

## CASO DE ESTUDIO: KOMATSU CUMMINS GRUPO CHILE

Cómo el Grupo Komatsu Cummins Chile transformó su cultura de seguridad con apoyo de ACHS-DEKRA



El Grupo Komatsu Cummins Chile, es una alianza estratégica que incorpora experiencia, tecnología, apoyo e innovación en el mercado chileno. Formado en 1999 entre Komatsu Limited, líder mundial en maquinaria pesada, y Cummins Inc, líder en soluciones de energía, motores, generadores y servicio en terreno.

En relación con las industrias donde Opera Komatsu Cummins, sus resultados de seguridad fueron buenos y mostraron una tendencia de mejora. Sin embargo, los líderes de la compañía sabían que podían mejorarlos aún más y llevarlos a un nuevo nivel, en línea con su filosofía corporativa.

**"Para abordar la seguridad, vimos la necesidad de pasar del modelo preventivo que teníamos en ese momento, que tenía un componente táctico muy fuerte, a uno más estratégico y cultural, lo que significaba fortalecer el compromiso de todos los niveles de la organización, incluidos todos los altos ejecutivos corporativos, líderes de equipos, y gerentes corporativos y de unidades de negocios",** dijo Darko Louit, CEO del Grupo Komatsu Cummins Chile.

**"Queríamos implementar un enfoque de seguridad de 'cero daño' dirigido a promover valores y un comportamiento alineado a estos",** dijo.

Eso requirió fortalecer la cultura de seguridad de Komatsu Cummins. Pero para implementar la estrategia correcta y alinear el liderazgo a todos los niveles se necesitaba, primero, conocer el estado de su cultura y su impacto en la seguridad.

Para ello, el apoyo de ACHS con su socio DEKRA fue un factor importante.

### Midiendo lo importante con el Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCDI)

Komatsu Cummins necesitaba una herramienta de evaluación que fuera el estándar de la industria, con referencias de grandes empresas internacionales, para medir aspectos culturales relacionados con el desempeño de la seguridad. Otro requisito era que la herramienta incluyera una evaluación cuantitativa, que creara una línea de base tanto para futuras evaluaciones, como comparaciones con los mejores sectores industriales de todo el mundo.

La herramienta que eligieron fue la evaluación OCDI (Instrumento de Diagnóstico de la Cultura Organizacional) de DEKRA, disponible en Chile a través de la Asociación Chilena de Seguridad.

El OCDI ayuda a las empresas a medir un conjunto específico de factores predictivos del desempeño de seguridad, utilizando datos recopilados a través de encuestas, así como datos de liderazgo, entrevistas al personal y grupos focales. Esta metodología ofrece una visión general completa del desempeño de seguridad y ayuda a articular el vínculo entre la cultura y el comportamiento de las personas, y los grupos de trabajo. En última instancia, este enfoque transformador permite a las empresas reducir la exposición y lesiones mientras mejora su desempeño durante el proceso.

El OCDI proporciona a las organizaciones lo siguiente:

- Un perfil imparcial de su clima y cultura de seguridad.
- Mejora del desempeño de seguridad que capitaliza las fortalezas y aborda los desafíos.
- Oportunidades de fortalecer la cultura a través de los nueve factores de la evaluación.

Más de 2.860 sitios en todo el mundo han administrado el OCDI. Los resultados diagnósticos de una organización se comparan contra una base de datos, para establecer una comparación en percentiles. Además, para comparar la cultura actual, se realiza un seguimiento del progreso en el tiempo a las organizaciones, para volver a gestionar el OCDI a intervalos de 18-24 meses.

### Trabajar con el OCDI

Para Komatsu Cummins, se necesitaba un alto nivel de apoyo a lo largo del proceso. El grupo se divide en varias unidades de negocio, con más de 40 sitios dispersos por todo Chile.

Es por eso que el OCDI debía ser exitoso al abordar un gran número de personas y una configuración compleja.

La ejecución del OCDI, implementada por primera vez entre diciembre 2016 y enero de 2017, fue llevado a cabo en varias etapas: sensibilización, comunicación, aplicación de encuesta, visitas a campo para realizar entrevistas y grupos focales, análisis de la información, desarrollo de hallazgos y recomendaciones, desarrollo de estrategias e informes para el alto liderazgo.

**"Para crear la hoja de ruta más completa posible, necesitábamos una visión integral de toda la organización, así como de cada unidad de negocio individual",** dijo Erick Kaempfer, Gerente de HSE para el Grupo KCC.

El proceso fue diseñado **"Top-Down"**, comenzando con una etapa de conciencia de los líderes de la alta dirección y la generación de un equipo directivo de gobernanza, que fue dirigido por el CEO e involucró a todas las empresas. También hubo un importante esfuerzo en la comunicación, utilizando todos los canales disponibles (TV interna, correo, reuniones en cascada, visitas a los gerentes regionales), todo ello con el objetivo de llegar a tantos sitios como fuera posible.

El OCDI finalmente logró una participación del 90 por ciento de los involucrados. Las iniciativas fueron diseñadas y traducidas a un plan de acción local, por cada empresa del grupo. Entre las metodologías implementadas están:

- El sistema de seguridad basada en el comportamiento (BAPP®), método sistemático e integral para mejorar seguridad en el lugar de trabajo.
- Coaching en terreno para altos ejecutivos.
- Coaching en terreno para líderes operativos

El equipo de gobernanza en seguridad está formado por la alta dirección, y fue clave en la comunicación de las aspiraciones organizacionales a los líderes en seguridad de los diferentes niveles en el grupo. Komatsu Cummins ya tenía la seguridad instalada como un elemento central en su gestión; sin embargo, hubo una oportunidad de fortalecer el compromiso de todos, al moverse de un estado en el que la seguridad era muy importante, a uno donde la seguridad era percibida como un valor.

En 2019, dos años después del primer OCDI, se volvió a gestionar y el plan de acción fue renovado. El plan incluía la definición de ejes transversales culturales esenciales. Las unidades de negocio definieron sus propias acciones por medio de estos ejes, y recibieron el apoyo de BAPP, y otros programas de desarrollo. Una iniciativa de evaluación LGF de ACHS/DEKRA comenzará a fines del 2021.

### Creación de una Cultura de Seguridad mejorada

El OCDI benefició a Komatsu Cummins de varias maneras:

- Mejoró la percepción del compromiso de la empresa con temas de salud y seguridad en el trabajo.
- Ahora hay más colaboración y menos competencia entre las unidades de negocio.
- Hay avances en el liderazgo ejecutivo. Los altos directivos ahora se perciben como cercanos, leales, respetuosos y preocupados con el trabajo y las necesidades personales de sus trabajadores.
- Mejoró la dinámica de las diferentes áreas de seguridad de las unidades de negocio.
- La seguridad no sólo sigue siendo un problema prioritario en las operaciones, sino que es también un valor, reconocido por todos.
- Hay un mayor enfoque en las personas.
- La seguridad ha trascendido de los sitios de trabajo y operativos, a las oficinas y otras áreas administrativas de la empresa.
- Existe un amplio uso de herramientas preventivas y la capacidad de detener un trabajo si este es riesgoso.
- A tres años del inicio de mediciones (hasta antes del inicio de pandemia por Covid19), el grupo redujo 32% su índice de frecuencia y 53% su índice de gravedad.

Komatsu Cummins ha mejorado significativamente en su entorno corporativo, y cómo los líderes demuestran la seguridad como un valor. La empresa continúa midiendo la cultura de seguridad e implementando nuevas tecnologías y metodologías para fortalecer la cultura y los resultados en la seguridad y salud en el trabajo.



“ Con el apoyo de ACHS y DEKRA, pudimos alinear los esfuerzos de toda la organización para mejorar nuestra cultura de seguridad”, dijo Fabio Magrin, Gerente General de Distribución Cummins en Chile, una de las empresas del Grupo Komatsu Cummins Chile. “Este proceso nos permitió dar un paso hacia adelante. Ahora sabemos cómo articular seguridad como un valor en toda la empresa, y lo que tenemos que hacer para crecer en nuestra cultura de seguridad, en todos los niveles de la empresa, desde la primera línea de trabajadores hasta la alta dirección, aplicando la seguridad en todo lo que hacen. ”