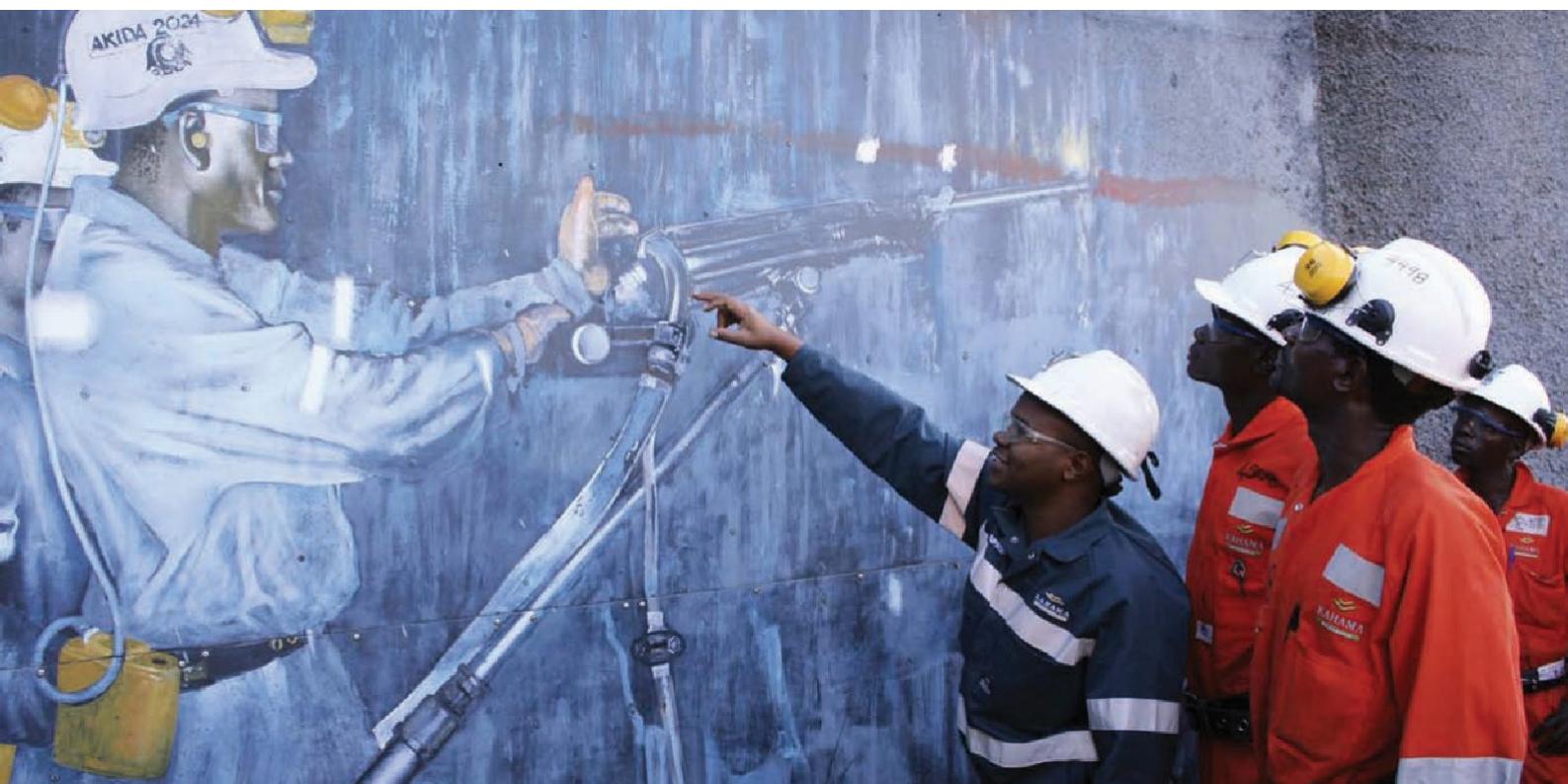


# El liderazgo importa

## Orientaciones para la gestión de riesgos fatales



# Prólogo

2

La prevención de enfermedades y lesiones se lleva a cabo de manera simultánea en dos “esferas de control” diferentes: una dedicada a combatir los accidentes de consecuencias leves pero alta frecuencia; la otra, centrada en la eliminación de los accidentes de consecuencias graves y baja frecuencia, que pueden suponer un cambio vital para la persona que los sufre y pueden llegar a provocar la pérdida de vidas humanas. La segunda de estas “esferas de control” representa el contexto de este documento, que se centra en las acciones y los comportamientos proactivos que pueden adoptar los directivos de las operaciones y los equipos de dirección de las explotaciones para ayudar a eliminar el riesgo de accidentes mortales.

La expresión “el liderazgo importa” manifiesta que los líderes deben marcar la pauta y la dirección de “lo que es importante” a través de un liderazgo visible y apreciable. Las acciones visibles y los comportamientos demostrados por los líderes resuenan mucho más alto y más fuerte que las palabras. El hecho de ir modelando las conductas deseadas y predicar con el ejemplo encarna los valores fundamentales que muestran a los empleados que “no hay nada más importante que la seguridad; ni la producción, ni ninguna otra cosa”.

¿Qué entendemos por “liderazgo visible y apreciable”?

- El hecho de ser auténtico en su creencia de que cada persona debe regresar a casa sano y salvo cada día; demuéstreles que se preocupa por ellos.
- Converse con frecuencia con los empleados y participe en los procesos.
- Comprenda su función como persona que escucha, profesor, formador, tutor, motivador y mentor.
- Demuestre compromiso y constancia acerca de la importancia de pasar tiempo en el lugar de trabajo.
- Tutorice activamente a otras personas sobre conductas y procesos.
- Sea claro acerca de sus expectativas en lo que atañe a la seguridad en el trabajo.
- Muestre pasión por su trabajo.
- Muestre reconocimiento a las personas, los equipos o los grupos en cada oportunidad.
- Elimine las barreras que dificultan un trabajo seguro y una motivación elevada.
- Predique con el ejemplo: sus acciones reflejan los valores de la organización.

Los líderes de éxito comunican y promueven activamente la creencia de que todas las lesiones y enfermedades son evitables, y de que los accidentes mortales son inaceptables. Nuestro objetivo es que el principio de que “el liderazgo importa” que practica el ICMM proporcione a las operaciones orientaciones prácticas en materia de liderazgo sobre el estado de las iniciativas, los procesos y los sistemas con el fin de hacer realidad la visión de “cero accidentes”.



Dr. R. Anthony Hodge, Presidente

# El liderazgo importa

## Orientaciones para la gestión de riesgos fatales

3

Pese a la implantación de sistemas integrales de gestión de la seguridad por parte de numerosas empresas en la industria minera y metalúrgica, se siguen produciendo accidentes fatales y potencialmente fatales con una frecuencia inaceptable.

Este documento va dirigido a los directivos de las operaciones; su objetivo es proporcionar una herramienta para ayudarles a reducir este tipo de sucesos. Una serie de indicadores de autodiagnóstico, desarrollados en torno a un marco de gestión del riesgo internacionalmente reconocido, puede ayudar a identificar las deficiencias de los sistemas de gestión de la seguridad.

*El liderazgo importa: Orientaciones para la gestión de riesgos fatales* debe leerse conjuntamente con el informe previo del ICMM dirigido a directores ejecutivos y líderes corporativos, titulado *El liderazgo importa: Eliminación de los accidentes mortales*.

Ambos informes proporcionan asesoramiento basado en listas de verificación sobre tres temas fundamentales:

- Cómo hacer realidad la visión de “cero accidentes”
- Centrarse en los accidentes de alta probabilidad
- Reconocer que ni las personas ni los sistemas son infalibles

Además de las orientaciones que se recogen en este documento, se deben examinar otros asuntos relacionados con el personal contratista y la gestión del cambio. Se recuerda al lector que las lesiones y fallecimientos deben tratarse como elementos diferenciados de un esfuerzo general dirigido a conseguir una ausencia total de daños; una tasa de lesiones baja o en descenso no garantiza que se estén gestionando de manera adecuada los riesgos fatales.

Este informe no representa una guía exhaustiva de los sistemas existentes de gestión de la seguridad y de los riesgos; no obstante, pensamos que ayudarán al personal directivo a utilizar los procesos implantados en sus empresas para mejorar la gestión de los riesgos fatales.

# El liderazgo importa

## Orientaciones para la gestión de riesgos fatales

4

La estructura de este documento es coherente con la de la norma *ISO 31000: Gestión del riesgo. Principios y directrices*, un marco de seis pasos que proporciona una estructura uniforme y garantiza que este proceso forme parte integral de la gestión, esté integrado en la cultura y las prácticas de la operación y adaptado al proceso empresarial de la organización.

Estos seis elementos son:

- Comunicación y consulta
- Establecimiento del contexto
- Identificación del riesgo
- Análisis y evaluación del riesgo
- Tratamiento del riesgo
- Seguimiento y revisión

La utilización coherente de esta metodología permite adoptar decisiones con conocimiento de causa en cada nivel de la operación acerca de las opciones de tratamiento del riesgo.

Al apoyarse en el marco de gestión del riesgo y responder a las preguntas que se plantean en cada indicador, el responsable de la operación puede examinar los esfuerzos actuales dirigidos a eliminar los accidentes mortales y abordar las deficiencias en materia de recursos, dotación de personal y sistemas, de modo que se pueda mantener el impulso hacia el logro del objetivo de eliminar los accidentes mortales.

# El liderazgo importa

## Orientaciones para la gestión de riesgos fatales

5

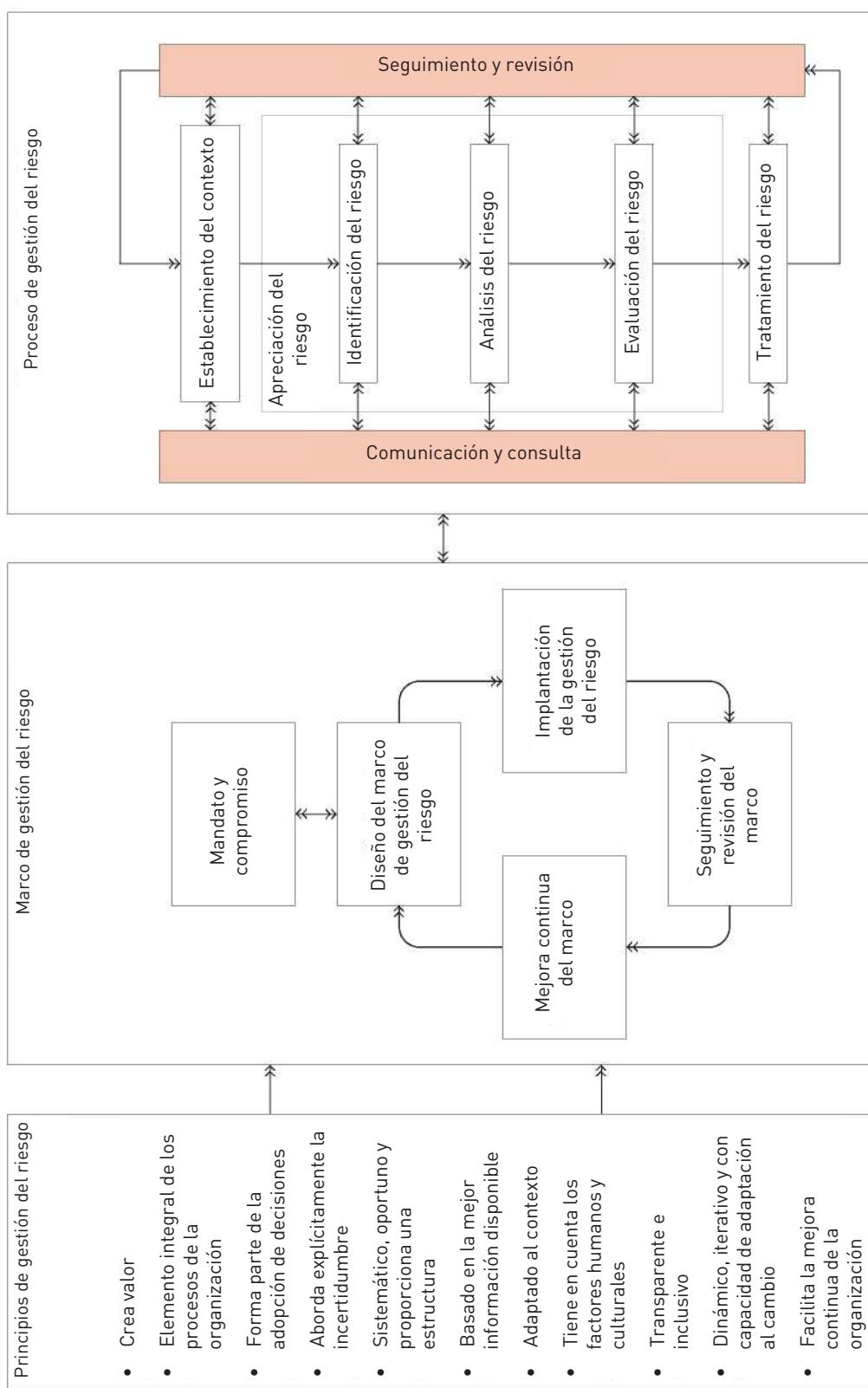


Figura 1: Relaciones entre los principios, el marco y el proceso de gestión del riesgo (tras la aprobación de la norma ISO 31000). Gestión de riesgos. Principios y directrices. ISO 31000

# Comunicación y consulta

6

## ¿Qué necesitamos?

Un mecanismo para que todos los niveles de la organización participen en la identificación de los peligros y la eliminación, el control y la mitigación de los riesgos fatales.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿Cómo ha involucrado a expertos operativos de diferentes niveles de la organización en el análisis de los riesgos fatales?
- ¿Cómo diferencia el mecanismo los riesgos fatales de los menos graves?
- ¿De qué modo está cumpliendo el personal encargado de la tarea los controles identificados para gestionar los potenciales riesgos fatales?
- ¿Cómo se exigen a los trabajadores responsabilidades de la aplicación de los controles de los riesgos fatales?

## ¿Qué necesitamos?

Un sistema de formación continua acerca de la prevención de accidentes mortales.

## Qué debe comprobar

- ¿Qué sistemas se han implantado para garantizar que el personal ha recibido una formación suficiente y se ha sometido a una evaluación de competencias en materia de prevención de accidentes mortales?
- ¿Cómo garantiza la formación continua del personal de manera que entienda correctamente los controles aplicados para la prevención de accidentes fatales?

## ¿Qué necesitamos?

Acciones de prevención de los accidentes mortales definidas y medibles para todos los niveles de responsabilidad superiores, y que se comuniquen a los trabajadores.

## Qué debe comprobar

- ¿Cómo se concientiza a los directivos sobre sus responsabilidades en el ámbito de la prevención de accidentes mortales?
- ¿Cómo se comunican esas responsabilidades a los trabajadores?
- ¿Qué parámetros se utilizan para medir la calidad y la eficacia de las medidas adoptadas por los directivos responsables de las actividades de prevención de accidentes mortales?

# Establecimiento del contexto

7

## ¿Qué necesitamos?

Las personas adecuadas, desempeñando puestos adecuados, con las competencias, la capacidad intelectual, la pasión y la experiencia necesarias para liderar la prevención de accidentes mortales.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿Cómo garantiza que se responsabilice del proceso a una persona competente de la identificación y el análisis de riesgos y del desarrollo de medidas de control, y que esa persona implique a personal experimentado?
- ¿Qué procesos se han implantado para seleccionar y formar a los directivos a fin de dotarlos de las competencias, aptitudes, capacidad intelectual, compromiso y experiencia requeridos para eliminar los riesgos fatales en sus respectivas áreas de responsabilidad?

## ¿Qué necesitamos?

Un sistema que fomente notificaciones completas y precisas sin temor a las consecuencias.

## Qué debe comprobar

- ¿Cómo sabe que se están notificando todos los accidentes potencialmente fatales?
- ¿De qué modo fomenta su respuesta a la información sobre accidentes potencialmente fatales que se intensifique la notificación de este tipo de sucesos dentro de la operación?
- ¿Qué sistemas se han implantado para facilitar y respaldar una cultura de notificación transparente?

# Identificación del riesgo

8

## ¿Qué necesitamos?

Sistemas que capten y clasifiquen accidentes de alta probabilidad, incluso si no provocan lesiones ni daños.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿De qué modo identifica y clasifica el sistema la exposición a sucesos con alta probabilidad de provocar accidentes mortales?
- ¿Cómo se ha determinado que la metodología aplicada en su operación para identificar y controlar los riesgos fatales resulta correcta y apropiada?
- ¿Cómo evita el sistema que se produzcan fallos comunes como los siguientes?
  - pasar por alto un riesgo fatal potencial en la evaluación;
  - aplicar un control inadecuado;
  - manipular el resultado de la evaluación.

## ¿Qué necesitamos?

Un mecanismo para identificar los errores y aprender de ellos que ponga en común de manera abierta y periódica las lecciones extraídas.

## Qué debe comprobar

- Cuando falla una medida de control de los riesgos fatales, ¿cómo se comparte la información con el resto de la organización?
- ¿De qué modo se comunican y comparten con el resto de la organización los riesgos identificados a través del programa de prevención de accidentes mortales?
- ¿Cómo notifica e investiga la operación los incidentes de menor importancia que, sin embargo, tienen el potencial de provocar consecuencias fatales?
- ¿Qué tipo de seguimiento se lleva a cabo de las medidas preventivas identificadas en las investigaciones de accidentes fatales potenciales para verificar su plena aplicación, y cómo se evalúa su eficacia?

# Análisis y evaluación del riesgo

9

## ¿Qué necesitamos?

Procedimientos exhaustivos de evaluación de los riesgos fatales, incluida la identificación de los controles y las normas de desempeño cruciales.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿Qué metodología de riesgo se utiliza para identificar y evaluar los controles críticos aplicados en el caso de los riesgos fatales y para establecer unos niveles de desempeño adecuados?
- ¿Qué proceso de garantía se sigue para garantizar que las estrategias y medidas de prevención de los riesgos fatales se están aplicando de manera coherente en toda la operación?

## ¿Qué necesitamos?

Iniciativas empresariales que incluyan una evaluación de la contribución a la prevención de los accidentes mortales.

## Qué debe comprobar

- ¿Cómo se han establecido los criterios de tolerabilidad de los riesgos fatales, y cómo se aplican?
- ¿Qué procesos existen para integrar las decisiones relativas a la prevención de accidentes fatales en las iniciativas de las operaciones?
- ¿Cómo se mide la eficacia de los controles de los riesgos fatales?

# Tratamiento del riesgo

10

## ¿Qué necesitamos?

Utilizar la jerarquía de controles, un proceso continuo dirigido a incrementar sistemáticamente los controles de los riesgos fatales.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿Cómo se aplica la jerarquía de controles para reducir los riesgos fatales en la operación?
- ¿De qué modo tienen en cuenta los procesos de planificación y elaboración de presupuestos el requisito referente a la implantación de controles de ingeniería para reducir los riesgos fatales?
- ¿Qué proceso educativo se utiliza para garantizar la comprensión de la jerarquía de controles?
- ¿Alienta el proceso la asignación de múltiples niveles de controles?

## ¿Qué necesitamos?

Criterios y procesos transparentes para determinar las consecuencias del incumplimiento de los controles cruciales de los riesgos fatales.

## Qué debe comprobar

- ¿Cómo sabe que los empleados entienden la lógica de los controles de los riesgos fatales y las responsabilidades relativas a su cumplimiento?
- ¿Qué criterios y procesos existen para determinar las consecuencias del incumplimiento de los controles de los riesgos fatales? ¿Son transparentes?

# Seguimiento y revisión

11

## ¿Qué necesitamos?

Indicadores cuantificables sobre la prevención de accidentes mortales que se revisen periódicamente.

## ¿Qué debe comprobar?

- ¿Qué indicadores de adelanto y retraso se han definido para medir las actividades de prevención de accidentes mortales?
- ¿Cómo se supervisan y revisan estos indicadores, y de qué modo se apoyan las medidas de prevención de accidentes mortales en las acciones llevadas a cabo?
- ¿Cómo se utilizan las fuentes externas para validar las hipótesis sobre la prevención de accidentes mortales y los controles aplicados?

## ¿Qué necesitamos?

Investigaciones, análisis y una comunicación de calidad acerca de los factores causales y del control de los accidentes reales y altamente probables.

## Qué debe comprobar

- ¿Cómo se evalúa la calidad de las investigaciones y de los análisis de las causas profundas de los accidentes fatales potenciales?
- ¿Qué proceso existe para garantizar que las conclusiones de las investigaciones aporten información al programa de prevención de accidentes mortales?
- ¿Cómo garantiza la implicación de personal independiente en la investigación de accidentes reales y de accidentes de alta probabilidad?

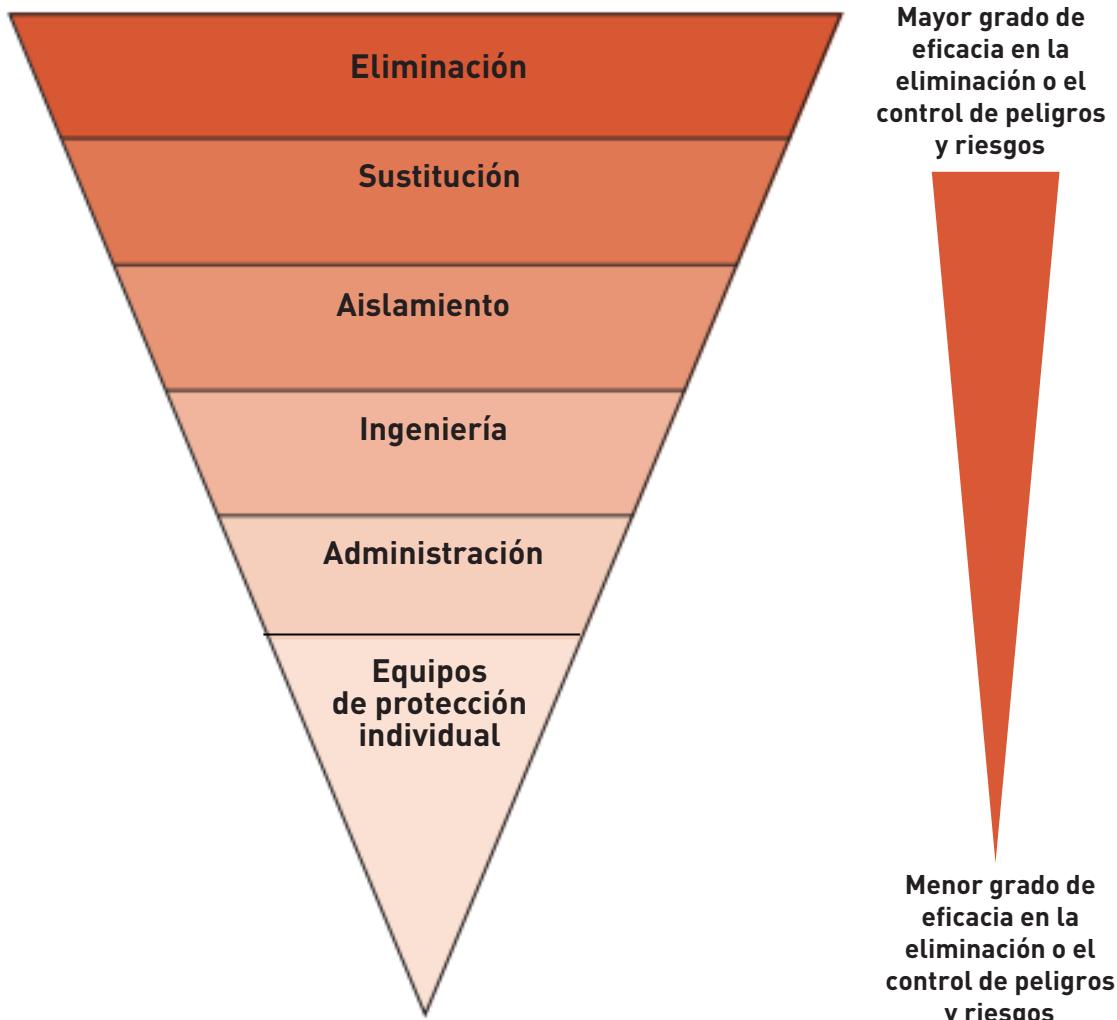
## ¿Qué necesitamos?

Un proceso de verificación para validar la existencia de controles cruciales y que estos proporcionan a nuestros empleados los beneficios previstos.

## Qué debe comprobar

- ¿Qué proceso existe para verificar que los controles cruciales identificados en las evaluaciones de los riesgos fatales proporcionan la protección prevista frente a los accidentes fatales?

# Jerarquía de controles



El Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) es un grupo integrado por directores generales del sector industrial que aborda las prioridades clave y los problemas emergentes de la industria. Pretende desempeñar un papel líder en la industria en cuanto a la promoción de las buenas prácticas y la mejora del desempeño, y promueve una mayor coherencia de enfoques tanto a escala nacional como entre los diferentes productos básicos a través de sus miembros y empresas asociadas.

La visión del ICMM consiste en una industria minera y metalúrgica respetada y que goce de un reconocimiento amplio por ser esencial para la sociedad y por realizar una contribución clave al desarrollo sostenible.

ICMM  
35/38 Portman Square,  
Londres W1H 6LR  
Reino Unido

Tel.: +44 (0) 20 7467 5070  
Fax: +44 (0) 20 7467 5071  
Correo electrónico:  
[info@icmm.com](mailto:info@icmm.com)