

ISO 45001 2018, Y CULTURA DE SEGURIDAD:


LA SEGURIDAD IMPORTA



CARLOS NAVARRO

Sales Manager Iberia y Auditor Jefe ISO 45001
de DNV GL – Business Assurance





Más de 7600 personas mueren diariamente en accidentes o por enfermedades directamente relacionadas con el trabajo. Estas son personas que como Vd. y como yo, nos desplazamos, y trabajamos cada día para ganarnos la vida, hasta que un accidente o incidente ocurre. Esto supone 2,78 millones de personas cada año, el equivalente a la mitad de la población de Noruega; estimándose que unos 374 millones de personas sufren algún tipo de daño o enfermedad directamente relacionada con el trabajo (fuente www.ilo.org).

El sufrimiento y las consecuencias para estos trabajadores y sus familias son incalculables. En términos económicos, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha estimado que el 4% del PIB anual mundial se pierde como consecuencia de las enfermedades profesionales y accidentes laborales.

Leemos diariamente sobre accidentes individuales y muertes, tal vez incluso conozca a alguien quien ha experimentado uno u otro, sin embargo, muchas de estas tragedias e incidentes son prevenibles a través de la implementación de medidas de prevención de Seguridad y Salud (OH&S), prácticas de reporte e inspección, actuando sobre la cultura de seguridad y asignando los recursos y mostrando liderazgo incuestionable desde la alta dirección.

Un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral no asegura la infalibilidad, ni la ausencia al 100% de pérdidas, obviamente, pero es un filtro que será tanto más tupido cuanto mayor sea el liderazgo en seguridad a todos los niveles, cuanto más pese en las prioridades de negocio la variable seguridad, y cuanto más estímulo haya para trabajar de manera segura (organización, equipos y mentalidad).

La aparición de una nueva versión de cualquier estándar, supone una oportunidad para revitalizar el fundamento del mismo, y en el caso de la ISO 45001 resulta especialmente apasionante por las oportunidades de mejora que ofrece.

Con el fin de conocer cuáles eran las prioridades en materia de seguridad para estas organizaciones, y las espec-

tativas que el nuevo referencial esperaban que cubriese, en marzo de 2018, DNV GL realizó un estudio entre 1729 profesionales de sus empresas cliente certificadas, abarcando compañías de los sectores primario, secundario y terciario, de todo tipo de actividad y en Europa, Américas y Asia.

Según las respuestas de la encuesta enviada, el 39% de las compañías muestreadas tenían un sistema de seguridad y salud implantado. En esta muestra se incluyeron 140 compañías identificadas como líderes basadas

en una lista de atributos definida por DNVGL entre los que figuraban:

- 1.- Los aspectos de seguridad y salud laboral son muy relevantes para la estrategia de la compañía.
- 2.- La Organización se considera madura respecto a la integración de los sistemas de gestión en los procesos de negocio.
- 3.- La Organización ha emprendido más de una acción no estándar para evaluar o mitigar un riesgo.

Principales Resultados: Los factores que se identificaron como fundamentales a la hora de abordar un SST (y, por lo tanto, las empresas, consultores, asociaciones, administración, entidades de certificación, etc, debemos ser capaces de satisfacer) son los siguientes, por este orden de prioridades:



4.- La Organización es capaz de cuantificar el ratio coste/beneficio de las acciones de mitigación emprendidas.

Salvaguardar el bienestar de los trabajadores (para el 82% de los encuestados) y cumplir las regulaciones aplicables (79% de los encuestados) fueron con mucha diferencia, las prioridades en seguridad declaradas, y por lo tanto las mayores expectativas acerca de las aportaciones que un sistema ISO 45001 puede brindar.

Estos dos factores se repiten en lo que atañe a áreas geográficas, mientras que en lo que se refiere a cumplimiento reglamentario, América del Norte obtiene la puntuación más elevada y Asia la más baja.

La diferencia puede deberse a razones culturales, presión de la administración, madurez legislativa, etc.

En Europa, la normativa en materia de seguridad y salud laboral es rigurosa, por lo que es más probable que las empresas hayan abordado e incorporado diversas medidas para cumplir con las disposiciones al respecto, y por lo tanto señalan menos a la regulación como factor impulsor.

¿QUÉ OPINAN LOS 140 LÍDERES IDENTIFICADOS PREVIAMENTE?

En sus respuestas, los dos primeros factores también se destacan del resto, pero no con un sesgo tan

pronunciado como en las demás organizaciones, y desde el tercero al noveno de los aspectos listados, su valoración estaba muy por encima de la media, lo que permite pensar que para los líderes, la visión de la seguridad no se focaliza únicamente en el cumplimiento legal y el impacto directo del daño a las personas, sino que los aspectos de un nivel estratégico de continuidad de negocio, reputación, atención a partes interesadas, tienen un peso mucho más significativo.

¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR UN BUEN SISTEMA DE SST A SALVAGUARDAR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES?

El cumplimiento satisfactorio de cada uno de los requisitos de la norma ISO 45001 tiene un impacto positivo en la salvaguarda de la salud y vida de los trabajadores, siempre y cuando se implementen efectivamente. No podría ser de otra manera, dado que siendo este el objeto final del standard como un “todo”, es necesaria una contribución alícuota de cada una de las “partes”.

Dicho esto, y aportando la visión práctica de las auditorías realizadas en este año de vida de la ISO 45001, me permito hacer una valoración personal de aquellas prácticas implementadas que más han contribuido a mejorar los ratios de frecuencia y/o

gravedad, y por ello contribuir de manera indudable al objetivo de la norma.

ORO: El liderazgo efectivo de la alta Dirección y el despliegue de este liderazgo en toda la pirámide, no solo en vertical sino en horizontal entre pares.

PLATA: El fomento continuo de la cultura de la seguridad a todos los niveles.

BRONCE: El aprendizaje de eventos (hallazgos de auditorías, de inspecciones, investigación de accidentes, reporte de incidentes...) dentro de la organización, otras filiales, competencia e incluso en sectores de actividad diferentes.

Esta clasificación no excluye ni minimiza la importancia de todos los demás elementos de un SGST, obviamente, sino que los integra y potencia.

ORO: El liderazgo efectivo de la alta Dirección y el despliegue de este liderazgo en toda la pirámide

“El poder se otorga, pero la autoridad se gana”. “Sin poder no se puede”. “La autoridad es el fruto del reconocimiento obtenido a través del ejemplo”.

Cuando se habla de liderazgo, la literatura es extensa, y mucho más la colección de frases como las anteriores, que son correctas, sin duda, pero hay pocas métricas para objetivarlo y cuantificarlo, aunque se haya atomizado en factores claves o ingredientes

básicos para la receta del líder vinculados a:

Personalidad: pasión (controlada y constructiva), integridad, ética, etc.

Capacidad analítica: Desafiar la fiabilidad de los datos, síntesis, proyecciones, etc.

Orientación a resultados: cumplimiento de objetivos, identificación y asignación de recursos, seguimiento y reacción, etc.

Empatía: humildad, respeto, voluntad de ayuda, disponibilidad, etc.

Muchas de estas aptitudes son evaluables en encuestas de satisfacción de clima laboral, evaluaciones de desempeño, etc., pero cuando hablamos de un SST hay cuestiones básicas cuyas respuestas nos permiten objetivamente valorar si existe un liderazgo efectivo implementado.

¿Cómo se puede objetivamente valorar el liderazgo de la alta Dirección en una auditoría ISO 45001? ¿Se limita a la alta dirección este requisito?

El liderazgo se trata en el punto 5.1 de la norma, y se desarrolla en 13 apartados. El mandato “asegurándose de...” es el comienzo de 6 de ellos; “asumiendo, comunicando, dirigiendo, protegiendo y desarrollando...” es una vez cada uno, el inicio de sendos apartados, y “apoyando” en dos de ellos. Esta redacción ayuda a verificar la implantación efectiva del SST, obligando a disponer de un sistema de retroalimentación sobre ella que permita llegar a conclusiones significativas sobre si el sistema funciona o no. Estos requisitos sobre

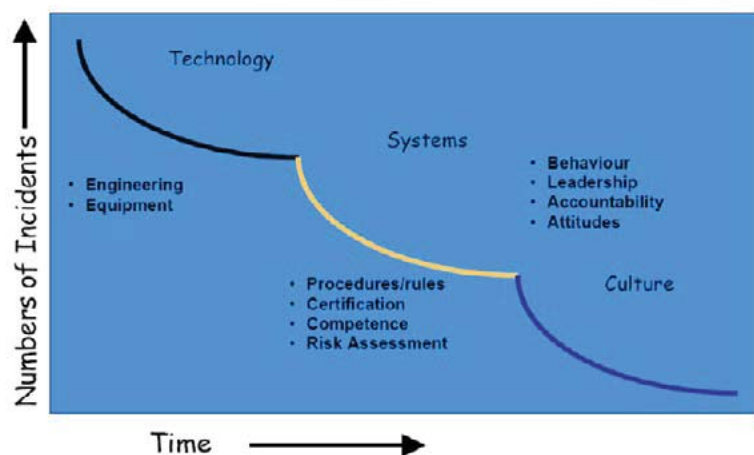
“aseguramiento”. Permiten hablar sobre la GESTIÓN de factores clave para obtener los resultados deseados (Alineamiento de estrategia con Política y objetivos, Disponibilidad de recursos; Apoyo a otros roles directivos que desplieguen en su línea jerárquica o funcional la filosofía y prácticas de seguridad, procesos de participación y consulta de empleados, etc.... Son medios, no fines en sí mismos, pero estos medios, soportados en el resto de requisitos ISO 45001, habilitan a la organización para que pueda asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable.

La auditoría al SEGUIMIENTO de acciones propuestas, hallazgos, compromisos adquiridos, es una manera fundamental de constatar la existencia de un efectivo liderazgo en seguridad. Auditar el seguimiento e implantación coherente de los *outputs* de revisiones por la dirección previas, de actas de los comités de seguridad y salud, inspecciones reglamentarias, evaluaciones de riesgos y reevaluaciones de los

mismos tras la implementación de cambios, y de sus interacciones, son la base que un buen auditor debe establecer para construir el resto del ejercicio de auditoría con un enfoque de gestión de Riesgo real, y que sea capaz de aportar valor al auditado, y dar confianza sobre la eficacia del SST a todas las partes interesadas.

En resumen, y citando literalmente la referencia a liderazgo que se hace en la metodología de sistemas avanzados de seguridad ISRS®: El buen liderazgo es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Empieza definiendo las expectativas de la organización (propósito, valores, objetivos y políticas), alineando estos con las expectativas de otras partes interesadas, y desarrollando una estrategia para alcanzar estas expectativas en los casos en los que sea imprescindible. Los líderes deben mostrar el compromiso hacia la mejora a través del liderazgo práctico por medio de sus acciones. Ejemplo y coherencia.

EHS Progression



PLATA: El fomento continuo de la cultura de la seguridad a todos los niveles

Cuando las instalaciones son seguras desde su diseño, los equipos adecuadamente diseñados, mantenidos y acordes a la reglamentación aplicable, y los métodos de trabajo seguros diseñados, definidos, revisados, validados y divulgados, es la actuación sobre el comportamiento de las personas el último bastión de las potenciales fatalidades sobre el qué actuar.

Podemos entender por cultura de seguridad, los elementos o partes de la cultura organizativa que influye en la

actitud, creencias, percepciones, conductas que tienen un impacto en el nivel de seguridad de la organización.

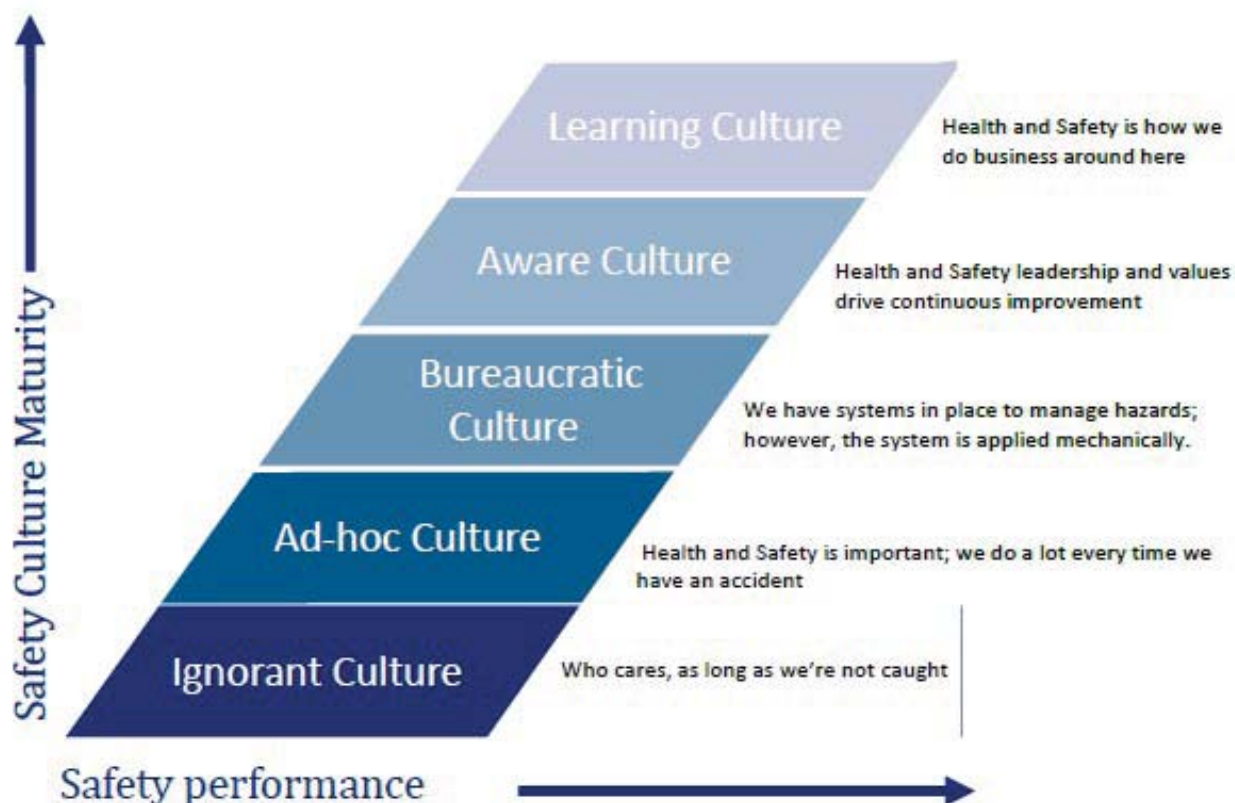
Existen numerosas definiciones académicas:

- ❖ *The way we do things around here.* (Confederation of British Industry (CBI), 1990),
- ❖ *A set of attitudes, beliefs or norms.* (Turner, 1989),
- ❖ *A constructed system of meaning through which the hazards of the world are understood.* (Pidgeon, 1998),
- ❖ *A safety ethic.* (Wert, 1986).

Las organizaciones que buscan la excelencia en seguridad, suelen abordar la mejora de la cultura y conducta en seguridad, desde un punto de vista estratégico, empezando por diagnosticar la etapa en la que se encuentra utilizando metodologías contrastadas como el DNVGL-BBSC, NOSACQ o la escala de HUDSON, que mostramos en el gráfico de más abajo.

La posición en la escala se logra a través de una sistemática consistente en entrevistas a distintos niveles de la organización, modular y ponderada.

El disponer de un sistema así, es un acicate para que las organizaciones evolucionen de forma consistente a la siguiente etapa.



BRONCE: El aprendizaje de eventos (hallazgos de auditorías, de inspecciones, investigación de accidentes, reporte de incidentes....) dentro de la organización, otras filiales, competencia e incluso en sectores de actividad diferentes



Aprender de eventos eliminando de raíz las causa que produjo en caso de ser adversos, o potenciando las mejores prácticas, es uno de los puntos clave sobre los que asentar la mejora continua de un SST.

Conceptualmente es fácil. Se trata solamente de identificar la causa y asegurar que la medida de con-

tención o mitigación implantada se replica en todas las situaciones en las que se pudiese dar. Pero la realidad es que este es uno de los aspectos que más cuesta evidenciar correctamente implantado en las organizaciones, y que reaparece periódicamente si no se asegura la continuidad de las medidas de mitigación implantadas, y el posible

impacto que cambios físicos u organizativos puedan implicar.

En la sistemática ISRS de DNV GL este aspecto se escudriña haciendo hincapié en la necesidad de instaurar una “cultura sin culpas”, y comunicando a todas las partes interesadas el evento acontecido, las acciones implementadas y sus efectos.

Este apartado es puntuable en un total de 1869 puntos distribuidos en los siguientes subapartados:

| Sub process | Resultado posible |
|--|-------------------|
| 13.1. Sistema de Aprendizaje de los Eventos | 501 |
| 13.2. Aprender del Éxito | 96 |
| 13.3. Participación en las Investigaciones | 165 |
| 13.4. Cuasi- Accidentes y Condiciones Sub-estándar | 120 |
| 13.5. Gestión de Quejas | 63 |
| 13.6. Comunicación de Eventos | 60 |
| 13.7. Accidentes Fuera del Trabajo | 75 |
| 13.8. Seguimiento de Acciones | 168 |
| 13.9. Verificación de Informes de Aprendizaje de los Eventos | 48 |
| 13.10. Análisis de Eventos | 447 |
| 13.11. Equipos de Mejora | 126 |
| Resultado Total posible | 1869 |

Ejemplo de factores a contrastar en el subapartado 13.1

13. Aprender de los Eventos

OSHA 1910
ISO 31000
OHS 18001
ISO 9001
PAS 55
ISO 14001

13.1.2. ¿Son informadas e investigadas las siguientes categorías de eventos:

Part/Whole - 3/69

- | | | |
|-----|--|--------------------------|
| 1. | Muertes? | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Accidentes con tiempo perdido? | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Casos de trabajo restringido? | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Enfermedades Ocupacionales? | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Casos de tratamiento médico? | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Ausentismo? | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Accidentes de tránsito? | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Casos de primeros auxilios? | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Las recorridas de Higiene? | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Daño a la propiedad igual o superior a un valor pre establecido? | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Parámetros del proceso que exceden los límites de control definidos? | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Pérdidas del proceso por encima de un umbral definido? | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Falla en los activos? | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Eventos ambientales no deseados? | <input type="checkbox"/> |
| 15. | No conformidades de materiales /productos/servicios? | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Problemas con la seguridad personal o patrimonial? | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Casi pérdidas? | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Condiciones subestándares? | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Quejas? | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Eventos en otras organizaciones? | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Accidentes fuera del trabajo? | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Eventos de interés para los medios de comunicación? | <input type="checkbox"/> |
| 23. | _____? | <input type="checkbox"/> |

Este sistema de puntuaciones permite establecer objetivos de mejora sobre todos o parte de ellos, asignar sistemas de retribución variable, incentivos, detectar puntos fuertes y débiles de los SST desde un prisma más prescriptivo que los sistemas ISO, y está basado en las mejores prácticas mundiales al respecto, que a través de las auditorías realizadas nutren el sistema ISRS.

Es difícil al hablar de seguridad defender objetivamente cual es el punto clave para evitar accidentes, como toda cadena, cuando un eslabón se debilita, es por donde se romperá. Por lo que los eslabones y sus uniones son todos relevantes; pero si me atrevo a decir que, si el eslabón del liderazgo se debilita, ocasionará un fallo catastrófico inmediato, por la degeneración que ocasionará en el resto de la cadena de forma abrupta.



Fuente: Informe ViewPoint "¿Importa la Seguridad y Salud en el Trabajo?" de DNV GL.