

Caso de estudio.
UNICON.
Perú.
Minería.

Proceso de transformación hacia una cultura de compromiso en seguridad

Teniendo como base los Valores Fundamentales de UNICON y la firme convicción de que la Seguridad es un Buen Negocio, UNICON y dss+ han concluido con éxito la primera fase del Proceso de Fortalecimiento Cultural en sus operaciones de minería.

En una organización como UNICON, donde hacer lo correcto es una de las Premisas, trabajar en la mejora de la forma en la que se gestionan los riesgos que afectan la seguridad de su gente, es un asunto NO NEGOCIABLE. Fue así como en el año 2017 el Liderazgo de UNICON tomó la decisión de enfocarse en atender el riesgo crítico de sus operaciones mineras y lograr que la organización pasara de una Cultura de Cumplimiento a una de Compromiso.

El proceso inició con la realización de un Diagnóstico de la Cultura de Seguridad de la Organización, la generación de la Visión de Seguridad de la Organización y su integración formal a la Visión del Negocio. Posteriormente el Liderazgo analizó las líneas de acción estratégicas propuestas por dss+ y desarrolló los planes de acción para facilitar a la organización alcanzar sus objetivos en el área de Seguridad que formaron parte de la fase de Implementación.

"Uno entiende que estar controlando a las personas para que tomen conciencia de la seguridad es insostenible y no es viable."



Proceso

La primera etapa de la fase de Implementación que duró un año, se fundamentó en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo para que los participantes pudieran ser verdaderos agentes de cambio hacia una cultura de compromiso en seguridad, y en el acompañamiento para la mejora de la ejecución de la gobernanza de los riesgos críticos de las operaciones de minería y concreto. Esto permitió a la organización avanzar en dos ejes fundamentales: el humano – a través de la puesta en marcha del programa de liderazgo en seguridad que habilita un líder que es capaz de transformarse a sí mismo para poder transformar a sus equipos de trabajo; y el técnico – a través de prácticas para la gestión del riesgo a nivel operativo y táctico.

"Hace algunos años nos sorprendíamos al analizar que pese a manejar muchas herramientas de Gestión y Comités Nacionales de Seguridad, nuestro personal actuaba solo por cumplimiento. Uno entiende que estar controlando a las personas para que tomen conciencia



de la seguridad es insostenible y no es viable. Entonces decidimos pasar de esa etapa reactiva, a una cultura de seguridad donde a cada momento, y sin necesidad de tener a un supervisor cerca, todos nuestros trabajadores actúen con seguridad." Gerente de Operaciones UNICON.

El camino para obtener resultados en la primera etapa de la fase de implementación ha involucrado diversas actividades: el construir un entendimiento compartido alrededor de aquello en lo que consiste el liderazgo visible y sentido en campo – con y desde la gente, la disciplinada ejecución de rituales de seguridad, la realización eficaz de observaciones de comportamiento, la conducción de procesos de investigación de incidentes y accidentes lideradas por el dueño de área y, el seguimiento cercano a las actividades con riesgo crítico en la operación, entre otros.

Todo esto ha sido posible gracias al despliegue efectivo de acciones desde los comités tácticos – Liderazgo Visible y Demostrado, Procesos Críticos y Competencias, Seguridad de Instalaciones y Equipos, Observaciones de Comportamiento e Investigación y Análisis de Incidentes, quienes difunden y capturan permanentemente mensajes claros a los miembros de la organización alrededor de los comportamientos seguros que la organización espera de ellos y las medidas disciplinarias establecidas para reforzar la Tolerancia Cero.

"Yo como Jefe de Operaciones de Cerro Lindo, he aprendido que todo lo que pase en la Planta es Mi Responsabilidad, y Yo asumo esa Responsabilidad. Nuestro compromiso hacer de la Seguridad un Valor para que sea inherente a nuestro trabajo diario, cada día despertarnos y actuar con Seguridad." Jefe de Proyecto en Planta UNICON - UM Cerro Lindo. (Cliente: Nexa Resources).

"Nuestro compromiso es hacer de la Seguridad un Valor para que sea inherente a nuestro trabajo diario.

A lo largo del camino para el fortalecimiento de la cultura en seguridad, la organización ha estado recorriendo la curva de aprendizaje hacia una cultura de compromiso, generando una conciencia renovada de los líderes sobre los comportamientos esperados por parte de un miembro de la organización. Todo este proceso vivido a la luz de una cultura de minería en Perú que tradicionalmente se enfoca en las metas de producción, pero que en el alcance fijado por UNICON, ha sabido evolucionar adaptándose a un espacio cultural donde producción y seguridad no compiten y por el contrario coexisten, aumentando la flexibilidad para responder a las dinámicas necesidades de los grupos de interés cercanos.

"Lo que queda de acá en camino es desplegar, desplegar el concepto de cero accidentes a través del Liderazgo Visible." Jefe de Operaciones de la UN de Minería.

"Desplegar el concepto de cero accidentes a través del Liderazgo Visible"

En la segunda etapa de la implementación que se ha extendido por un año adicional, se está transitando el proceso de fortalecimiento de competencias de liderazgo en seguridad al nivel estratégico, teniendo ahora todos los niveles del liderazgo involucrados, sumándose a una clara conciencia de que el nivel de relevancia que ellos pongan a la seguridad, será el norte que dicte hacia donde la organización se quiere mover en congruencia con el compromiso, apalancamientos comerciales por esta ventaja competitiva y mejoras en los indicadores de la gestión de seguridad de la organización. Obtienen mejores beneficios para seguridad y para el negocio.

Caso de estudio. UNICON.

Resultados

Algunos de los beneficios obtenidos por la organización UNICON en el primer año son:



Se estableció a la Seguridad como un Valor Corporativo entendido y comprendido por toda la organización a través de "Seguimos las Reglas por Convicción".



Para el negocio esto representó fidelización del cliente principal de UNICON para la unidad de Lanzado de Concreto, Renovación de contratos y Reconocimiento del Desempeño de Seguridad por parte de los clientes de UNICON.



El Índice de Frecuencia de Accidentes se redujo en un 71%.



El Índice de Severidad se redujo en un 99%.

"Hemos mejorado muchísimo, no solamente en los indicadores de Seguridad, sino también en lo que hablamos en la compañía, en cómo nos comunicamos con los clientes, la prioridad que le damos a la seguridad, la inversión que le dedicamos, porque hay que invertir en esto, no es gratuito. Y aunque no puedo dar un número, hemos empezado a recuperar negocios que habíamos perdido." Gerente General UNICON.

Otros resultados a nivel de la gestión son:

- Alineamiento del Liderazgo en cuáles son los riesgos críticos de la operación.
- Mayor control sobre los riesgos más críticos.
- Establecimiento de la estructura de gobernabilidad para administrar el riesgo crítico de la operación a los niveles operativo, táctico y estratégico.

- Fortalecimiento de relaciones con los clientes.
- Reconocimiento a nivel de todo el liderazgo de las oportunidades de mejora en relación a las prácticas de Investigación y Análisis de Incidentes y de Observaciones Comportamentales y trabajo conjunto operativo, táctico y estratégico para mejorar estas prácticas.
- Mejora de integridad de equipos y maquinarias a través de acuerdos con proveedores.
- Mejora de eficiencia del proceso operativo.

El objetivo de UNICON sigue siendo que cada uno de sus colaboradores llegue sano y salvo a casa, por esa razón mantienen su firme decisión de avanzar y hacer todos los esfuerzos para lograrlo, apuntando siempre hacia la Sostenibilidad del Negocio.

"Este proceso de transformación si lo hacemos bien, va a traer el beneficio de mayor eficiencia operacional, menos costo por horas no perdidas, y al final va a hacer de la organización una cada vez más competitiva, siempre eficiente y siempre a la vanguardia." Director UNICON.

"y al final va a hacer de la organización una cada vez más competitiva, siempre eficiente y siempre a la vanguardia."



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

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

twitter.com/consultdss

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

<https://latam.consultdss.com>