



EHS Services
and Solutions

...making excellence a habit.™

Guía de EHS para reducir las lesiones

Le ayudamos a lograr el nivel deseado
de éxito en su seguridad



Índice

1.	¿Por qué preocuparse por las lesiones y los incidentes?	1
2.	¿Cómo le va en relación con las lesiones y los incidentes?	2
3.	La función de los paradigmas que tienen influencia en el éxito de la seguridad organizacional	2
4.	Cambio en la forma en que gestionamos la seguridad	3
	Enfoque histórico en los Estados Unidos	3
	Los límites de este enfoque	4
	Un enfoque del Siglo XXI	5
	La función del líder	5
5.	¿Por dónde empezar?	5
	Tácticas de la fase inicial – determinación del cumplimiento	5
	Tácticas de la fase intermedia – se agrega la auto evaluación	6
	Tácticas de la fase avanzada - liderazgo	6
6.	Los beneficios de enfocarse en una cultura positiva de seguridad y prevención de lesiones	8
	El caso de las soluciones de información	8
	¿Cómo puede ayudar un sistema de gestión?	9
7.	Cómo comenzar con EHS de BSI	10
8.	Referencias	10





Guía de EHS para la reducción de lesiones

1. ¿Por qué preocuparse por las lesiones y los incidentes?

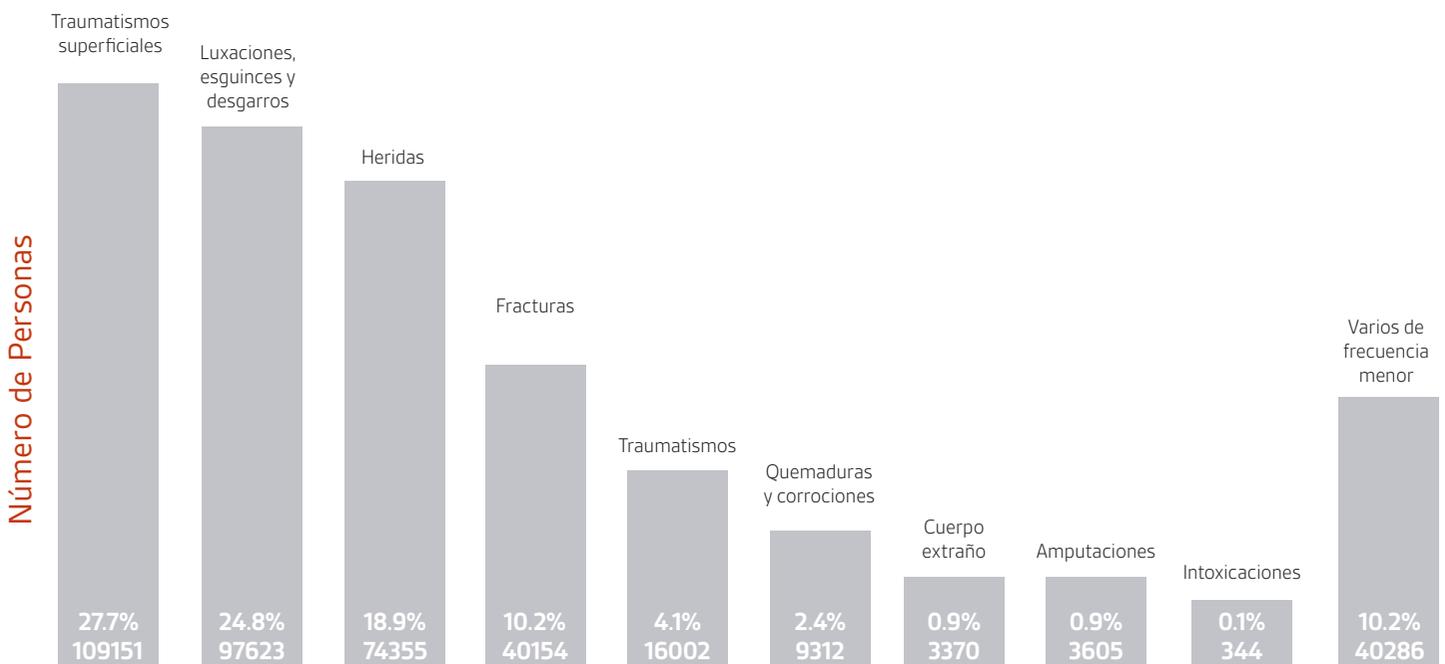
Los líderes en seguridad han sido partidarios desde hace mucho tiempo, de la necesidad de contar con procesos eficientes para reducir el riesgo de lesiones y enfermedades. El hilo conductor es que el enfoque en la seguridad proporciona un retorno significativo de la inversión por medio de una reducción en las interrupciones de las operaciones por incidentes, costos bajos de los seguros, un mejor ánimo de los empleados, eficiencia y productividad.

Consideremos lo que sucede cuando alguien se lesiona. ¿Cuál es el costo para el lesionado, su familia, la organización? La gama de costos directos como los pagos de compensaciones a los trabajadores, gastos médicos, pérdida de tiempo, investigaciones de la lesión y servicios legales puede ser enorme pero también se deben tomar en cuenta en relación con los costos indirectos como el reemplazo/volver a capacitar a los empleados, el ánimo de los trabajadores, el ausentismo, la pérdida de la productividad y el daño a la propiedad.

Más de 550 mil accidentes de trabajo ocurren actualmente en el país de forma anual y según cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social, cada uno de ellos tiene un costo promedio de 200 mil pesos.

Asociación Interdisciplinaria de Salud Ocupacional e Higiene de México

Las 10 causas principales de las lesiones de trabajo que provocan un grado mayor de discapacidad en México ⁽ⁱⁱⁱ⁾



2. ¿Cómo le va en relación con las lesiones y los incidentes?

Como ejercicio considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué porcentaje de sus colegas espera se lesionen seriamente en el trabajo el año que entra como para necesitar atención médica para recuperarse?
- ¿Es aceptable? ¿Por qué sí o no?
- ¿Debe haber alguna tolerancia por arriba del cero por ciento?

¿Qué pasaría si las otras compañías que utiliza a nivel personal anunciaran que su tasa de "éxito" fuera la misma que la de usted? (Es decir, ¿tomaría un vuelo de una línea aérea que anunciara que "el 99.5% de las veces, puede contar con nosotros para llevarlo de forma segura a su destino"?)

3. La función de los paradigmas que tienen influencia en el éxito de la seguridad organizacional

(iv) OSHA define una lesión o padecimiento registrable como ...

- **Cualquier fatalidad relacionada con el trabajo**
- **Cualquier lesión o padecimiento relacionado con el trabajo que ocasione la pérdida de la conciencia, días de incapacidad laboral, trabajo restringido o la transferencia a otro puesto**
- **Cualquier lesión o padecimiento relacionado con el trabajo que requiera tratamiento médico más allá de los primeros auxilios**
- **Cualquier caso de cáncer diagnosticado en relación con el trabajo, padecimientos crónicos irreversibles, huesos o dientes fracturados o rotos y tímpanos perforados**
- **Cualquier caso relacionado con el trabajo que se base en criterios especiales de registro como lesiones por corte o pinchazo; servicio médico, pérdida del oído y tuberculosis**

Pregunta: ¿Son inevitables las lesiones y los incidentes?

Si contestó que sí, considere la forma en la que esa creencia influye en sus reacciones cuando algo sale mal. Para ejemplificar el punto, considere la influencia que tienen los siguientes paradigmas tradicionales en nuestras acciones:

- No me va a pasar a mí
- No todo puede ser a prueba de tontos
- Los accidentes suceden
- Si las cosas se complican se sacrifica la seguridad
- Ya tenemos suficiente seguridad
- Cuidar a los clientes es más importante que la seguridad de los empleados
- Nuestra industria es inherentemente riesgosa
- La gerencia está más interesada en la producción, la programación y los costos que en la seguridad
- La gente es descuidada

Los paradigmas que adoptan los que se desempeñan con seguridad de clase mundial son que todas las lesiones se pueden prevenir y no hay lesiones aceptables.

La situación en números ⁽ⁱⁱⁱ⁾



Cada 15 segundos

fallece un empleado por un accidente o padecimiento relacionado con el trabajo
153 empleados sufren un accidente relacionado con el trabajo



6,300
al día

el número de personas que fallece como resultado de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo



317
millones

de accidentes ocurren anualmente en el trabajo



4%
del PIB global

el costo estimado por las malas prácticas de seguridad y salud ocupacional cada año

3. Cambio en la forma en la que gestionamos la seguridad

1. Enfoque histórico de los Estados Unidos

Herbert William Heinrich (1886 – 22 de junio de 1962) fue un pionero estadounidense de la seguridad industrial de la década de los años 1930 que publicó en 1931 *La Prevención de los Accidentes Industriales, un Enfoque Científico*. Uno de sus hallazgos empíricos se conoce como el Triángulo de Heinrich que indica que en un lugar de trabajo por cada accidente que ocasione una lesión grave, existen 29 accidentes que producen lesiones menores y 300, que no ocasionan lesiones (Véase Figura 1). Ya que muchos accidentes comparten causas raíz comunes, abordar los accidentes de los lugares más comunes que no ocasionan lesiones, puede prevenir accidentes que ocasionan lesiones. (v)

Con frecuencia el trabajo de Heinrich se considera la base de la teoría de la seguridad que se basa en el comportamiento, la cual demuestra que hasta el 95% de los accidentes laborales se generan por acciones poco seguras. Heinrich llegó a esta conclusión después de revisar miles de informes de accidentes que prepararon los supervisores los cuales, por lo general, culpaban a los trabajadores sin conducir investigaciones detalladas de las causas raíz.

Frank E. Bird Hijo, continuó posteriormente con esta investigación hasta llegar al concepto del triángulo de la seguridad adónde encontró que existía una relación similar (1:10:30). Estudios posteriores han tratado de agregar niveles inferiores al enfoque de la pirámide y el triángulo como se muestra en la siguiente Figura 2.

1 lesión seria

29 lesiones menores

300 accidentes sin lesiones

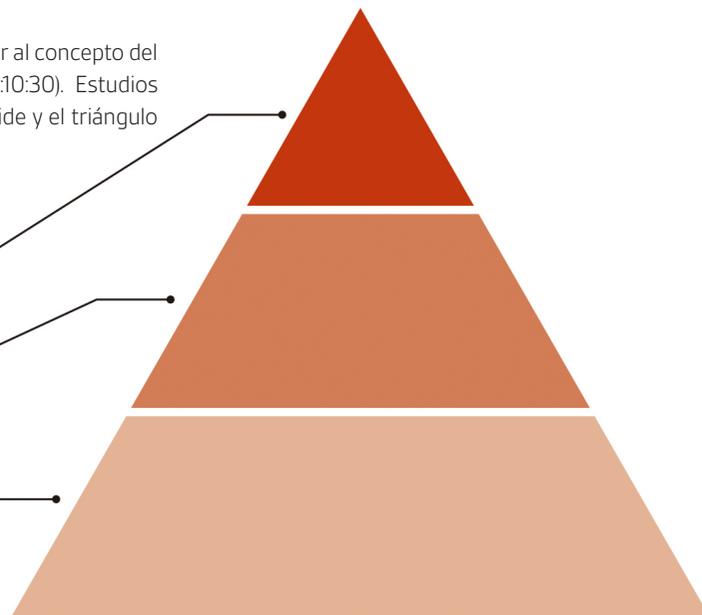


Figura 1: Fundamento de Heinrich de una lesión seria

1 lesión seria

10 accidentes severos

30 accidentes en la propiedad

300 situaciones en las que casi ocurre un accidente (estimado)

300,000 comportamientos de riesgo (estimado)

Estos primeros conceptos le dieron forma a la manera en la que se gestiona la seguridad hoy:

- Al tratar de reducir las lesiones al gestionar con base en metas (por ejemplo: esta planta ha operado 213,000 horas sin lesiones)
- Al enfocarse exclusivamente en los empleados y su comportamiento
- Cuando algo sale mal, al responder con correcciones al comportamiento con capacitación o disciplina.

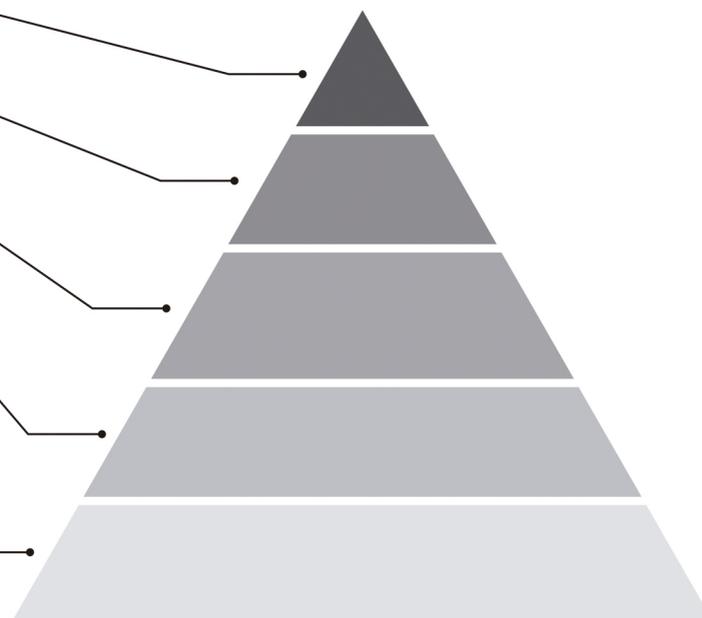


Figura 2: Triángulo de la seguridad con niveles adicionales



1. Los límites de este enfoque

Los indicadores de rezago se enfocan y concentran en los comportamientos del empleado (solamente) y con frecuencia ocultan lesiones menores y situaciones en las que casi sucede un accidente lo que puede dar un sentido equivocado de éxito. Cuando finalmente sucede algo malo, es severo o catastrófico.

Las investigaciones de catástrofes recientes han demostrado que el comportamiento de los empleados es, sin duda, la causa inmediata, pero dicho comportamiento casi siempre ha recibido el apoyo, expreso o implícito de los directivos tanto formal como informalmente.

Si compara el uso de los elementos comunes en los programas de seguridad (como juntas o comités de seguridad o el análisis de peligros en el trabajo) en diferentes organizaciones observará que serán sumamente eficientes en un lugar e ineficientes en otros. ¿Por qué? El liderazgo y la cultura tienen una influencia importante en si los elementos de su programa van a funcionar o no. (vi) Hasta los mejores empleados harán lo que tengan que hacer para manejar las condiciones que los líderes hayan creado para su entorno laboral. Esta condición crea un conflicto de prioridades. "La seguridad es la principal prioridad" es un enfoque fallido ya que las prioridades cambian continuamente.

Los conflictos de las prioridades, por lo general, se resuelven al depender de valores subyacentes que tengan influencia en el comportamiento; la seguridad debe ser un valor, no una prioridad. Para la mayoría de las organizaciones estadounidenses, la seguridad ha sido una prioridad a lo sumo. Para cambiar, algo diferente tiene que suceder. El cambio se debe enfocar al agregar otro nivel de cultura y liderazgo de seguridad lo que asegurará los comportamientos adecuados para eliminar las lesiones.



3. Un enfoque del Siglo XXI

Las organizaciones de alto desempeño desarrollan y sostienen culturas vibrantes de seguridad al enfocarse en tres cosas:

1. Demostrar alta visibilidad y el apoyo inquebrantable de los directivos a la seguridad y bienestar de los empleados
2. Un sólido compromiso de los empleados con su propia seguridad y la de sus colegas
3. Establecer una comunicación bidireccional clara, abierta, honesta y frecuente sobre el compromiso de la seguridad entre los empleados y los líderes

4. La función del líder

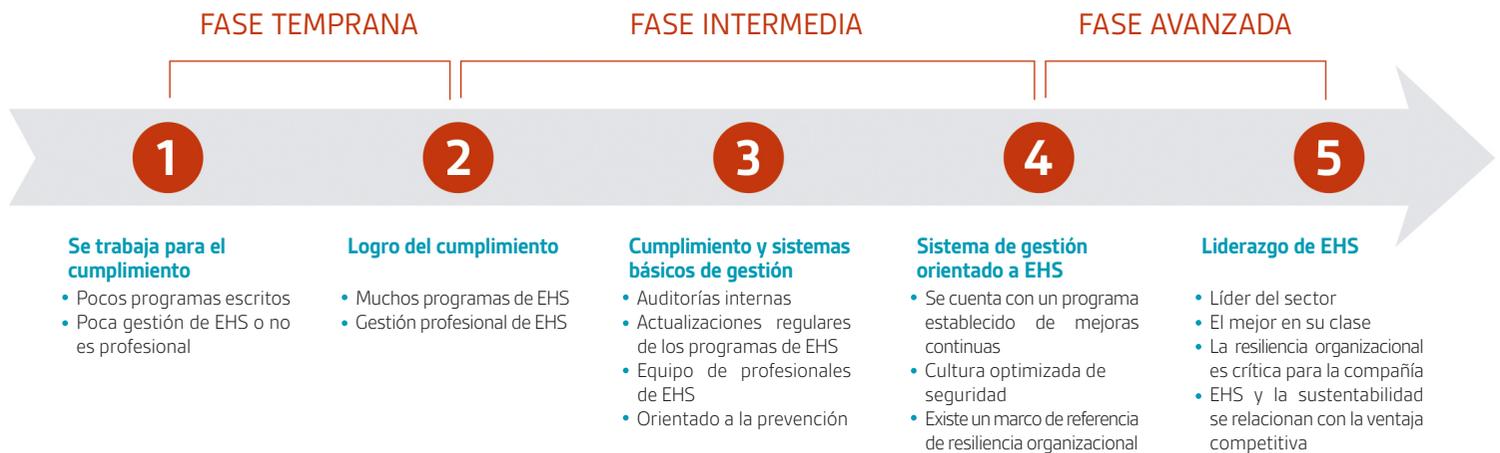
Ya que demostrar el soporte altamente visible del liderazgo es un componente crucial de una cultura vibrante de seguridad, vale la pena repasar la función del líder. En las organizaciones que cuentan con una cultura vibrante de seguridad, los líderes:

- Primero crean relaciones
- Expresan su compromiso y promueven una cultura de prevención
- Hacen participar a los empleados. Piden su opinión, asesoría, les preguntan sobre sus inquietudes, las áreas de mejora y las soluciones que propongan
- Dan seguimiento sin excepción
- Toman decisiones visibles con base en la seguridad

5. ¿Por dónde empezar?

Hemos comentado sobre la reducción de lesiones y enfermedades al crear una cultura vibrante de seguridad que va más allá de los enfoques tradicionales de la seguridad que se basa en el comportamiento, pero ¿por dónde empezar?

Es útil entender la madurez relativa de su organización al usar un modelo de madurez. Considere adónde se encuentra su organización en comparación con la siguiente gráfica:



Al evaluar adónde se encuentra podrá determinar las tácticas correctas para su organización con base en su madurez relativa.

4. Tácticas de la fase temprana – Establecer el cumplimiento

El enfoque a este nivel de madurez será en establecer el cumplimiento antes de pasar a tácticas más sofisticadas. Las actividades que se deberán abordar incluyen:

- ¿Cuáles son sus riesgos?
- ¿Cómo aborda esos riesgos? (Desarrollo de procedimientos, análisis de peligros laborales, expectativas de los empleados y los contratistas, establecimiento de programas de seguridad, ergonomía y otros programas de EHS)
- ¿Cómo les enseñamos a los empleados a trabajar de forma segura? (Capacitación)
- ¿Cómo sabemos qué tan bien lo estamos haciendo? (Auditorías de cumplimiento)
- ¿Cómo corregimos y mejoramos cuando algo sale mal? (Investigación de incidentes, análisis de la causa raíz y comunicación de las lecciones aprendidas)

2. Tácticas de la fase intermedia – se agrega la auto evaluación

Una vez que su organización haya establecido plenamente un sistema repetible de cumplimiento, un buen siguiente paso es incrementar el cumplimiento con una auto evaluación para la mejora continua:

- **Enfóquese en la prevención con el uso de datos** – determine un punto de partida al revisar de los datos de las lesiones y las auto evaluaciones además de obtener información de fuentes externas que estén disponibles.
- **Conduzca investigaciones de lesiones/incidentes** – (análisis de su punto de partida) con el uso de métodos eficientes que incluyan técnicas para entrevistar, herramientas de hojas de trabajo de investigación de incidentes, análisis de la causa raíz y determinación de metas. Es especialmente útil incluir los factores humanos como parte de su análisis al igual que las técnicas que permitan un análisis eficiente de la causa raíz.
- **Utilice el análisis de sus datos para establecer metas y realizar cambios en sus departamentos** – Desarrolle indicadores guía que le ayuden a reportar y corregir situaciones, identifique áreas clave de mejora y establezca objetivos SMART.
- **Conforme su “equipo” de seguridad** – los empleados cuentan con soluciones extraordinarias. Obténgalas y empodere a los promotores de la seguridad.
- **Realice la transición de la gestión de seguridad reactiva a proactiva** – considere la adopción de un enfoque sistemático estipulado en OHSAS 18001, la norma emergente ISO 45001 y la norma general de resiliencia organizacional BS 65000. Lo anterior se enfoca en la habilidad de una organización de anticipar, preparar y responder al cambio incremental y las repentinas interrupciones de las operaciones para sobrevivir y prosperar.
- **Divulgue y celebre el éxito** – desarrolle anécdotas de éxito que pueda compartir y recordar.

Desarrollo de la resiliencia de EHS en toda la organización

- Optimizar el cumplimiento operativo de EHS
- Pronosticar los aspectos regulatorios
- Continuidad de la operación a pesar de su interrupción
- Minimizar el riesgo de la reputación
- Asegurar la continuidad del negocio
- Conservar la comunidad y el medio ambiente
- Salvaguardar a las personas
- Asegurar el cumplimiento regulatorio
- Gestionar los protocolos de recuperación de desastres
- Proporcionar la protección adecuada para las instalaciones
- Anticiparse y cumplir con los requisitos de EHS del cliente
- Proteger a los trabajadores y al personal en toda la cadena de suministro



3. Tácticas de la fase avanzada – liderazgo

Muchas de las tácticas de la fase avanzada tienen que ver con habilidades de liderazgo para integrar la seguridad a los procesos existentes de comunicación (reuniones, juntas con el personal, conversaciones en el trabajo) para desarrollar una cultura informada. Lo anterior implica formularles preguntas excelentes sobre los empleados, abordar las inquietudes de seguridad e identificar cómo podría EHS brindar soporte a las diferentes funciones y áreas. En esta fase los líderes deberían:

- Enfocarse en el valor de los empleados, la organización y la comunidad
- Tomar decisiones con base en qué tan bien dan soporte a los valores de la organización
- Permitir que el liderazgo emerja de los niveles más bajos

¿Qué consejo les daría a los otros profesionales de seguridad y salud que tienen el deseo de hacer la diferencia?

“Creo que el factor más importante para hacer la diferencia en relación con la seguridad de los empleados es buscar y habilitar el respaldo de la gerencia. Por supuesto que es importante que los profesionales de la seguridad y la salud tengan conocimientos técnicos y aprendan continuamente sobre los temas de salud ocupacional que se espera de su trabajo, pero si realmente les interesa hacer la diferencia en su compañía para reducir lesiones y tener un mejor lugar de trabajo más seguro, deben contar con el apoyo de los directivos. Las compañías que tienen la mejor posibilidad de desarrollar programas exitosos de seguridad en sus lugares de trabajo son las que cuentan con líderes que quieren crear un entorno laboral seguro y que respaldan esa meta con recursos, como la contratación de un profesional de seguridad para el soporte técnico, la capacitación y hacer participar a los empleados y los supervisores. Recomiendo que los profesionales de la seguridad y la salud consulten los casos de estudio de las compañías cuyos CEO “hacen que la seguridad” les ayude a posicionarse para tener el mayor impacto en la mejora de la seguridad”.

Bill Kness, P.E., CSP, Anterior Presidente – Columbia Willamette Capítulo de ASSE

Hacer que la seguridad sea parte de las conversaciones cotidianas es una herramienta importante para el desarrollo de una cultura vibrante de seguridad. Todos debemos participar en la seguridad no porque sea obligatorio sino porque moralmente es lo correcto. Algunas herramientas populares son las “minutas de la seguridad”, “comentarios de seguridad”, “informes de seguridad”, “¿qué pasaría si viera algo que fuera poco seguro?” y alentar la comunicación (verificaciones de bienestar, tabla de ideas). El uso de auditorías de observación y rondines también pueden ser herramientas eficientes para comentar acerca de la seguridad.

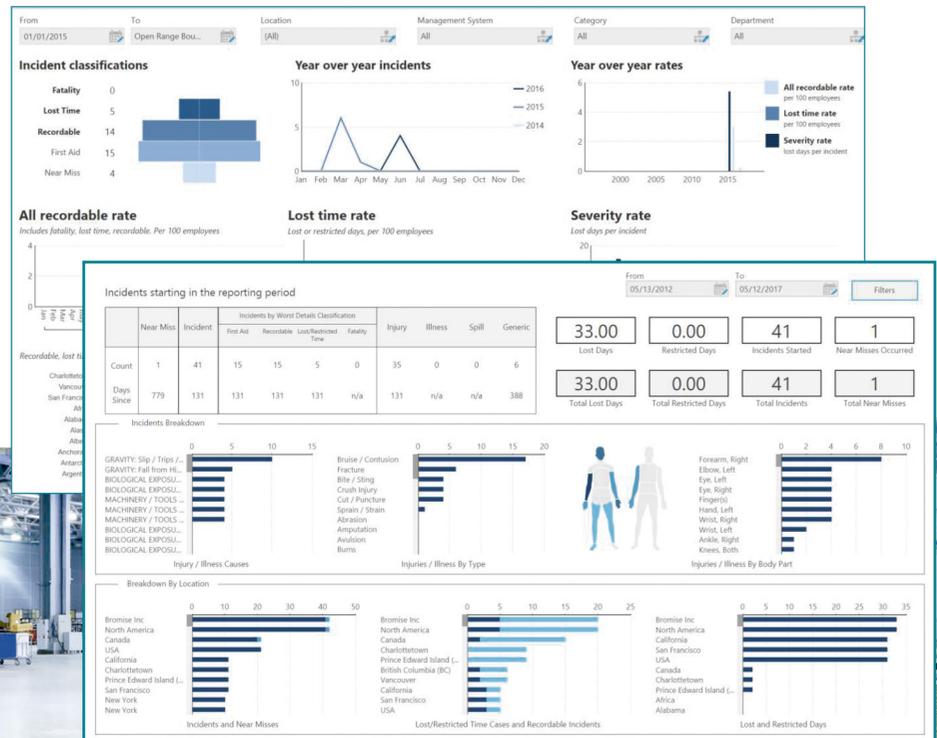
Un mensaje clave en esta fase es: **“no esperes a que la seguridad llegue a ti”**, realice consultas activas por medio de grupos, comités, reuniones conjuntas, etc. para determinar lo que funcionaría mejor para su organización.

Otro factor importante es decidir **qué comunicar sobre la seguridad**. Los reportes de incidentes, las nuevas iniciativas, las respuestas a sugerencias, las acciones correctivas y preventivas son una parte importante de la ecuación; por lo que determinar “qué” y “cómo” compartir es crucial para mejorar el desempeño.

Medir y comunicar el éxito: Algo crítico para las tácticas de la etapa avanzada es hacer que el desempeño de seguridad sea sumamente visible en toda la organización para promover un entorno de discusión y asesoramiento. Algunos ejemplos son:

- Páneles de control de seguridad con los principales indicadores
- Bloque cuatro y A3 completo
- Boletines e información de seguridad y casos de estudio internos
- Ideas del departamento/ la unidad/ las instalaciones para reconocer a los promotores de la seguridad
- Áreas para asesorías para el bajo desempeño con base en los comportamientos poco seguros, situaciones en las que casi ocurre un accidente e incidentes

El uso de páneles de control y los principales indicadores de seguridad para que el desempeño de seguridad sea sumamente visible



6. Los beneficios de enfocarse en una cultura positiva de seguridad y prevención de lesiones

Todas las lesiones se pueden prevenir y al desarrollar una cultura positiva de seguridad (con planeación, aprendizaje, que sea informada, flexible, reporte y sea justa) le puede ayudar a sus empleados a regresar a casa en la misma, o en una mejor condición que con la que empiecen cada día.

Cada lesión proporciona información sobre cómo podemos hacer que el lugar de trabajo sea más seguro; debemos tener un enfoque en el que se desee aprender (no con culpa) y usar un buen proceso para optimizar la seguridad con los recursos y el tiempo.

Comprender cómo evaluar la necesidad y solicitar recursos para dar soporte a su programa de seguridad es clave y se puede discutir en términos de:

- Productividad, calidad, eficiencia, rentabilidad y competitividad mejoradas
- Reducción de los costos por incidentes, tiempo de paro, interrupción de las operaciones y el ánimo del personal
- Alineación con los conceptos magros para la mejora del desempeño
- Desarrollar la reputación de la marca y generar lealtad hacia ella
- Inspirar la innovación y mejorar la retención de los empleados

Por lo que respecta a las soluciones de la información:

Para abordar más estrategias de la etapa intermedia y avanzada, los líderes de EHS no dejan al azar sus procesos de gestión de la información:

- se alinean a las herramientas y los procesos adecuados para mejorar la eficacia y la exactitud de los datos en comparación con los métodos tradicionales que emplean solo hojas de cálculo, correos electrónicos y reuniones de seguridad
- crean flujos de trabajo de datos y procesos sólidos para gestionar la información de diferentes áreas la cual se obtiene de los incidentes, las situaciones en las que casi ocurre un accidente, acciones/condiciones poco seguras, investigaciones de la causa raíz, indicadores principales, métrica de desempeño, rastreo de acciones, registros de capacitación, auto evaluaciones y análisis de peligros; solo por nombrar algunos
- analizan sus datos para generar ideas accionables y mejorar continuamente su desempeño de seguridad

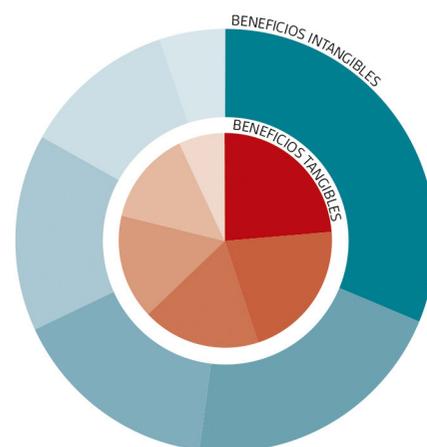
El siguiente ejemplo hace énfasis en algunos beneficios intangibles importantes de soluciones de información de la gerencia, al mismo tiempo que aborda los beneficios tangibles que se pueden medir de forma directa para preparar su justificación de negocios de un enfoque moderno para la reducción de las lesiones.

Beneficios intangibles

- Proteger y mejorar el valor de la marca (31%)
- Comprobar el control interno (21%)
- Incrementar el valor para los accionistas (16%)
- Mejorar la competitividad (15%)
- Reducir las exigencias de la infraestructura de SI (12%)
- Mejorar la contribución de la consultoría (5%)

Beneficios tangibles

- Reducir el costo de los incidentes (24%)
- Mejorar la eficiencia de los recursos (21%)
- Mejorar el valor de la información corporativa (18%)
- Alinear los sistemas (16%)
- Mejorar la base de conocimiento (14%)
- Reducir los costos de gestión de documentos (7%)





Por lo que respecta a las soluciones de la información:

Los estándares de sistemas de gestión han evolucionado a un ritmo veloz con la reciente introducción de la estructura de alto nivel para ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Esta forma de pensar se abre camino en el nuevo estándar internacional ISO 45001 para la salud y la seguridad ocupacional la cual tiene la intención de reemplazar a BS OHSAS 18001 que BSI creó originalmente para mejorar el desempeño de la seguridad.

La encuesta global de BSI a las organizaciones que han implementado BS OHSAS 18001 demuestra los principales beneficios y el valor de seguir un enfoque sistemático y continuo para la mejora.

Los beneficios de **BS OHSAS 18001***

Los principales beneficios que han identificado nuestros clientes incluyen:



79%

dice que les ayuda a cumplir con la regulación



63%

dice que les ayuda a reducir la posibilidad de errores



57%

dice que inspira confianza en sus clientes



55%

dice que ayuda a reducir el riesgo del negocio



54%

dice que ayuda a proteger su negocio

*Fuente – BSI voice of the customer 2012-2016

7. Cómo comenzar con EHS de BSI

Contamos con la experiencia y las soluciones para ayudarlo(a) a lograr el éxito con su estrategia y programa de implementación de reducción de lesiones. Para obtener más información por favor entre en www.bsigroup.com/ehs o comuníquese al (55) 5241 1370:

Madurez

Soporte

Fase temprana

Contexto de la organización, revisión del programa
Determinación de las prioridades del punto inicial de la evaluación de las cuestiones (en comparación con el cumplimiento de seguridad y las mejores prácticas)
Revisión de la Evaluación de los Peligros Laborales (JHA)
Revisión regulatoria
Análisis histórico de los datos de incidentes pasados, aprovechar la información
Implementación del proceso de cumplimiento (gestión de cuestiones, rastreo de acciones)

Fase intermedia

Capacitación en la cultura de la seguridad
Mejora del proceso
Investigación y análisis de la causa raíz
Acciones de mejora
Inspecciones y auto evaluaciones de seguridad
Rastreo del desempeño (páneles de control)
Capacitación e implementación del sistema de gestión
Benchmarking

Fase avanzada

Desarrollo del liderazgo
Enfoque de sistemas para la mejora
Creación de una cultura positiva de seguridad
Rastreo avanzado del desempeño (páneles de control) y soluciones de información
Soluciones avanzadas del sistema de gestión
Mejora del sistema de gestión
Benchmarking avanzado

8. Referencias

- i Departamento del Trabajo de los Estados Unidos – Justificación de Negocios para la Seguridad y la Salud <https://www.osha.gov/dcsp/products/topics/businesscase/costs.html>
- ii Información sobre Accidentes y Enfermedades de Trabajo Nacional 2005 - 2016 <http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/2015/Nacional%202005-2016.pdf>
- iii OIT (Organización Internacional del Trabajo) <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- iv Departamento del Trabajo de los Estados Unidos – Administración de salud y seguridad ocupacional <https://www.osha.gov/recordkeeping/>
- v Wikipedia, Herbert William Heinrich, https://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_William_Heinrich
- vi EHS Today, "Dan Petersen: Why Safety is a People Problem", Steve Minter enero 01, 1997 https://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_William_Heinrich EHS Today
- vii RECURSO Salud y Seguridad – Oregon OSHA – octubre-noviembre 2016 Volumen 49 online



Para obtener más información
Por favor comuníquese al: +52 55 5241 1370
Correo Electrónico: informacion.msmexico@bsigroup.com
Entre en: <https://www.bsigroup.com/es-MX/salud-y-seguridad-ocupacional-iso-45001/>