de empresa con más de un centro de trabajo.
- Tener un 100% en los módulos de Disposiciones legales y auditoría interna.
- Encontrarse al día en el pago de cotizaciones de la Ley 16.744/1968/MINTRAB.

Aquellas empresas que pierdan o estén en proceso de perder la condición de adherentes a Mutual de Seguridad no podrán ser certificadas.

Aquellas empresas que logren dos periodos consecutivos (2 años) de certificación con un nivel de cumplimiento promedio igual o superior al 95%, considerando un cumplimiento del 100% en el módulo de Comité Ejecutivo, podrán optar a la "Certificación a la gestión destacada". Este certificado lleva un sello especial, el que indicará el número de años que lleve en esta condición dentro del PEC Empresa Competitiva.

Es importante destacar que, de acuerdo con estudios internos de Mutual de Seguridad, se ha demostrado que las empresas adherentes de Mutual que cuentan con el programa PEC y están certificados logran mejores resultados en tasas de accidentabilidad, es decir tienen en promedio menos accidentes que aquellas empresas que no cuentan con el programa PEC.

8.2 Negocio

8.2.1 Análisis de Pago de cotización adicional.

Dentro de los costos de la compañía el pago del seguro adicional el cual está relacionado con nuestros indicadores de siniestralidad es un punto relevante para considerar dentro de los costos de la empresa.

Si realizamos una comparación del pago de Ezentis (M\$660) y el pago de la cotización adicional base (M\$346) nos encontramos que existe un margen de pago de prácticamente el doble del valor base de cotización estimada.

Empresas	Imponible	Pagos de mayo 2018			Estimación Pago Base	
		Tasa de Siniestralidad	Seguro mes	Año	Cotización básica mes	Año
Ezentis Chile S.A.	1.671.482.693	2,29%	\$ 37.327.595	\$ 447.931.140	\$ 15.544.789,04	\$ 186.537.468,54
TECNET S.A.	1.270.471.954	1,27%	\$ 16.134.519	\$ 193.614.228	\$ 11.815.389,17	\$ 141.784.670,07
Ezentis Energía SPA	166.135.040	1,27%	\$ 1.555.554	\$ 18.666.648	\$ 1.545.055,87	\$ 18.540.670,46
Total	\$ 3.108.089.687		\$ 55.017.668	\$ 660.212.016	\$ 28.905.234	\$ 346.862.809

Tabla 8.2.1 Estado de pago de cotización adicional.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

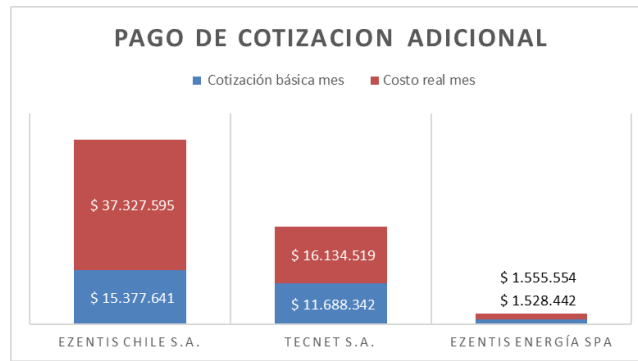


Imagen 8.2.1 Estado de pago de cotización adicional.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Ahora si realizamos el mismo análisis, pero con la tasa mayor que sería de 2,2% Ezentis Chile y de 1,2% de Tecnet a un máximo de 7,2% nos encontramos que existe un riesgo económico real que pasaría del pago anual de M\$600 a M\$2.600

Empresas	Imponible	Pagos de mayo 2018			Estimación Maxima Mes	
		Tasa de Siniestralidad	Seguro mes	Año	Seguro mes	Año
Ezentis Chile S.A.	1.671.482.693	2,29%	\$ 37.327.595	\$ 447.931.140	\$ 120.346.753,90	\$ 1.444.161.046,75
TECNET S.A.	1.270.471.954	1,27%	\$ 16.134.519	\$ 193.614.228	\$ 91.473.980,69	\$ 1.097.687.768,26
Ezentis Energía SPA	166.135.040	1,27%	\$ 1.555.554	\$ 18.666.648	\$ 11.961.722,88	\$ 143.540.674,56
Total	\$ 3.108.089.687		\$ 55.017.668	\$ 660.212.016	\$ 223.782.457	\$ 2.685.389.490

Tabla 8.2.2 Simulación de pago en Máxima tasa adicional.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

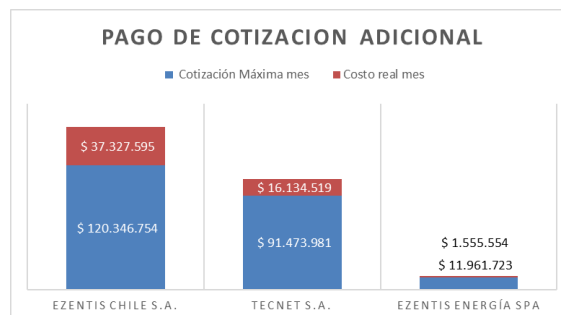


Imagen 8.2.2 Simulación de pago en Máxima tasa adicional.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Por lo que en términos económicos la gestión en seguridad si tiene un efecto directo con el resultado económico de la empresa, esto considerando solo el efecto del pago de cotización adicional, pero en la práctica ante un accidente se suman multas de parte del gobierno, de las empresas mandantes y perdida de prestigio que acentúan aún más la importancia de considerar esta gestión como pilar fundamental.

8.2.2 Resultados de industria con o sin Sistema gestión en SST.

A continuación, se presenta información de mutual de seguridad donde se analiza los resultados de compañías a 5 y 10 años de acuerdo con el comportamiento del pago de su tasa de cotización adicional.

Al realizar un estudio comparativo de los resultados, se puede visualizar la diferencia en los costos anual equivalente (CAE) entre las empresas que no tienen un SG en SST respecto a las que cuentan con un SG PEC Competitiva o un SG OHSAS/Propio. Para facilitar el análisis se agrupan los VAC a 5 años y luego a los 10 años para empresas entre 100 a 299 trabajadores; entre 300 a 499 y entre 500 a 999 trabajadores, representadas por las figuras 8.2.11 y 8.2.22:

Tabla 8.2.11 Costo Anual Equivalente \$ MM para Periodo de 5 años

Evaluación CAE Por Tipo SG	Segmentación de empresas según N° trabajadores promedio anual			
	100 - 299	300 - 499	500 - 999	1.000 - 2.000
PEC -Competitiva	331,4	138,0	373,9	10.774,5
OHSAS / Propio	375,0	193,1	425,2	10.751,0
Sin SG SST	357,7	158,4	481,8	11.115,4

Fuente: Mutual de Seguridad, 2018

De la tabla 8.2.11 se desprende que el CAE más bajo es para las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión PEC Competitiva para las distintas cantidades de trabajadores, con excepción del último tramo de 1000 a 2000 trabajadores. Hay que considerar que el CAE ya tiene incluida la inversión del sistema de gestión para un periodo de 5 años.

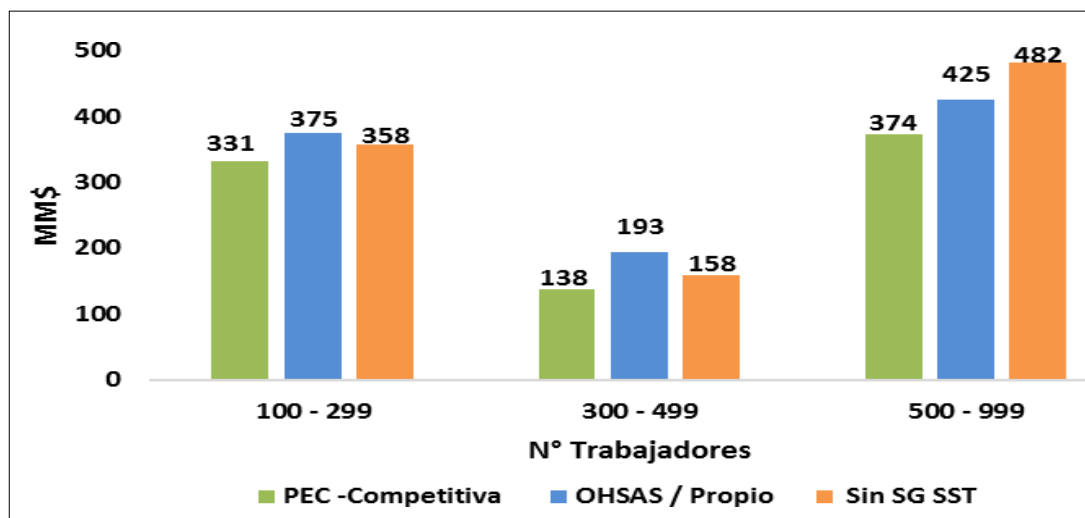


Figura 8.2.11 Costo Anual Equivalente \$ MM para Periodo de 5 años Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 8.2.22 Costo Anual Equivalente \$ MM para Periodo de 10 años

Evaluación CAE Por Tipo SG	Segmentación de empresas según N° trabajadores promedio anual			
	100 - 299	300 - 499	500 - 999	1.000 - 2.000
PEC -Competitiva	327,2	126,4	346,6	10.718,1
OHSAS / Propio	366,8	176,6	393,0	10.695,3
Sin SG SST	359,9	156,8	471,6	11.089,6

Fuente: Mutual de seguridad, 2018

De la tabla 8.2.22 se observa que el CAE más bajo se obtiene del Sistema de Gestión PEC Competitiva, para los tres primeros tramos de tamaño de empresas comparativamente respecto a las empresas que no tienen sistema de gestión y a las que cuenta con un SG OHSAS/Propio. En la figura 8.2.2 se logra apreciar mejor esta diferencia. Considerado en un análisis a 10 años.

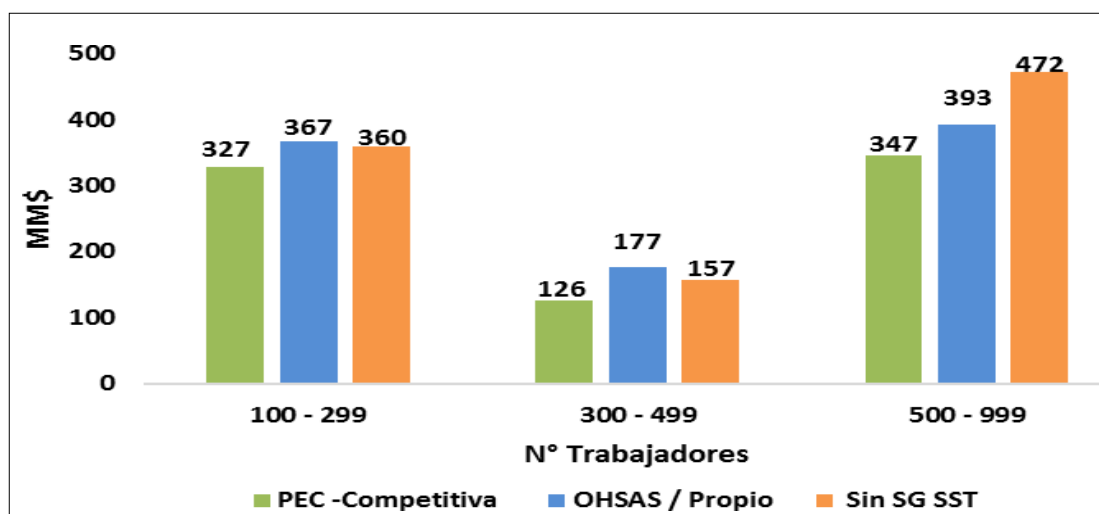


Figura 8.2.22 Costo Anual Equivalente \$ MM para Periodo de 10 años Fuente: Elaboración Propia, 2018

8.2.3 Cartera Vigente.

Actualmente la cartera anual de Ezentis Chile se compone por MM US\$200:

Telco (Telecomunicaciones)			
NOMBRE CONTRATO	NOMBRE CLIENTE	SECTOR	CIERRE AÑO A DIC-18
BUCLE	Movistar	TELECOM	39.422.427.924
BUCLE	Movistar	TELECOM	22.355.205.083
MANTENIMIENTO DE SITIOS MÓVILES	Movistar	TELECOM	2.809.218.855
SERVICIO TELECOMUNICACIONES TELCO, 3PLAY Y HORGAR INALÁMBRICO	Entel	TELECOM	15.791.917.228
ATENCION SEGMENTO MASIVO - CLARO	Claro	TELECOM	830.302.306
MANTENIMIENTO & OBRAS	Adasa	AGUA	3.022.563.912
CARTERA EN MONEDA LOCAL (CLP)			84.231.635.308
CARTERA EN DOLARES (USD)			116.988.382

Tecnet (Energía)			
NOMBRE CONTRATO	NOMBRE CLIENTE	SECTOR	CIERRE AÑO A DIC-18
CONTRATO MARCO CGE	CGE	ELECTRICIDAD	58.485.034.930
COORDINADOR ELÉCTRICO NACIONAL	CEN	ELECTRICIDAD	4.481.797.306
SAESA-FRONTEL EJECUCIÓN DE TRABAJOS CON LÍNEAS ENERGIZADAS EN MT	SAESA	ELECTRICIDAD	1.216.597.360
PMG	PMG	ELECTRICIDAD	198.849.168
CARTERA EN MONEDA LOCAL (CLP)			64.382.278.764
CARTERA EN DOLARES (USD)			89.419.832

CARTERA EN MONEDA LOCAL (CLP)			148.613.914.072
TOTAL CARTERA EN DOLARES (USD)			206.408.214

Figura 7.5.3 Cartera vigente Ezentis.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Debe en consecuencia, existir una relación en el manejo del negocio en términos de considerarlo en el presupuesto como un valor indispensable no solo en términos de cumplir las normativas legales, sino de contar con un departamento de innovación en seguridad laboral que se encargue de promover ideas y formas nuevas de controlar y acercarse lo más posible a un modelo predictivo de información para detectar casos de riesgo.

Hoy existe una gran cantidad de información desagregada la cual es de mucha utilidad al momento de evaluar el comportamiento de los trabajadores.

8.3 Innovación y comunicación

De acuerdo con el diagnóstico realizado uno de los puntos relevantes es la gestión de la innovación tecnológica y el proceso de comunicar los resultados.

Actualmente mucha información en los procesos de auditoría se registra de

manera manual, de las cuales muchas no terminan ingresadas en ningún sistema por lo que todo el esfuerzo y costo económico no tiene un efecto real.

En este punto se propone generar dos temas claves:

8.3.1 Aplicativo de gestión de auditorías:

Ezentis se encuentra implementado como parte de los resultados del estudio de cultura de seguridad, un aplicativo para Android en donde se reemplazó el registro en papel a un registro en línea, en donde lo informado se envía directamente a las áreas que deben resolver los incidentes, con esto se disminuyó en promedio en cinco días los tiempos de resolución de problemas detectados en campo. Los datos registrados se utilizarán para realizar estadística de los temas más relevantes detectados.

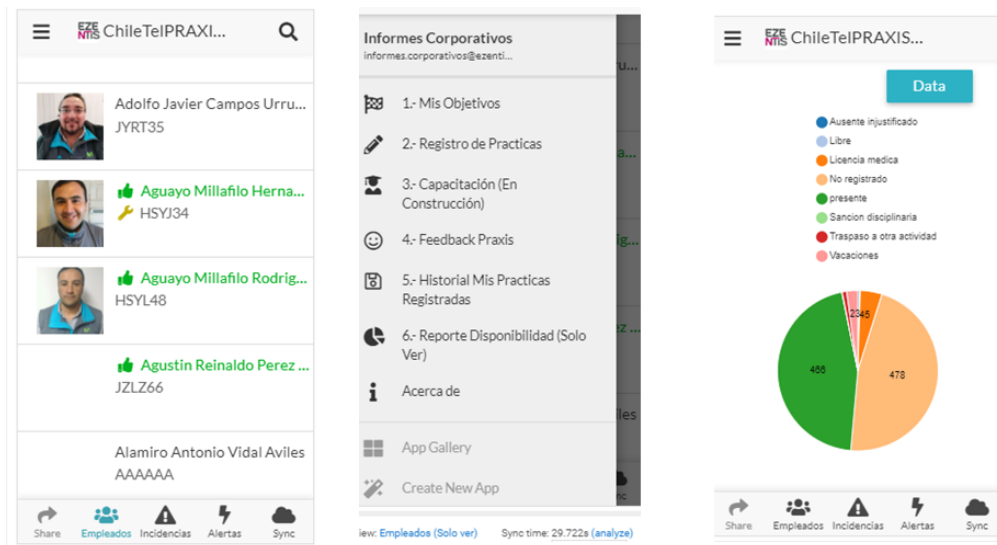


Figura 8.3.1 Aplicativo Android Seguridad laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.3.2 Sistema integrado de información de seguridad:

La gestión oportuna está relacionada directamente en contar con la información de manera fácil, completa y de calidad, para ello inicialmente se debe asegurar que todos los procesos la información de campo quede en forma sistémica en el menor plazo posible.

Por las exigencias actual del mercado no es suficiente para lograr el objetivo de asegurar la cultura de seguridad y su consecuente resultado en números que respalde esta característica, sino con un trabajo focalizado con los elementos que

hoy existen en todas las empresas lo cual permite hacerse un **perfil de cada trabajador**.

Estos son:

- GPS: Control de Velocidad.
- Auditorias de campo: Uso de elementos de protección
- Auditoria en base: cumplimiento y estado de elementos de protección
- Charlas de seguridad: participación en charlas de prevención al inicio de jornada
- Gestión de incidentes: Historial de accidentes o incidentes y su estado actual
- Feedback jefe directo: Evaluación de jefatura directa y clientes de temas de Seguridad para cada trabajador
- Asistencia: Días trabajados
- Rentabilidad: relación de renta y cargos asignados (camioneta, combustible) Vs Venta.
- Calidad: Evaluación de trabajos realizados, tasa de falla
- Datos adicionales: Edad, peso, Altura, años de experiencia, tipo de trabajo, etc.
- Frecuencia de accidentabilidad: Accidentes ocurridos y a quien.
- Acreditaciones
- Certificaciones
- Multas de transito



Figura 8.3.2 Modelo sistemas integrados Ezentis.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.4 Gestión de información y Medición de Desempeño.

Contando con las innovaciones tecnológicas permite hacer un **perfil del trabajador** y asignar un ranking para motivar en forma positiva la evaluación de la calidad del trabajo y su efecto en la seguridad laboral, entendiendo que esta información será pública y se recompensará a quienes logren destacarse y se realizará un trabajo focalizado con quienes estén en bajo los límites aceptados.

8.4.1 Ficha del trabajador

La ficha del trabajador debe considerar todos los elementos que permitan realizar un análisis e imputación de una categoría de acuerdo con datos concretos y evaluaciones auditables.

Por ejemplo, un trabajador que ha clasificado en una categoría de “alto riesgo de seguridad laboral” se les envíe a cursos de capacitación especiales para reforzar los conceptos de seguridad, esto sirve para concentrar los recursos en donde exista mayor necesidad de apoyo



Figura 8.4.1 Ficha trabajador.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.4.2 Definición de KPIs

Como resultado de lo anterior se debe realizar una medición de desempeño con indicadores (kpis) claramente definidos no solo para los evaluadores sino para los evaluados.

Es importante que toda la organización tenga su asignación de indicadores que suman en la evaluación global de la compañía, para ello el modelo se propone permita navegar desde la alta dirección hasta la unidad básica de producción que puede ser un técnico, cuadrilla o ingeniero, dependiente del tipo de trabajo,

Esto, entendiendo que un indicador global podría encontrarse bien evaluado, pero al profundizar en la organización nos podemos encontrar con focos de mejora que deben ser revisados y realizar las acciones

Es importante definir las actividades claramente por los roles laborales, estas actividades debes estar acordadas con las jefaturas para asegurarse que sean exigentes, pero alcanzables.

Matriz de estándares de realización de actividades de Seguridad en el Trabajo por cargo/rol					
N.º	Cargo/Rol	Actividad	Estándar	Periodicidad	Mínimos mensuales
1	Gte. General y otros Gtes.	Inspección / Observación de seguridad	1 mes	mensual	1
		Inspección / Observación de seguridad a contratista	1 trimestre	Trimestral	cada tres meses
2	Jefes Zonales y Jefes Técnicos	Inspección / Observación de seguridad	2 al mes	Mensual	2
		Inspección / Observación de seguridad a contratista	1 mes	Mensual	1
3	Experto HSEQ	Inspecciones y observaciones	2 semanales	Semanal	8
		Inspección / Observación de seguridad a contratista.	1 contratista cada quincena	quincenal	2
4	Analistas	Inspección / Observación de seguridad	1 mes	mensual	1
		Inspección / Observación de seguridad a contratista	1 trimestre	Trimestral	cada tres meses
5	Supervisor	Charla de 5 minutos	1 semanal	Semanal	4
		Inspección / Observación de seguridad	1 semanal	Semanal	4
		Reuniones de "Grupo de Prevención de Riesgos" (GPR)	1 mes por oficina a cargo	mensual	1
6	Jefe de Grupo	Charla de 5 minutos	1 semanal	Semanal	4
		Inspección / Observación de seguridad	1 semanal	Semanal	4
		Evaluación (inspección) de Recursos y Medios	1 semanal	Semanal	4
7	Gte. de HSEQ	Inspección / Observación de seguridad	1 mes	mensual	1
		Inspección / Observación de seguridad a contratista	1 trimestre	Trimestral	cada tres meses
Situaciones anómalas deben ser registrada como incidencia en PRAXIS Atender incidencias acordes a matriz de responsabilidad y Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)					

Tabla 8.4.2 Objetivos de liderazgo visible.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los indicadores a nivel empresa propuestos son:

Peso	Indicador	Medición	Form ula	Meta
25%	Im pacto financiero por multas HS	Anual (acum ulado enero - diciembre)	$(\text{total multas 2018} - \text{total multas 2017}) / \text{total multas 2018} * 100$	Reducción \geq 15%
25%	Índice de Frecuencia neta	Anual (acum ulado enero - diciembre)	$\text{Índice de Frecuencia (Neta)} = \text{N}^\circ \text{ accidentes con reposo o fatales} / \text{N}^\circ \text{ total de horas trabajadas} * 1.000.0000$	Reducción de m ínima de 15%
25%	M antención de certificaciones	Anual	$\text{Certificaciones 2018} / \text{certificaciones 2017} * 100$	M antención de Certificaciones
25%	Capacitación técnica (OPPP y HSEQ)	Anual (acum ulado enero - diciembre)	$(\text{núm ero de supervisores} / \text{núm ero de supervisores acreditados}) * 100$	Tasa de acreditación \geq 90%
		Anual (acum ulado enero - diciembre)	$(\text{núm ero de técnicos} / \text{núm ero de técnicos acreditados}) * 100$	Tasa de acreditación \geq 90%

Figura 8.4.22 Indicadores Propuestos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.5 Estado de avance de Plan.

El desarrollo de este estudio se realizó en conjunto con la empresa Ezentis por lo que al finalizar este estudio ya existen algunos indicadores que dan un estado de avance del resultado de este.

Inicialmente hay que comentar que el diagnóstico, propuesta y plan generó una serie de actividades que repercutieron en que el modelo fuese replicado para toda la empresa a nivel global, el desarrollo en innovación del aplicativo Android de registro automático se realizó como documento de requerimiento para el desarrollo final por la empresa Oracle incorporándolo a un modelo de gestión de seguridad laboral integrado con el operativo.



Figura 8.5 Comunicados plan de Implementación.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.5.1 Inspecciones y Observaciones de seguridad.

Como punto base se incorporaron los objetivos individuales a los cargos de supervisión y gerencia y se miden mensualmente el cumplimiento de las actividades acordadas.

Esto va directamente con la percepción del liderazgo visible.

Todas las actividades de auditoria se ingresaron a un sistema y se eliminó el registro en papel, lo cual facilita el análisis y la recopilación de causas peor evaluadas en campo.



Figura 8.5.1 Evolución de Auditorías.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se mejora la cantidad de auditorías realizadas promedio de 400 a más de 600 a inicio del año 2019, mejorando el liderazgo visible y la cobertura sobre el personal inspeccionado, con un incremento del 33% de la presencia en terreno por inspecciones.

8.5.2 Charlas de seguridad.

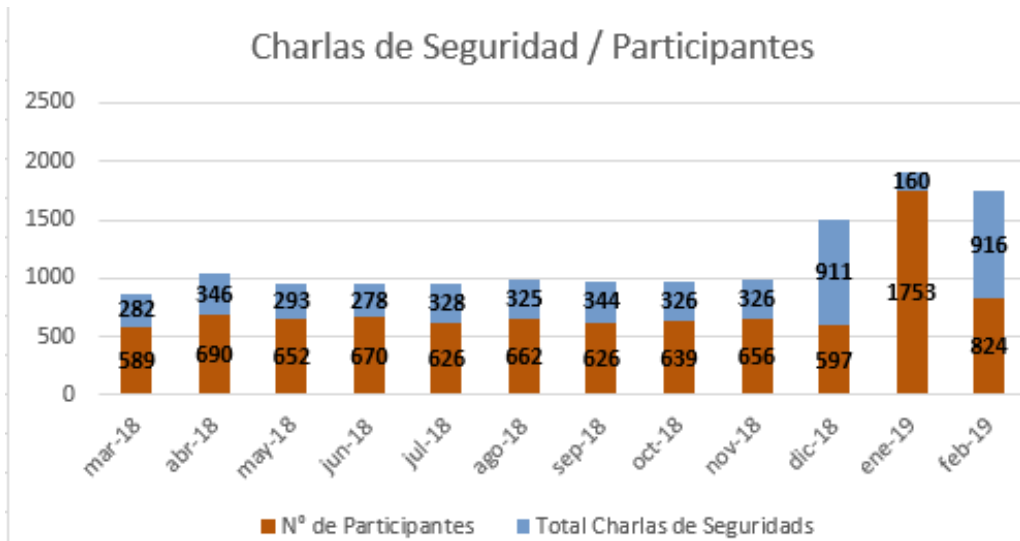


Figura 8.5.2 Evolución de Charlas de seguridad.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Existe un incremento real (77%) en la cantidad de charlas de seguridad las cuales son el inicio de una jornada, reiterando los riesgos laborales a los cuales debe resguardar el trabajador.

8.5.3 Tasa de accidentabilidad.

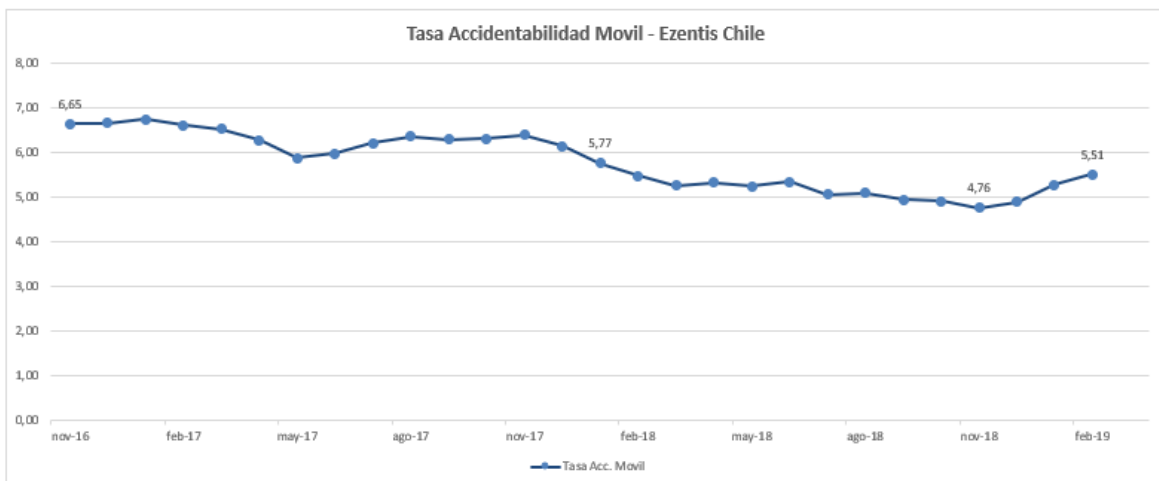


Figura 8.5.3 Evolución de tasa de accidentabilidad.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se mejoró el indicador en un 20% de la tasa de accidentabilidad, lo cual marca una clara tendencia que en la medida que se existan actividades, en la renovación de contratos (para los negocios de energía) existen valores mínimos de presentación para las licitaciones por lo cual es fundamental poner foco en estos indicadores con las acciones correctivas que permitan mejorar el indicador, el riesgo está en la cartera de los contratos de energía que consiste en 89 millones de dólares anuales.

8.5.4 Comunicados Internos.

Asegurar la comunicación directa con la mayor cantidad de trabajadores se ha implementado para informar las actividades de prevención, actualización de normativas o concursos con el fin de motivar a los trabajadores con acciones concretas.



Figura 8.5.4 Ejemplo comunicado interno.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.5.5 Sistemas informáticos integrados.

Está en proceso de implementación un sistema web que permita visualizar datos relevantes para todos los trabajadores y que el cumplimiento del liderazgo visible sea público para trabajadores de Ezentis, con felicitaciones para los que cumplen y notificaciones para quienes no realizan sus actividades.

Los registros de auditorías pasaron de papel a utilizar un aplicativo Android, por lo que todo está en línea y permite realizar seguimiento a incidencias detectadas de manera rápida.

9. Conclusiones

Es posible concluir que en base al marco teórico si es posible realizar un diagnóstico que identifique los focos de seguridad, que permitan realizar una propuesta focalizada que permita apalancar la cultura de seguridad de una empresa, esta no es una tarea sencilla ya que requiere el compromiso de toda la organización con esfuerzos en todo nivel en:

- El compromiso de la alta dirección es fundamental para generar una cultura de seguridad, la cual hemos detectado que debe ser reforzada.
- Mayor control en el cumplimiento de los procesos, y que involucre no solo al personal de operaciones, sino a toda la organización. Para lograrlo, es importante generar grupos multidisciplinarios que se encuentren comprometidos con las normas de seguridad establecidas por la empresa.
- Por otro lado, es importante que la seguridad sea vista desde un aspecto integral y no solo funcional desde su puesto de trabajo. Por ello, generar un vínculo con las familias de los trabajadores es fundamental para el logro del compromiso por parte de los trabajadores de la empresa.
- Para generar «cultura», es necesario que se interioricen las nuevas prácticas y, para lograr esto, se debe realizar un seguimiento constante sin caer en el descuido. Esto se logra a través de los líderes y responsables de la organización.
- Además de los beneficios tangibles para la organización que brinda el contar con una cultura de seguridad, existen otros beneficios que no son cuantificables, pero que contribuyen a otros ámbitos de la organización.

En relación con el impacto se concluye que no es posible realizar un cambio a la cultura organizacional solo por un área específica de la empresa como comúnmente se podría entender como es prevención de riesgos y su equipo de expertos en salud y seguridad en el trabajo, sino de un trabajo colaborativo que cruza a todas las áreas y que implica una serie de actividades como premiar y sancionar las conductas o generar los medios necesarios para que el flujo de información sea oportuno y que permita cotejar en términos de integración con otros sistemas como los GPS que entregan información de conductas claras que van en contra de la seguridad, actividades que incorporen a la familia de los trabajadores como las campañas de dibujo para los hijos de los trabajadores en temas de seguridad.

En resumen, podemos decir que, si existe un impacto directo en la disminución de accidentes, se han verificado cambios positivos en las condiciones de trabajo, mayor cercanía entre los trabajadores y los mandos superiores al participar e interactuar directamente en las actividades de seguridad y existe un conocimiento mayor que el futuro de la empresa es un trabajo de todos los involucrados.

10. Bibliografía

A.I. Glendon, N.A. Stanton / Safety Science 34 (2000)

British Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (citada en Wilpert, 2001)

Cooper, M. Dominic (2000) y Choundhry, Rafic M. (2007). "Adapted from Towards a Model of Safety Culture, and Developing a Model of Construction Safety Culture". Journal of Management in Engineering.

DuPont Safety Perception Survey desde 1999, Curva de Bradley de DuPont

Dirección del Trabajo (Chile). Departamento de Inspección. Tipificador de hechos infraccionales y pautas para aplicar multas administrativas, noviembre 2017. Santiago: Dirección del Trabajo, 2017. Informe reglamentario nacional.

Geller, E. Scott (1999) "Behavior-based safety: Confusion, controversy, and clarification". Occupational Health & Safety.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Robbins, Stephen (1994). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.

O'Reilly, Charles III, Chatman, Jennifer y Caldwell, David (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". The Academy of Management Journal. California, vol. 34, núm. 3, p. 487-516.

Schein, Edgard. H. (1985). Organizational Culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.