



Estándares de Liderazgo para una Sólida Cultura Preventiva

Junio de 2012





CODELCO
Orgullo de Todos

compromiso
con la vida

Introducción

En CODELCO nos hemos planteado como un desafío estratégico intransable, eliminar los accidentes fatales de nuestras operaciones. Este es un desafío transformacional que requiere de un cambio radical en la forma en que enfrentamos nuestra labor; un cambio profundo en las prácticas y en la forma en que enfrentamos y resolvemos diariamente las disyuntivas de seguridad en nuestro trabajo, un cambio que nos permita construir una cultura preventiva en nuestra Empresa.

Cambiar las prácticas, modelar las conductas y tomar las decisiones correctas requiere del ejercicio de un Liderazgo valeroso y decidido. Por ello hemos incluido dentro del modelo de Seguridad y Salud Ocupacional de la Corporación este importante foco que tiene por objetivo definir, implementar y reforzar las prácticas más efectivas de Liderazgo en materia de Seguridad y Salud Ocupacional en nuestra Supervisión y Ejecutivos.

El Liderazgo es la base de todos los cambios transformacionales en cualquier organización. Sin Liderazgo no es posible movilizar la voluntad y capacidad de las personas hacia el estado deseado ni mantener el rumbo establecido.

Un Liderazgo efectivo en materia de Seguridad y Salud Ocupacional requiere de algunas tareas centrales:

En primer lugar debemos ser capaces de desafiar, primero a nosotros mismos y luego a la organización a alcanzar un estado de excelencia en Seguridad y Salud Ocupacional. Siempre es posible ir más allá de las metas trazadas. Las organizaciones que hacen esto son las que aspiran a la excelencia y CODELCO aspira a ello en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.

En segundo lugar un Líder debe ser capaz de generar una visión movilizadora que convoque y estimule a desarrollar los cambios necesarios para el logro de este desafío.

Luego debemos ser capaces con nuestro ejemplo de dar coherencia y sustento a nuestro discurso. Más que nuestras palabras, son nuestros actos los que demuestran nuestro compromiso real con la Seguridad. Debemos convertirnos en modelos de conductas seguras si queremos que nuestra gente se comporte de manera segura.

Un líder también debe ser capaz de convocar el compromiso y participación de su organización. Generar los espacios y mecanismos de desarrollo y participación de las personas para que todos puedan entregar sus aportes e ideas.

Finalmente, debemos ser capaces de estimular las conductas correctas en nuestra gente, incentivándolas y reconociéndolas.

Estas tareas se traducen en conductas concretas para el Líder, las que se encuentran en el Estándar de Liderazgo que entregamos hoy para que las desarrollen y cumplan. Estas conductas deben ser nuestra brújula y nuestro catalejo que nos orienten en la tarea de hacer de CODELCO la empresa más segura de la minería.

De nosotros depende que así sea.



Thomas Keller,
Presidente Ejecutivo

Estándares de Conductas de Liderazgo

El imperativo de CODELCO de consolidar una sólida Cultura Preventiva en sus operaciones y disminuir significativamente sus tasas de accidentalidad, depende fundamentalmente de un fuerte liderazgo de los Ejecutivos y Supervisores.

Con esta premisa, la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional ha definido como uno de los 5 focos

estratégicos el desarrollo del Liderazgo bajo un modelo de lógica transformacional con conductas específicas en el ámbito de la Seguridad y la Salud Ocupacional.

Estas conductas se asocian al Modelo de Liderazgo de Codelco, el cual se basa en dos cluster de competencias, que agrupan 8 competencias transversales.



Nuestra Identidad

Somos Codelco la gran empresa minera de Chile



El Respeto a la Vida y la Dignidad de las Personas



La Responsabilidad y el Compromiso



La Competencia de las Personas



El Trabajo en Equipo



La Excelencia en el Trabajo



La Innovación



El Desarrollo Sustentable

Estos dos cluster del modelo de Liderazgo Transformacional se asocian a las competencias definidas en el Modelo de Liderazgo de Codelco y su Carta de Valores, de la siguiente forma:

Modelo Liderazgo/Cluster	Competencias definidas en el Modelo de Liderazgo de Codelco	Valor asociado	Definición
Pasión por la Creación de Valor	Liderando el Cambio	Valor 1: Respeto a la Vida y Dignidad de las Personas Valor 4: Trabajo en Equipo Valor 5: Excelencia en el Trabajo Valor 6: Innovación	Actúa como facilitador, inspirador, movilizador del cambio, energizándose a sí mismo y a otros, con miras a nuevas y mejores formas de operar para alcanzar los desafíos de Codelco, lograr la excelencia operacional y el liderazgo. Se encarga de remover los obstáculos internos y externos para el logro de las metas de Codelco, trabaja con los distintos stakeholders para generar compromiso e involucramiento con los desafíos de Codelco.
	Excelencia y orientación a resultados	Valor 1: Respeto a la Vida y Dignidad de las Personas Valor 4: Trabajo en Equipo Valor 5: Excelencia en el Trabajo Valor 6: Innovación	Está permanentemente orientado a la excelencia, buscando oportunidades para mejorar el negocio. Alinea los recursos para el cumplimiento de los objetivos, redefine constantemente los estándares para hacerlo siempre mejor.
	Responsabilidad y Compromiso	Valor 1: Respeto a la Vida y Dignidad de las Personas Valor 2: Responsabilidad y Compromiso Valor 3: La Competencia de las Personas	Asume sus obligaciones de forma íntegra y ejemplar, aceptando la responsabilidad de sus acciones y omisiones, manteniendo la transparencia de sus actos, cuidando los recursos encomendados eficientemente y resolviendo oportuna y efectivamente sus compromisos. Da cuenta de sus resultados en forma transparente y oportuna.
Gestión de la Transformación	Desarrollando a otros	Valor 3: La Competencia de las Personas Valor 4: Trabajo en Equipo	Invierte tiempo, recursos y energía en el desarrollo de otros. Crea espacios para que sus colaboradores asuman responsabilidades y autoridad.
	Influencia	Valor 1: Respeto a la Vida y Dignidad de las Personas Valor 2: Responsabilidad y Compromiso	Utiliza estrategias de influencia para conseguir el compromiso con la vida y el desarrollo de Codelco y para que otros participen y apoyen un curso de acción específico al margen del poder jerárquico

Cada una de estas tareas/competencias involucra un set de conductas específicas que el Líder debe desarrollar. Estas conductas se diferencian de acuerdo a su rol en la organización las que son definidas y validadas por la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional.

Estas conductas fueron establecidas en función de los elementos de la Competencia de Seguridad y Salud Ocupacional, para el nivel de Supervisión, de los modelos analizados en estudios realizados en la industria mundial y de las experiencias efectivas en esta materia en la industria.

A continuación se especifican las conductas claves que deberá desarrollar cada Ejecutivo y Supervisor de Codelco y que son coherentes con el Modelo de Liderazgo de Codelco y sus valores, en función del modelo de Liderazgo Transformacional:



N°	Tarea de Liderazgo	Conductas Claves Ejecutivos
E1	Responsabilidad y Compromiso	Cumple las normas y procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional, dentro y fuera del trabajo.
E2		Realiza inspecciones quincenales a lo menos de condiciones y estándares de seguridad, u observaciones conductuales, en terreno .
E3		En la toma de decisiones de negocios privilegia siempre el Valor de la Vida y Dignidad de las Personas .
E4	Influencia	Envía o entrega regularmente mensajes claros y firmes a su organización, que refuerzan su compromiso de trabajar solo en condiciones de riesgo controlado.
E5		Plantea una visión clara de mejoramiento en Seguridad y Salud Ocupacional en su área de trabajo y es consistente con ella.
E6		Se reúne con los Gerentes de EECC de su área, en forma trimestral, a lo menos, para tratar materias de Seguridad y Salud Ocupacional.
E7	Pasión por la excelencia y orientación a resultados	Reconoce trimestralmente a lo menos, a los ejecutivos, supervisores, trabajadores y /o equipos que han generado un aporte significativo en Seguridad y Salud Ocupacional.
E8	Desarrollo de otros Liderando el Cambio	Busca constantemente espacios y oportunidades de mejora en Seguridad y Salud Ocupacional en su área de trabajo, aun si tiene un buen desempeño en indicadores reactivos.
E9		Se reúne mensualmente con su equipo para revisar el estado de los indicadores proactivos de desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional de su Gerencia.

Las tareas y conductas del Liderazgo Preventivo deberán ser difundidas en cada División y Vicepresidencia de Proyectos, mediante un programa apoyado por el más alto nivel gerencial.

La difusión se desarrollará en base a la siguiente estrategia:

1. Se definirá un programa de difusión y comunicación a la organización respecto de las conductas claves de Liderazgo. Este programa deberá incluir una difusión en cascada de las conductas, considerando distintos medios.
2. Para garantizar la adecuada internalización y comprensión del sentido de las tareas y conductas de Liderazgo, se definirá un programa de formación que dará origen a los Estándares de Formación para el Liderazgo Preventivo.

A continuación se presentan las conductas claves de Supervisores

N°	Tarea de Liderazgo	Conductas Claves Supervisión
S1	Responsabilidad y Compromiso	Cumple las normas y procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional, dentro y fuera del trabajo.
S2		Corrige oportunamente condiciones sub estándar y/o cuasi accidentes informados por sus trabajadores.
S3		Cumple con el programa de observaciones conductuales en cantidad y calidad y difunde sus resultados.
S4		Verifica la efectividad del control de los riesgos, antes de autorizar la realización de una tarea. Autoriza tareas solo cuando se ha asegurado que el riesgo está controlado.
S5		Realiza inspecciones semanales de condiciones y estándares de seguridad, en terreno .
S6		Corrige comportamientos inseguros reiterativos aplicando las herramientas disponibles y validadas por la Empresa-División.
S7	Inspirando el Compromiso	Envía mensajes claros y directos a sus trabajadores, que refuercen el compromiso de trabajar de manera segura y solo en condiciones de riesgo controlado.
S8		Plantea una visión clara de mejoramiento en Seguridad y Salud Ocupacional en su área de trabajo y es consistente con ella.
S9	Pasión por la excelencia y orientación a resultados	Implementa mejoras a prácticas de trabajo, herramientas, equipos y procedimientos que signifiquen una mejora en aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional en su área.
S10		Busca constantemente espacios y oportunidades de mejora en Seguridad y Salud Ocupacional en su área de trabajo, aun si tiene un buen desempeño en indicadores reactivos.
S11	Influencia Involucrar a otros	Reconoce trimestralmente a lo menos, a los trabajadores y /o equipos que han generado un aporte significativo en seguridad y salud ocupacional
S12		Desarrolla actividades de identificación de peligros y evaluación de riesgos con sus trabajadores.
S13		Consigue que sus trabajadores aporten con ideas y proyectos de mejora en Seguridad y Salud Ocupacional en su trabajo.
S14		Se reúne con el personal contratista de su área, una vez al mes por lo menos, para tratar aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional.
S15		Difunde personalmente a los trabajadores los resultados de todas las investigaciones de incidentes importantes y los analiza con ellos.

Estándares de Formación para el Liderazgo Preventivo

Estas conductas deberán ser monitoreadas y reforzadas mediante actividades concretas en cada División en base a un programa que definirá el área de Seguridad y Salud Ocupacional.

En base al modelo y conductas de Liderazgo, se definirá un programa de formación orientado a sensibilizar, capacitar y habilitar a la Supervisión y Ejecutivos para que desplieguen estas conductas. El programa de formación sigue las siguientes orientaciones:

1. El programa de formación busca entregar los elementos conceptuales teóricos y prácticos esenciales que permitan a la Supervisión y Ejecutivos comprender el modelo de seguridad y Salud Ocupacional de la Corporación, conocer e internalizar las prácticas de liderazgo más efectivas, las herramientas y metodologías de gestión de riesgos.

2. El diseño de los contenidos, módulos, duración y aplicación del programa se ha construido en base a la experiencia y modelo desarrollado en División Andina, customizando los módulos generales a la realidad de cada División y Vicepresidencia de Proyectos.

3. La aplicación de este programa será responsabilidad de las Gerencias de Seguridad y Salud Ocupacional y de Recursos Humanos de cada División y

Vicepresidencia de Proyectos, en función de las directrices y orientaciones generadas por el Equipo Corporativo del foco N° 3 del Proyecto Estructural de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo para una Sólida Cultura Preventiva.

4. El programa de formación consta de 4 cursos de 8 horas de duración y 9 módulos, los cuales serán aplicados de acuerdo al programa definido con cada División y Vicepresidencia de Proyectos, teniendo como fecha límite para su implementación, en su primera etapa el 31 de diciembre de 2012. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los cursos, módulos, temas y duración de cada uno de ellos.

Este programa de formación será parte de la malla de formación en Seguridad y Salud Ocupacional de Codelco.

Cursos/Módulos	Temas	Duración /Horas
Módulos Curso 1	Liderazgo y gestión Estratégica en Seguridad y Salud Ocupacional.	1
Módulo 1 Módulo 2 Módulo 3 Módulo 4	Visión Gerencial Gestión de Riesgos. Liderazgo, movilizand o la energía de la organización . La construcción de una Cultura Preventiva. Percepción del Riesgo y Toma de decisiones.	1,5
Módulos Curso 2	La Gestión de Factores Humanos en Seguridad.	2
Módulo 5 Módulo 6 Módulo 7	El Factor Humano en la Accidentalidad. Evaluación y Gestión del Error Humano. La Gestión de la Conducta Preventiva.	1,5 1,5
Módulos Curso 3	Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos.	2
Módulo 8	Métodos WRAC (Supervisores) -BOW TIE (Ejecutivos - Superintendentes).	2,5
Módulos Curso 4	Investigación de Incidentes: Metodología Sistémica.	8
Módulo 9	Investigación de incidentes ICAM/Dominó.	8

Los contenidos temáticos de cada curso y módulo se incluyen a continuación:

Curso 1	Liderazgo y gestión Estratégica en Seguridad y Salud Ocupacional	Objetivos	Contenidos
Módulo 1	Visión Gerencial Gestión de Riesgos.	<p>Presentar la visión de la Gerencia en materia de Gestión de Riesgos para la División.</p> <p>Declarar cual es la relevancia de la Gestión de Riesgos en el Plan Estratégico de la División / Vicepresidencia de Proyectos.</p> <p>Declarar los compromisos que se requiere de la Supervisión.</p> <p>Presentar el Modelo de SSO de la Corporación.</p>	<p>Relación entre accidentalidad y competitividad.</p> <p>Panorama OIT impacto social y ético de la accidentalidad.</p> <p>Estado de la seguridad en CODELCO-División-VP.</p> <p>Responsabilidad del Líder en la Gestión de Riesgos.</p>
Módulo 2	Liderazgo, movilizand la Energía de la Organización.	<p>Aprender las claves para movilizar el compromiso y participación de los trabajadores en la gestión de riesgos.</p>	<p>Mitos del Liderazgo.</p> <p>Conductas claves del Liderazgo preventivo.</p> <p>Modelo de Liderazgo Codelco.</p>
		<p>Evaluar el grado de desarrollo de las conductas de liderazgo, bajo el Modelo de Liderazgo de Codelco.</p>	<p>Aplicación inventario IPL.</p>
Módulo 3	La Construcción de una Cultura Preventiva.	<p>Entender el concepto de Cultura de Seguridad .</p> <p>Conocer el Modelo de Cultura Preventiva CODELCO.</p> <p>Conocer los factores que la componen y las estrategias definidas por la Corporación para avanzar hacia su consolidación.</p> <p>Reforzar el sentido de las herramientas de gestión de riesgos de CODELCO.</p> <p>Analizar los efectos de los factores organizacionales y de Liderazgo en grandes desastres.</p>	<p>Concepto de Cultura de Seguridad.</p> <p>Modelo de Patógenos residentes Reason .</p> <p>Modelo Cultura Preventiva de Seguridad.</p> <p>Modelo y estrategia para lograr una Cultura Preventiva .</p> <p>Rol del Supervisor en la construcción de la Cultura. Preventiva.</p>
Módulo 4	Percepción del Riesgo y toma de decisiones.	<p>Comprender la influencia y el efecto de las decisiones del Líder en materia de seguridad.</p>	<p>El proceso de toma de decisiones grupales; factores incidentes.</p>
		<p>Comprender cuáles son los factores que distorsionan el proceso de toma de decisiones en seguridad.</p>	<p>Sesgos y distorsiones en el proceso de toma de decisiones: las decisiones absurdas.</p>
		<p>Entender las variables que afectan la percepción individual y colectiva del riesgo.</p>	<p>El proceso de percepción y evaluación del riesgo.</p>

Curso 2	La Gestión de Factores Humanos en Seguridad	Objetivos	Contenidos
Módulo 5	El Factor Humano en la Accidentalidad.	Conocer la influencia del factor humano en la accidentalidad.	Análisis de casos de accidentes relacionados con errores y transgresiones de normas.
		Conocer modelos de gestión del factor humano en seguridad.	Modelos explicativos de factores humanos en accidentalidad.
Módulo 6	Evaluación y Gestión del Error Humano.	Conocer el modelo y taxonomía del Error Humano de Reason.	Modelos GEM de Reason.
		Conocer los mecanismos y sesgos cognitivos del procesamiento de información .	Mecanismos cognitivos del error Aplicación de Metodología HEART.
		Aprender a identificar, evaluar y controlar el error humano.	Modelo y metodología de gestión conductual PMC.
Módulo 7	La Gestión de la Conducta Preventiva.	Conocer el modelo de Gestión de Conducta Preventiva PMC.	Indicadores de gestión de la Conducta Preventiva.
		Precisar las variables claves de gestión del Modelo de Seguridad Conductual.	Gestión de consecuencias.
		Aprender a liderar un proceso de gestión de la conducta preventiva y a generar un cambio conductual perdurable.	Refuerzo positivo y negativo, modelado y retroalimentación.

Curso 3	Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	Objetivos	Contenidos
Módulo 8	Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos: Métodos.	Revisar las bases conceptuales del proceso de Identificación de peligros y evaluación de riesgos (IP&ER) .	Conceptos centrales en la identificación de peligros y evaluación de riesgos.
		Realizar un análisis crítico del Proceso de (IP&ER).	Estructura del análisis de riesgos.
		Conocer y aprender las Metodología WRAC y Bow Tie para identificación de peligros y evaluación de riesgos.	Planificación de la evaluación de riesgos: modelo 4 capas.
			Metodología WRAC aplicación.
			Metodología Bow Tie aplicación.

Curso 4	Investigación de Incidentes	Objetivos	Contenidos
Módulo 9	Investigación de Incidentes: Modelo Sistémico .	Conocer y comprender el modelo de investigación causal de incidentes basado en modelo de Reason HFACS-ICAM, base Dominó.	Modelos de investigación de incidentes, características de los modelos sistémicos.
		Aplicación del modelo de análisis sistémico a un caso .	Investigación: etapas <ul style="list-style-type: none"> • Definición Secuencia de eventos • Análisis causal • Definición de conclusiones • Generación de informe



El programa de formación se desarrollará en cada División y Vicepresidencia de Proyectos de acuerdo a un cronograma que será establecido por cada Equipo Implementador local, en conjunto con el Líder Corporativo del Proyecto. Este programa será aplicable a toda la Supervisión y Ejecutivos, en forma gradual y privilegiando las áreas operacionales dentro de las fechas establecidas en el foco N° 3, Liderazgo.

4. Uno de los aspectos claves del Liderazgo es asumir un rol de educación y formación a través de actividades formales y del modelamiento de la conducta. Por ello el curso 1 deberá ser desarrollado por personal interno de CODELCO, con cargo de autoridad formal en la organización y preparado para ello por los expertos del Equipo Corporativo a cargo del diseño del programa. Esto permite el compromiso del Líder entre el discurso y su conducta.

5. Quienes realicen el programa de formación acreditarán la competencia de Liderazgo en Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, siendo estas competencias las suficientes requeridas para ejercer un Liderazgo efectivo en Seguridad

y Salud Ocupacional, de acuerdo a los estándares de CODELCO. La acreditación de la competencia será gestionada por el área de Recursos Humanos de cada División y Vicepresidencia de Proyectos con el apoyo de la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO).

6. Se definirá un programa de seguimiento de estas conductas a través de un procedimiento desarrollado por el área de SSO de cada División, el cual considerará a lo menos: un set de actividades focalizadas en las tareas y conductas claves del Líder en SSO, una frecuencia y periodicidad de estas actividades, un registro formal de estas actividades con evidencia concreta.

7. Se definirá un programa de refuerzo de las conductas claves de Liderazgo en base a actividades de coaching o refuerzo de conductas, bajo una modalidad cognitivo-conductual. Este programa será aplicado por las áreas de Recursos Humanos y de Seguridad y Salud Ocupacional de cada División y Vicepresidencia de Proyectos, en función de la evaluación aplicada en los cursos de formación y otras evaluaciones complementarias que defina el Equipo Corporativo responsable del foco N° 3, Liderazgo.

8. El programa de coaching deberá estar orientado a desarrollar solo las conductas que sean identificadas como deficitarias en base al diagnóstico realizado en el curso 1 del programa de formación y en base al modelo de Liderazgo para una sólida Cultura Preventiva.

9. Los manuales de formación fueron desarrollados por el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la División ANDINA y validados por la Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud Ocupacional y forman parte de los estándares de formación.

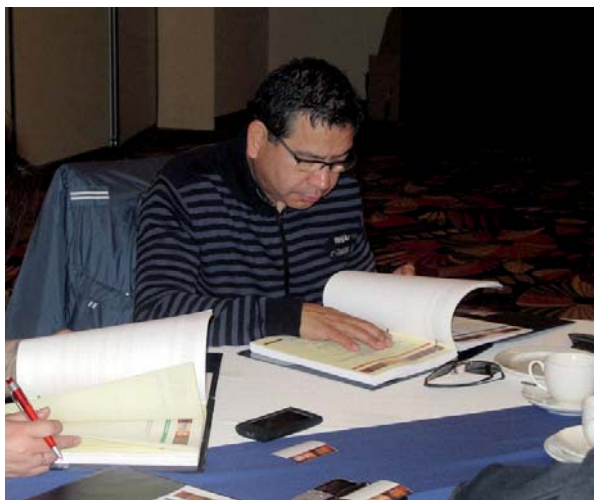


Estándares de Refuerzo

1. Con el propósito de reforzar las conductas de Liderazgo, cada División y Vicepresidencia de Proyectos deberá desarrollar un programa de reconocimientos para la Supervisión que considere un conjunto de criterios desarrollados en base a las conductas claves de liderazgo. Se definirá una periodicidad mínima bimensual, el programa deberá tener un fuerte soporte comunicacional en cada División y Vicepresidencia de Proyectos.

2. Se definirá un programa de instalación de las conductas claves de Liderazgo, el cual considerará:

- a. Un plan de difusión comunicacional de las 5 tareas y conductas de Liderazgo.
- b. Un plan de actividades mensual diseñado por cada Supervisor, el cual considerará las conductas claves.
- c. Un plan de seguimiento y monitoreo de esas conductas.
- d. Un plan de reforzamiento de las conductas a través de actividades de reconocimiento periódicas acompañadas de una fuerte difusión comunicacional.



3. En cuanto al plan mensual de actividades de liderazgo, éste seguirá un formato establecido en un procedimiento específico que será desarrollado por el Equipo Corporativo a cargo del foco N° 3 Liderazgo, el que considerará las siguientes acciones, como mínimo:

- a. Observaciones de conducta.
- b. Inspecciones de condiciones.
- c. Cumplimiento de acciones correctivas derivadas de observaciones de conducta, inspecciones, cuasi incidentes e incidentes de alto potencial, graves y fatales ocurridas en su área de trabajo, en un plazo convenido.
- d. Actividad de identificación de peligros y evaluación del riesgo.
- e. Actividades de reconocimiento por logros en seguridad.
- f. Actividades de formación, educación y sensibilización.

4. El monitoreo y seguimiento de estas conductas será responsabilidad de cada Gerencia para sus Supervisores, siendo la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional la encargada de auditar y revisar en forma aleatoria que las evidencias de estas actividades estén disponibles.

Glosario de términos

EECC	Empresas Contratistas
GEMS	Generic Error - Modeling System (Sistema Genérico de modelación de Errores)
HFACS - ICAM	Human Factors analysis an Classification Systems - Incident Cause Analysis Method (Sistema de Análisis y Clasificación de Factores Humanos - Método de Análisis de Causas de Incidentes)
IPL	Inventario de Prácticas de Liderazgo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PMC	Programa de Mejoramiento de Conductas
SSO	Seguridad y Salud Ocupacional
VP	Vicepresidencia de Proyectos
WRAC	Workplace Risk Assessment and Control (Evaluación y Control de Riesgos en el Lugar de Trabajo)



**Estándares de Liderazgo
para una Sólida Cultura Preventiva**



**Estándares de Liderazgo
para una Sólida Cultura Preventiva**