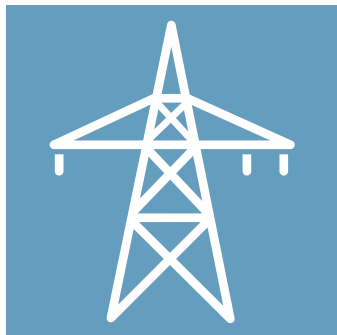


# Guía para la gestión de seguridad y salud en el trabajo

Apoyo y empoderamiento de los gerentes de nivel medio en la industria eléctrica



issa

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

*Comité para la Electricidad*

El Comité para la Electricidad de la AISS agradece a los miembros del grupo de trabajo internacional por el apoyo activo en la elaboración de esta guía.

**Peter McCormick**, ENA, Reino Unido – Dirección

**Peter Coyle**, ENA, Reino Unido

**Mike Leppard**, ENA, Reino Unido

**Dominique Vacher**, EDF, Francia

**Bernhard Ascherl**, Siemens, Alemania

**Jana Mala**, ČSZE, República Checa

**Matthias Stenzel**, AISS, Comité de Minería, Alemania

**Klaus Renz**, AISS Comité para la Electricidad, Alemania

**Dieter Häring**, ABB, Alemania

**Lothar Kinzig**, ABB, Alemania

**Lucie Janouskova**, ČSZE, República Checa

**Martina Hesse-Spötter**, AISS Comité para la Electricidad, Alemania

**Jens Jühling**, AISS Comité para la Electricidad, Alemania

**Rüdiger Hoffmann**, RWE, Alemania

**Christian Troger**, AUVA, Austria

**Antonio de Cos**, Fraternidad, España

**Vladimir Caha**, HEP, Croacia

ISBN-13 978-3-937824-21-5

Editor

**Asociación Internacional de la Seguridad Social**

Comité para la Electricidad – Gas – Calefacción Urbana – Agua

c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse

Gustav-Heinemann-Ufer, 50968 Köln

Todos los derechos permanecen reservados al editor, también los derechos de reimpresión parcial, de reproducción fotomecánica y de traducción. Los derechos también se extienden a la copia y traslación de tramos aislados de texto mediante cualquier procedimiento de conservación y transferencia a papel, películas, cintas, placas y otros medios.

Derechos de las fotografías: iStock (Highwaystarz-Photography, Michael Jung, vm)

IVSS 029S

# **Guía para la gestión de seguridad y salud en el trabajo**

**Apoyo y empoderamiento de los gerentes  
de nivel medio en la industria eléctrica**

# Contenido

Preámbulo	7
Propósito de la guía	8
Definición de gerencia de nivel medio (GNM)	8
Nombramiento de personas adecuadas	8
La posición del gerente dentro de la empresa	9
<b>1 1<sup>ra</sup> Parte: Obligaciones generales del empresario, de la dirección de la empresa y de la gerencia superior</b>	<b>10</b>
1.1 Generalidades	10
1.2 Gestión efectiva de seguridad y salud en el trabajo	12
1.3 Dirección	14
1.4 Gestión de riesgos	14
1.5 Formación y competencia	16
1.5.1 Guías para la competencia	16
1.5.2 Formación	22
1.5.3 Contratistas	23
1.5.4 Orientación y asesoramiento externos	24
1.6 Directivas y procedimientos	24
1.6.1 Estructura de las normas de seguridad	24
1.6.2 Análisis de riesgos	25
1.6.3 Un concepto integrado	26
1.6.4 Sistemas de gerencia	26
1.7 Inclusión de los trabajadores	27
<b>2 2<sup>da</sup> Parte: Recomendaciones prácticas para la gerencia intermedia</b>	<b>28</b>
2.1 Introducción	28
2.2 Dirección	31
2.2.1 Comportamiento efectivo	31
2.2.2 Inclusión de los empleados	32
2.3 Gestión de seguridad y salud en el trabajo	33
2.3.1 Planificación y organización	33
2.3.2 Gestión de riesgos	33
2.3.3 Medidas de formación y capacitación	34
2.4 Contratistas	35

**ANEXOS**

Anexo 1: Ejemplo – Transmisión de responsabilidades	36
Anexo 2: Guía – Concienciación sobre el papel y la responsabilidad	38
Anexo 3: Guía – Seguridad y salud en el trabajo y dirección de los trabajadores	40
Anexo 4: Guía – Participación de los trabajadores	42
Anexo 5: Guía – Gestión de riesgos	44
Anexo 6: Guía – Investigación y gestión de incidentes	46
Anexo 7: Guía – Auditoría	48
Anexo 8: Guía – Medidas de formación y capacitación	50

## Referencias

**Preámbulo**

Esta guía presupone que las empresas eléctricas cumplen con sus obligaciones en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo bajo especial consideración de los riesgos eléctricos. Esto significa que cuentan con una política de seguridad y salud en el trabajo y emplean procedimientos acorde a la responsabilidad social de la empresa (p.ej. ISO 2600) y cumplen con los Obligaciones Generales de los Empresarios según el artículo 6 de la Directiva del Consejo Europeo para la introducción de medidas para el mejoramiento de la seguridad y la salud en el trabajo de los empleados (89/391/ EEC).

Del mismo modo las empresas eléctricas deben cumplir con los principios del Convenio (No. 187) del 2006 para el fomento de la seguridad y la salud en el trabajo contribuyendo de esta forma al continuo mejoramiento de la seguridad y la salud en el trabajo y a la prevención de enfermedades profesionales, accidentes y muertes.

El grado de detalle del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo a aplicar está determinado por el tamaño y la función de la empresa. Las empresas grandes cuentan con más recursos que las empresas pequeñas y medianas (PYME) por lo que pueden introducir procedimientos más detallados. No obstante debe ser evidente un nivel apropiado de compromiso con la seguridad y salud en el trabajo.

## Propósito de la guía

El propósito de esta guía es mejorar y fortalecer el rendimiento de dirección de la gerencia de nivel medio en la gestión de seguridad y salud en el trabajo en la industria eléctrica.

El documento tiene como objetivo prestar ayuda a los gerentes de nivel medio:

- Ilustrando los factores claves en la gestión de seguridad y salud en el trabajo en relación con su adaptación a los otros procesos de la empresa y los objetivos globales de la misma
- Describiendo principios claves de la seguridad y salud en el trabajo y cómo éstos pueden ser implementados
- Proporcionando a los gerentes apoyo y asistencia práctica para llevar a cabo las tareas de dirección en la gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Explicando como hacer frente a su responsabilidad con los trabajadores y con el trabajo a realizar.

La guía va dirigida en primer lugar a la gerencia de nivel medio en la industria eléctrica pero también puede ser referencia para la alta dirección debido a la gran influencia que tienen sus decisiones sobre la gerencia de nivel medio.

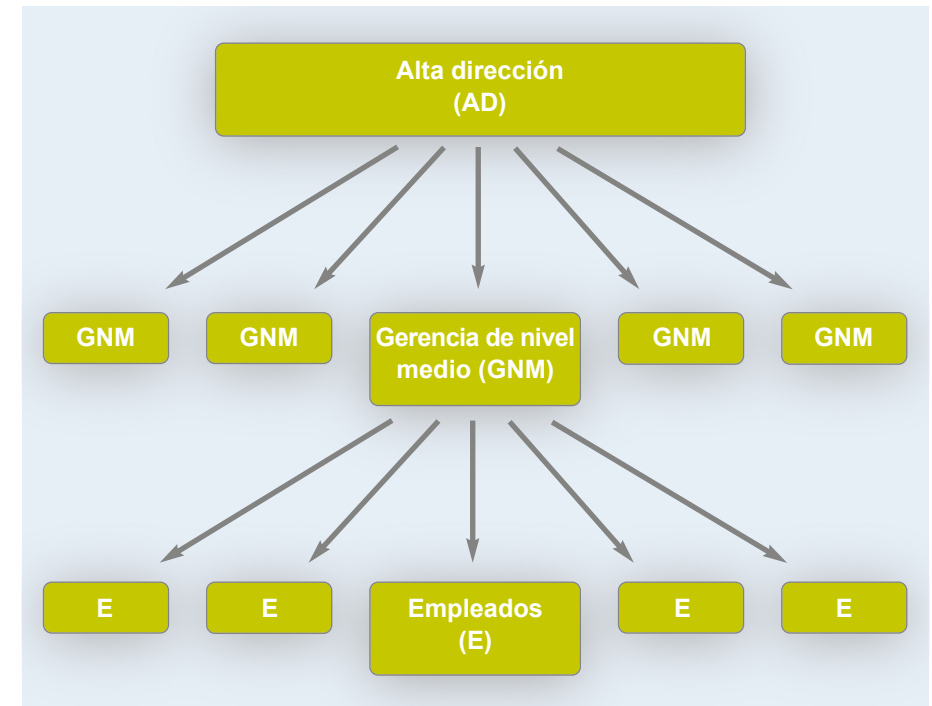
## Definición de gerencia de nivel medio (GNM)

La gerencia de nivel medio comprende a los gerentes, jefes de equipo, jefes de grupo, supervisores, instructores, etc., quienes son figuras claves en las empresas y representan la “masa crítica” para el éxito de las mismas.

## Nombramiento de personas adecuadas

En primer lugar es esencial que sean nombradas las personas adecuadas para estos puestos. Esto se logra por medio de un eficiente departamento de recursos humanos y de eficientes procedimientos de evaluación del personal de manera que sólo los trabajadores con las habilidades necesarias, conocimientos y experiencia puedan ser designados como gerentes. Los mismos criterios deben aplicarse a los gerentes designados para el exterior y a las personas que son fomentadas internamente en la empresa.

## La posición del gerente dentro de la empresa



*El diagrama muestra la posición y la responsabilidad de los gerentes dentro de la empresa.*

## 1ª PARTE

## Obligaciones generales del empresario, de la dirección de la empresa y de la gerencia superior

### 1.1 Generalidades

Las empresas tienen obligaciones claramente definidas para asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados, del público y de todos los que puedan verse afectados por las actividades de las mismas. Las empresas tienen que evaluar los riesgos a los que estos grupos están expuestos por las actividades de trabajo y definir prioridades e implementar las medidas y actividades de control adecuadas con el fin de reducir eficazmente los riesgos. Esto generalmente se logra mediante la definición por parte de la dirección de la empresa de una política para la seguridad y la salud en el trabajo y que constituye mucho más que simples documentos; estas directivas deben ser una parte integral de la cultura corporativa, de sus valores y de sus normas de funcionamiento.

Esta política se materializa a través de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que permite la planificación, organización, control, seguimiento y revisión de las medidas de control.

Esto se sustenta en una sólida cultura de seguridad y salud en el trabajo. El objetivo final es la mejora continua y sostenida en el funcionamiento de la seguridad.

Para lograr el equilibrio entre los sistemas requeridos y las formas de comportamiento se deben tomar las precauciones adecuadas para agrupar los factores esenciales que conduzcan al éxito de la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Con frecuencia de ello deriva un concepto de planificación, acción, control y reajuste para la gestión de salud y seguridad que favorece un proceso cíclico de mejoramiento continuo. Las empresas tienen que:

- **Planear** a través de la introducción de estrategias y procedimientos adecuados
- **Actuar** mediante la identificación de riesgos y la implementación de medidas de control

- **Controlar** por medio de medidas de seguimiento y de medición
- **Reajustar** mediante la revisión de los avances y la introducción de medidas de perfeccionamiento.

Esta guía utiliza principios aceptados de una buena gestión y los aplica en el contexto de la gestión de seguridad y salud en el trabajo para fomentar la adopción y el desarrollo de un concepto basado en las mejores prácticas.

*Referencia: Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013 (Gestión de salud y seguridad, HSG65, Salud y Safety Executive, 2013)*  
*Referencia: Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013 (Conducción de salud y seguridad laboral, INDG417, Health & Safety Executive, 2013)*

Los beneficios económicos para una empresa que resultan de una buena gestión de seguridad y salud en el trabajo son bien conocidos. La empresa se beneficiará con la reducción de costos de funcionamiento y con la reducción de los niveles de riesgo. El resultado será un menor número de accidentes que a su vez conducen a la reducción de trámites, de costos de administración y de costos legales. Las tasas de ausentismo laboral por enfermedad se reducen y el compromiso de los empleados con frecuencia aumenta. A su vez crece la reputación general de la empresa.

Existen datos que demuestran que las inversiones en la gestión del riesgo y la minimización de riesgos traen consigo un efecto positivo tanto sobre los costos operativos como sobre el bienestar de los empleados.

*Referencia: Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013, (Cálculo de rentabilidad internacional de la prevención para empresas: Costos y beneficios de las inversiones en seguridad y salud laboral)*

Estos aspectos se ven consolidados en reglamentos marcos de la industria; por ejemplo en las “Siete reglas de oro” establecidas por la Sección Minería de la AISS como directriz para el perfeccionamiento sistemático y sostenible de ese sector, cuyos fundamentos son igualmente aplicables en la industria eléctrica. A las empresas se les recomienda los siguientes principios:

- Liderazgo y Compromiso con la seguridad y salud en el trabajo
- Identificación de peligros y riesgos
- Determinación de objetivos para la seguridad y salud en el trabajo
- Implementación de un sistema efectivo de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Uso de tecnologías seguras y saludables
- Control y mejoramiento de la formación y la competencia de su personal
- Inversión en la inclusión y motivación de los empleados.

*Referencia: Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section (Siete reglas de oro para la seguridad y la rentabilidad en la minería, Sección Minería de la AISS)*

## 1.2 Gestión efectiva de seguridad y salud en el trabajo

Los fundamentos expuestos anteriormente asegurarán que a la gestión de seguridad y salud en el trabajo se le conceda el estatus necesario dentro de los objetivos generales de la empresa y el plan de negocio de la compañía. Para asegurar que los objetivos de seguridad y salud en el trabajo definidos dentro del plan se alcancen, los gerentes tendrán que ser apoyados y capacitados a través del establecimiento de normas en la empresa.

Se requieren normas para las áreas de **Dirección** y **Gestión de Riesgos**, que son aspectos importantes dentro de cualquier empresa. Éstas deben ser acompañadas de normas relativas a las **Estrategias y Procedimientos** así como **Formación** y **Capacitación**, que proporcionan los medios para alcanzar los niveles requeridos de salud y seguridad, y todo esto deben ser apoyado por la **Participación consecuente y transparente de los empleados**.

La evidencia de una buena práctica profesional implica la elaboración de acuerdos formales dentro de la empresa. Estos establecen las normas y comportamientos prescritos y necesarios para la cooperación entre la dirección y los sindicatos o representantes de seguridad de los empleados.

Lo anterior sólo se logra mediante la labor conjunta de la gerencia y los sindicatos y representantes de los trabajadores para asegurar que la salud y la seguridad sean vistas como una prioridad clave, y cuando reina una cultura de fomentación y apoyo al personal para enfrentarse tanto a las acciones como a las condiciones inseguras.

A nivel laboral la participación de la fuerza de trabajo se puede promover a través de la creación de comités de seguridad y salud, de la colaboración de los empleados en investigaciones y auditorías de seguridad así como por medio del desarrollo conjunto de sistemas de trabajo seguros y de su revisión.

Los gerentes también necesitan asesoramiento más especializado para cumplir con los estándares de salud y seguridad establecidos por la empresa y el nivel de rendimiento requerido. Este asesoramiento puede ser proporcionado por especialistas en seguridad y salud laboral y por personal con capacitación médica.



*Aspectos claves de la conducción de la gestión de seguridad y salud en el trabajo*



Una vez que se haya creado un ambiente seguro es importante que los logros que se han alcanzado no se erosionen con el tiempo por complacencia o por el relajamiento en la memoria corporativa. Los registros precisos de incidentes anteriores y las enseñanzas que de ellos se derivan pueden ayudar en este proceso.

### 1.3 Dirección

Es importante que los dirigentes encuentren el tono correcto en cuanto a las expectativas de la empresa en materia de salud y seguridad. Ellos deben ser visibles y demostrar su empeño a través de visitas periódicas a los lugares de trabajo. Dichas visitas deben posibilitar una comunicación franca y recíproca a todos los niveles de la empresa.

La alta dirección deberá asumir la responsabilidad y encargarse de la presidencia del comité central de salud y seguridad de la empresa y de esta forma enviará un fuerte mensaje al personal sobre la importancia de este tema. Estos aspectos de motivación son importantes para la inclusión de los empleados pero deben ir acompañados de responsabilidades claramente definidas y documentadas por los directivos y empleados de manera que todos entiendan el papel que pueden desempeñar en el mejoramiento de la protección de la salud y del trabajo.

### 1.4 Gestión de riesgos

Después de la implementación de una cultura efectiva de dirección es importante crear una estructura de procedimientos que vincule a los dirigentes en las decisiones diarias relacionadas con la gestión de las cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo, de tal forma que una buena política empresarial posibilite prácticas seguras de trabajo.

Mediante la investigación independiente de los riesgos y el entendimiento de riesgos potenciales en el sector de la electricidad se han identificado una serie de áreas claves que por una parte representan las buenas prácticas y a la vez son críticas en cuanto a la seguridad se refiere. Estos factores deben ser abordados y requieren de continuos esfuerzos para lograr el éxito.

En primer lugar la **Implicación de la Alta Dirección** debe ser evidente. A su vez este compromiso debe estar respaldado por **Funciones y Responsabilidades** claras y **Procedimientos Eficaces** con el fin de ayudar a la empresa a alcanzar las metas y los objetivos de salud y seguridad establecidos. Esto sólo logrará mediante el empleo de **Trabajadores Competentes y Capacitados** que cuentan con los **Recursos Adecuados** en lo que al equipamiento y al apoyo se refiere. Una **Comunicación Efectiva** entre todos los implicados es esencial y debe incluir al **Personal Subcontratado** empleado en la empresa.



*Factores importantes para una organización efectiva de la protección de la salud y el trabajo*

*Referencia: Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009 (Investigación de la influencia de los Factores Humanos dentro de la ENA, Instituto de investigación para la Salud y la Seguridad de 2009)*

El proceso debe comenzar con el reconocimiento de la importancia y la influencia de las decisiones de la gerencia y su impacto sobre la salud y la seguridad en el entorno de trabajo. Todos estos principios también se aplican por igual para empleados y empresarios así como el personal de subcontratación.

Debe haber sistemas para la identificación de todos los riesgos, evaluación sólida de los riesgos, junto con la aplicación y el seguimiento de controles adecuados.

Debe haber una gestión eficaz de las situaciones de incumplimiento.

Todos los cuasi accidentes deben ser investigados en forma oportuna.

Debe fomentarse una cultura efectiva que promueva la notificación abierta de los cuasi accidentes, de los accidentes de trabajo actuales y de los incidentes.

Los gerentes deben tener un entendimiento de las realidades de las tareas concretas, es decir, entendimiento de cualquier conflicto potencial entre la salud y la seguridad y las consideraciones operativas

La causa fundamental de cada accidente debe ser identificada de forma clara y precisa y ser comunicada.

## 1.5 Formación y competencia

### 1.5.1 Guías para la competencia

Los gerentes tienen que demostrar su competencia en una amplia gama de disciplinas que abarcan habilidades de gestión técnica, financiera, operacional, de negocio y de personas, así como de la salud y la gestión de la seguridad. La combinación precisa de las competencias requeridas para los proyectos y actividades individuales dependerá del contexto y las circunstancias en particular. Sin embargo, desarrollar y asegurar la competencia del personal es una condición esencial para el mejoramiento de los resultados empresariales.

Por tanto, es importante que los gerentes de nivel medio reciban la formación y la orientación adecuadas así como el apoyo necesario para ejercer su función. Esto se debe a que son los responsables de la aplicación de las prácticas operativas y de gestión y de los procedimientos que se derivan de la política global de la empresa.

Debe haber un compromiso en cuanto a la oportuna facilitación de todos los medios de formación y capacitación para evitar brechas en las habilidades o competencias.

Competencia en materia de salud y seguridad significa que los gerentes deben poseer las cualificaciones, conocimientos, experiencia y cualidades adecuadas a sus funciones. Los gerentes deben tener claro que es lo que se espera de ellos para recibir la capacitación adecuada y poder desarrollarse, adquirir mayor experiencia en su campo y tratar de mantener o mejorar su competencia con el tiempo.

Un conjunto de orientaciones para la competencia de los gerentes, supervisores y el personal de la empresa ayudará a asegurar que se tomen las precauciones adecuadas y se identifiquen las lagunas en los conocimientos, las habilidades y la competencia.

<b>Marco de habilidades y competencias – Principios claves</b>			
Competencia	¿Qué tienes que hacer?	¿Qué tienes que entender y saber?	¿Qué pruebas de tu competencia necesitas mostrar?
<b>Requerimientos generales</b>	<p>Desarrollar un nivel básico de conciencia respecto a la seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Estar familiarizado con la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa</p> <p>Participar en el programa de introducción y preparación de la empresa</p> <p>Asegurar que todos los empleados participen a tiempo en este proceso</p>	<p>Los aspectos y requisitos claves de la legislación sobre el trabajo de seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Las funciones claves del negocio de la empresa y sus interdependencias</p> <p>La comprensión del impacto de las acciones de tu equipo sobre las personas implicadas – otros empleados, clientes y el público</p>	<p>Asegurar en el plazo debido el cumplimiento de todos los requisitos internos de capacitación de la empresa</p> <p>Visitar opcionalmente cursos profesionales externos sobre seguridad y salud en el trabajo y cursos de cualificación para dirigentes</p>

Competencia	¿Qué tienes que hacer?	¿Qué tienes que entender y saber?	¿Qué pruebas de tu competencia necesitas mostrar?
<b>Aspectos operativos específicos</b>	<p>Participar en programas de formación de la empresa (módulos operativos y técnicos) y progresar a través de ellos</p> <p>Desarrollar habilidades específicas técnicas o de gestión en dependencia de la tarea a realizar, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instalador</li> <li>■ Ensamblador</li> <li>■ Trabajador en línea</li> <li>■ Gerente de Logística</li> <li>■ Instructor</li> <li>■ Auditor, etc.</li> </ul>	<p>Conocimiento de las normas a aplicar y de los procedimientos industriales probados</p> <p>Comprensión detallada y capacidad para trabajar en conformidad con los procedimientos de la empresa y con sistemas seguros de trabajo</p> <p>Capacidad para supervisar y evaluar el desempeño del personal que realiza tareas operativas o de gestión</p>	<p>Asegurar que el cumplimiento de las tareas ajustadas a las habilidades personales en los trabajos habituales se complemente con el trabajo administrativo</p> <p>Mantener al día los conocimientos técnicos y familiarizarse con nuevas técnicas, tecnologías y equipamientos</p> <p>Realización de validaciones de rutina del trabajo que ejecuta el equipo</p>

Competencia	¿Qué tienes que hacer?	¿Qué tienes que entender y saber?	¿Qué pruebas de tu competencia necesitas mostrar?
<b>Seguridad y emergencia</b>	<p>Asegurar el cumplimiento de todos los procedimientos y sistemas de seguridad del trabajo, tomando medidas correctivas en caso necesario</p> <p>Mantener al día los procesos de evaluación de riesgos empleados</p> <p>Jugar un papel clave en la protección de la salud y la seguridad en la compañía para ayudar al mejoramiento continuo del sistema de protección de salud y seguridad</p> <p>Asegurar que el personal sea adiestrado para actuar correctamente en situaciones de rutina y en situaciones excepcionales así como durante el uso de pruebas de emergencia y durante los simulacros</p>	<p>Estar familiarizado con todos los aspectos del sistema de salud y seguridad de la empresa que se refieran a usted y a su equipo</p> <p>Poseer conocimientos prácticos de los peligros y riesgos específicos en distintos entornos y de las prácticas de seguridad correctas que deben ser empleadas</p> <p>Estar familiarizado y tener la capacidad de llevar a cabo la supervisión proactiva de la seguridad y las investigaciones reactivas de incidentes</p>	<p>Asegúrese de seguir cumpliendo con los requisitos de competencia que se asocian con su papel y el nivel de responsabilidad (persona competente, persona autorizada, gerente de nivel medio, etc.)</p> <p>La formación en la supervisión y la verificación de los sistemas de gestión de seguridad de la compañía</p> <p>Mantenga sus conocimientos mediante un curso de actualización en gestión de salud y seguridad y, si es posible, amplie sus experiencias a través de colaboración externa (otras industrias, asociaciones profesionales, autoridades supervisoras de la protección laboral, etc.)</p>

Competencia	¿Qué tienes que hacer?	¿Qué tienes que entender y saber?	¿Qué pruebas de tu competencia necesitas mostrar?
<b>Formación y desarrollo</b>	<p>Introducir y mantener los programas de formación y los perfiles del grupo de trabajo</p> <p>Garantizar que se lleve a cabo una formación periódica de actualización, sobre todo se han introducido nuevos procedimientos y equipos</p> <p>Garantizar el desarrollo de programas de comportamiento y culturales que se vean reflejados en el trabajo de su grupo</p>	<p>Demostrar los principios y beneficios de una fuerza de trabajo comprometida</p> <p>Significado y contribución de la labor del grupo de trabajo a los propósitos y objetivos generales de la empresa</p> <p>La necesidad de realizar registros y documentaciones precisos para asegurar el control adecuado y la importancia de la memoria colectiva para asegurar que lo aprendido se mantenga</p>	<p>Capacidad para llevar a cabo las revisiones formales e informales de su grupo y del trabajo que realiza, reconociendo tanto la extensión como la limitación de tus responsabilidades</p> <p>Un buen liderazgo y habilidades de comunicación ayudan a tu propia formación y a su vez a la retroalimentación y al asesoramiento por parte de los altos directivos</p>

La competencia implica algo más que la formación técnica; se requiere también de una actitud positiva y un comportamiento ejemplar para garantizar que la salud y la seguridad sigan siendo una prioridad para todos. Los gerentes deberán estar al corriente de las disposiciones legales y los correspondientes códigos de conducta así como las directrices, deben conocer los nuevos avances en la tecnología y estar al tanto de los progresos actuales en su campo que podrían tener impacto sobre los procesos y sistemas en la empresa o requerir cambios en los mismos.

De igual manera los gerentes deben consultar y aplicar ejemplos de buenas prácticas y procedimientos de otras partes de la empresa si fuera necesario. Esto se hace mediante el aprendizaje de los errores del pasado así como mediante el empleo de parámetros ya existentes. Ello ayudará en la promoción y la retención de la memoria corporativa y los beneficios que ofrece para la empresa.

Estas cuestiones enfatizan la importancia de un compromiso con la constante formación de los empleados y un programa permanente de evaluación de la competencia y el desarrollo profesional. Esto necesita ser apoyado y reforzado a través de cursos periódicos de actualización en intervalos apropiados.

### 1.5.2 Formación

Los gerentes deben ser entrenados a los niveles apropiados, tanto en la gestión de salud y seguridad como en cuestiones específicas relacionadas con el sector eléctrico. La formación y los cursos de perfeccionamiento deben abarcar aspectos relacionados con la seguridad de los procesos y las personas e incluir la instrucción y la evaluación tanto para situaciones normales como de emergencia. Estas medidas necesitan ser complementadas con cursos periódicos de actualización en correspondencia con el nivel de responsabilidad y los requisitos de la función de los gerentes.

Una cultura de salud y seguridad consolidada también proporcionará la oportunidad para la formación conjunta de gerentes y expertos en seguridad para garantizar que la formación es coherente en toda la organización y satisface las necesidades de todos los empleados. Un modo de proceder coordinado entre la empresa y los representantes de los trabajadores conduce con mayor probabilidad al éxito en la solución de los problemas de salud y seguridad, con los que se enfrenta la empresa. Esto se consigue mediante la comprensión de los beneficios de la cooperación positiva entre todas las partes. Las medidas conjuntas

de capacitación deben abordar los temas específicos que atañen tanto al sector eléctrico en general como a cada empresa en forma individual.

El objetivo general debe garantizar mejoras sostenibles en la cultura de salud y seguridad y promover comportamientos que mejoran la seguridad.

Temas que se tratarán en este tipo de formación incluyen:

- Lecciones aprendidas de incidentes en la industria
- Cuestiones específicas de gestión de activos y seguridad de los procesos, nuevas tecnologías y procedimientos, salud ocupacional y humana y factores de organización
- Obligaciones legales
- Modalidades de consulta
- Políticas y procedimientos, evaluaciones de riesgos y sistemas de trabajo seguros.

Además de la formación en salud y seguridad, los gerentes deben ser entrenados en técnicas de comunicación tales como la forma de interactuar eficazmente con el personal. Esto ayudará a los gerentes a ser más eficaces en las reuniones y sesiones de información del equipo y a desarrollar sus habilidades de influencia y negociación.

Los gerentes también deben garantizar que el personal vulnerable reciba una formación adecuada; aquí se incluyen los nuevos empleados, aquellos a los que se les ha transferido nuevas tareas, los trabajadores temporales y aquellos con padecimientos de salud.

### 1.5.3 Contratistas

Del mismo modo debe haber un compromiso para preservar la salud, la seguridad y el bienestar de los contratistas y otras partes interesadas empleadas o afectadas por el negocio. Esto puede incluir los procesos de evaluación y la autorización oficial, pero sin duda requieren supervisión y la comunicación efectiva con los contratistas durante el tiempo que dure el contrato y mientras se encuentren en instalaciones de la empresa.

Por lo tanto, los gerentes necesitan estar familiarizados con los procedimientos de gestión de los contratistas dentro de su área de trabajo, sobre todo si éstos

son empleados para actividades de alto riesgo. Los gerentes también deben estar al tanto de cualquier impacto en la salud, la seguridad y el bienestar de su propio personal resultantes del trabajo del contratista.

#### 1.5.4 Orientación y asesoramiento externos

Orientación y asesoramiento no sólo se obtienen a través de la propia empresa, sino también a través de representantes de la industria, de organismos y autoridades nacionales, de autoridades de regulación o de organismos de certificación que trabajan para la industria. Este último puede ser para proporcionar un marco nacional de competencias, formación y normas de evaluación con el fin de garantizar un enfoque uniforme en toda la industria. Esto crea una plataforma para el diálogo entre los proveedores de formación (instituciones académicas y organizaciones de formación o entrenamiento) y las empresas.

### 1.6 Directivas y procedimientos

#### 1.6.1 Estructura de las normas de seguridad

Estos problemas pueden ser abordados a través de la elaboración e implantación de un marco de reglas de seguridad para la gestión eficaz de los riesgos en la industria. Estas reglas de seguridad forman la base para la gestión de la seguridad global sistemática y permiten que puedan ser introducidos sistemas de trabajo seguros para las personas que trabajan en o cercanía de equipos eléctricos activos.

Un conjunto de reglas genéricas de seguridad también garantiza que se realicen los controles necesarios por parte de la gerencia lo que a su vez conduce a un mejoramiento continuo. A su vez ellas aseguran que los gerentes en cooperación con la fuerza de trabajo introduzcan procedimientos formales aprobados y establecidos después de ser realizadas en forma adecuada y suficiente las evaluaciones de riesgos de las actividades de la empresa. Ellos constituyen un marco común para la cooperación, la comunicación y el control del personal y contratistas y proporcionan una guía operativa para que cada empleado pueda trabajar con seguridad y de esta forma reducir el riesgo de lesionarse a sí mismo o a y sus colegas. Debido a los cambios en los entornos de trabajo y la posibilidad de riesgos e imprevistos, estos procedimientos deben ser validados por los gerentes sobre la base de la práctica operativa para asegurarse de que son sólidos y suficientes en cualquier circunstancia. Ésto posibilita que se pueda hacer

referencia a los mejores estándares posibles de seguridad, que sean comprendidos y compartidos por toda la industria y la vez ayudan a resaltar donde se requiere de recursos o formación adicionales.

#### 1.6.2 Análisis de riesgos

En la evaluación de riesgos se deben tener en cuenta como requerimientos mínimos los siguientes aspectos fundamentales:

- Identificación de los peligros
- Estimación de quién podría ser dañado y cómo
- Evaluación los riesgos y decidir sobre las precauciones
- Registro y documentación los hallazgos significativos
- Revisión de la evaluación de riesgos y repetición si fuera necesario.

*Referencia: INDG 163, 'Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace', HSE, 2014 (Evaluación del riesgo, una breve guía para el control de riesgos en el lugar de trabajo)*

Este enfoque de la gestión del riesgo se puede mejorar haciendo referencia a recursos y oportunidades de aprendizaje más amplios. Para el cumplimiento de los requisitos y prácticas legales que vaya más allá de su mera observación legal se puede proporcionar orientación legal y apoyo por parte de las autoridades supervisoras.

El apoyo también puede ser proporcionado por organismos industriales o comerciales que representan y trabajan en nombre de la industria y que están bien posicionados para sacar provecho del aprendizaje común a través de las empresas miembros que a menudo hacen frente y abordan los mismos temas. Se entiende que estos principios deben ser adoptados y se deben reflejar en las acciones de la gerencia media.

Del mismo modo los análisis comparativos, en forma clara y definida, entre sectores industriales semejantes ofrecen la oportunidad para el intercambio de las mejores prácticas lo cual lleva a nuevas formas de trabajo en temas comunes de seguridad.

### 1.6.3 Un concepto integrado

La seguridad y la salud en el trabajo son una parte integral de las tareas de una compañía eléctrica por lo que rendimientos y prácticas sobresalientes en la gestión de la salud y la seguridad traen a su vez provechos al desempeño global de la empresa. La organización de la empresa requiere un enfoque integrado de la gestión financiera, la calidad, el medio ambiente, la sostenibilidad, las necesidades de todas las partes interesadas y de las cuestiones de salud y seguridad.

Así, por ejemplo, la adquisición de equipos no debe llevarse a cabo de forma independiente de otras funciones de negocio de la empresa. Es muy importante que las directivas de gestión garanticen que los equipos no se adquieran teniendo en cuenta exclusivamente las razones de costo, lo que puede conducir a riesgos de salud y seguridad, tales como la manipulación manual, el ruido y problemas de vibración, etc.

También se requiere cada vez con más frecuencia que las empresas informen sobre su desempeño a propietarios, inversionistas, reguladores, al gobierno y al público en general sobre estos temas, ya que todos ellos como partes interesadas demandan cada vez más una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de salud y seguridad de su empresa.

### 1.6.4 Sistemas de gerencia

Esto se logra en parte mediante la introducción y la aplicación de sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001: 2008), del medio ambiente (ISO 14001) y de la salud y la seguridad (ISO 18001: 2007), aspectos que ayudan a asegurar que la empresa cumpla con los estándares de seguridad y los mantenga. Otros controles se logran a través de la observancia de los requisitos de las normas internacionales (ISO, CEN y CENELEC). Estas normas están sujetas a revisión continua y las empresas no deben perder de vista los nuevos desarrollos en este campo, tales como la propuesta de nueva Norma Internacional de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ISO 45001. Más controles se logran mediante el uso de normas de seguridad operacionales específicas de la instalación y el uso de buenas prácticas industriales establecidas. El nivel de cumplimiento de las disposiciones normalmente depende de los programas de auditoría y sistemas de documentación.

### 1.7 Inclusión de los trabajadores

Se requiere orientación sobre las herramientas prácticas y mecanismos de apoyo que están disponibles para mejorar la eficacia de las decisiones de gestión de salud y seguridad, incluyendo las acciones de los titulares con funciones claves que han sido designados como “gerentes medios” para asegurar el uso eficaz de los recursos y la plena participación de todos los empleados.

Las funciones y responsabilidades de los gerentes en materia de salud y seguridad deben estar claramente definidas y se deben comunicar claramente a toda la plantilla. Esto debe ir acompañado de un compromiso positivo, consistente y constante con los empleados en aspectos claves de la salud y la seguridad. Los empleados han de comprometerse también con la promoción y el logro de condiciones seguras y saludables.

Se debe promover una cultura abierta de potencialización de los empleados para poder encontrar soluciones comunes a los problemas en materia de salud y seguridad. Este proceso es fomentado mediante la inclusión de los representantes de los trabajadores en el comité o grupo de trabajo de salud y seguridad de la empresa y esto ayudará en el proceso de consulta y toma de decisiones.

Los empleados de todos los niveles deben tener la facultad de impugnar los actos y condiciones inseguras como parte de la cultura general de seguridad de la organización. La oferta de cursos de formación de alta calidad es muy importante para capacitar a los trabajadores de manera similar y de esta forma puedan contribuir activamente a la gestión de los riesgos de salud y seguridad. Todas estas medidas están destinadas a contribuir a un ambiente inclusivo donde todas las opiniones son valoradas asegurando con ello que el compromiso de los trabajadores se mantenga de forma duradera.

2<sup>da</sup> PARTE

## Recomendaciones prácticas para la gerencia intermedia

### 2.1 Introducción

Los Gerentes medios son responsables de gestionar el trabajo de un cuerpo de empleados y esto incluirá responsabilidades importantes para su salud, su seguridad y su bienestar, mientras estén en su área de trabajo.

Por lo tanto, son necesarios para operar dentro de una cadena de mando de dos vías. Rendirán informe a los altos directivos sobre el desempeño operativo dentro de su esfera de influencia, que se basará en la eficacia de los activos bajo su control. Estos activos incluyen tanto los equipos y los empleados que están bajo su control directo. También son necesarios para gestionar y supervisar la carga de trabajo de estos empleados por quienes tienen la responsabilidad de gestión directa, mientras todo el tiempo, se garantice la seguridad y bienestar.

El papel del gerente debe equilibrar todas estas prioridades para garantizar el eficaz desempeño global. Los gerentes deberán lidiar con estas exigencias contradictorias, no a través de la prioridad de un área sobre otra, sino a través de la asignación de igual importancia y tiempo para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Los administradores también deben tener en cuenta los costos directos e indirectos del control de riesgo que son introducidos y los costos que luego serán evitados a largo plazo. Este proceso debe tener en cuenta el ciclo de vida del equipo o proceso que se introduce, desde la fase de diseño mediante la adquisición, instalación, operación, mantenimiento y finalmente la clausura.

Una de las funciones del gerente medio es para impulsar mejoras en el desempeño de seguridad y salud en el trabajo dentro de su equipo, con el consiguiente impacto que éste tendrá en la empresa como un todo. Por lo tanto, es imperativo que estos directores sean señalados en primer lugar hacia una clara responsabilidad de la salud y la seguridad, y la cuestión concede el estado adecuado tanto dentro de la empresa y su papel individual. Deben recibir el

apoyo adecuado de profesionales competentes de seguridad y salud, incluidos la salud y la seguridad de directivos y personal capacitado médicamente.

Mientras que la Gerencia superior conserva la responsabilidad global de la seguridad y salud en el trabajo dentro de su esfera de influencia, puede delegar la responsabilidad específica para determinadas funciones al gerente medio quien luego se convierte en responsable de garantizar que estas funciones se llevan a cabo. El gerente medio puede entonces delegar tareas a los miembros de su equipo mientras nuevamente retiene la responsabilidad global de las acciones de todos los empleados bajo su control.

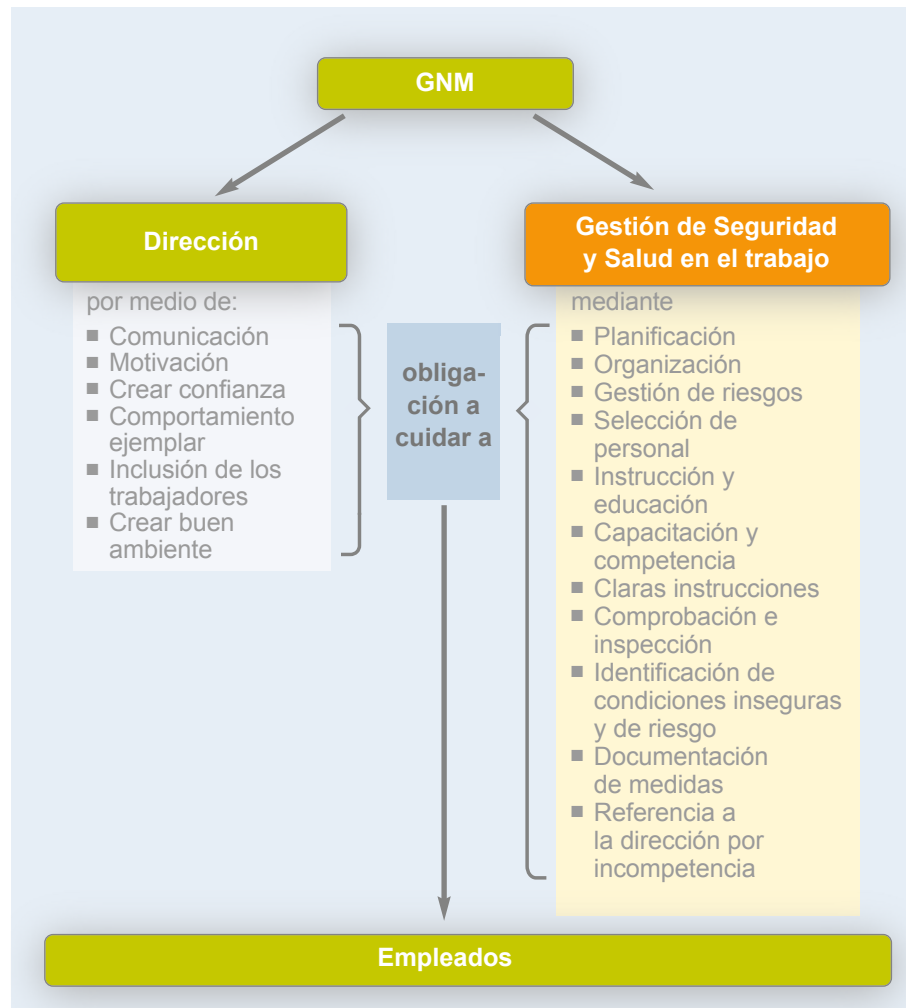
Por tanto, primeramente debe ser autorizado la Gerencia superior (GS) para tomar una responsabilidad precisa como se define a continuación:



*Responsabilidad significa obligación a cuidar a sus empleados*



Esta autorización debe ser formalizada para ayudar a establecer las expectativas del gerente de nivel medio y a ayudarlo a comprender el alcance y el grado de responsabilidad que se le ha dado. Un ejemplo de un acuerdo entre la gerencia superior y un gerente de nivel medio es propuesta en el anexo 1 (*Ejemplo-Transmisión de responsabilidades, Anexo 1*).



Responsabilidad significa obligación a cuidar a sus empleados

Los estatus y responsabilidades de gerentes medios dentro de la organización y los comportamientos apropiados necesarios para alcanzar el nivel requerido de rendimiento de seguridad y salud en el trabajo (*Guía-Conocimiento de las responsabilidades y funciones, Anexo 2*). Existe un principio de dos tipos de métodos para cumplir con su responsabilidad para la salud, seguridad y bienestar de los empleados dentro del trabajo.

- Dirección
- Gestión de Seguridad y Salud

## 2.2 Dirección

### 2.2.1 Comportamiento efectivo

Un gerente eficaz será capaz de motivar y energizar a su equipo para ir más allá del cumplimiento legal y establecer una cultura de aprendizaje y buenas prácticas que pueden ser replicadas en la empresa (*Seguridad y Salud en el trabajo y dirección de los trabajadores, Anexo 3*). Los gerentes recibirán la cultura que merecen basado en sus comportamientos, así como la dirección está en el corazón de cualquier sistema es importante para establecer el tono adecuado desde el principio. Esto es incluso más importante cuando se considera que los incidentes de la salud y seguridad y fracasos provienen con frecuencia de fracasos de dirección.

Los gerentes deben dar ejemplo y proporcionar una idea clara de lo que se requiere. El rendimiento es gestionado a través del establecimiento de objetivos y metas claras y los recursos que se requieren para lograr esta necesidad de ser identificados. Compromiso activo y regular con el equipo proporciona transparencia sobre los problemas fundamentales de seguridad, y proporciona un entorno abierto y de relación basada en la confianza mutua.

Esto brinda el desempeño para estar relacionado con los requisitos del sistema de gestión de seguridad y los objetivos generales de la empresa.

Los gerentes deben dar el ejemplo y demostrar un compromiso con las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, deben tender a motivar e inspirar a los demás, y al hacerlo ayudan a garantizar que la seguridad siga siendo una prioridad clave de la empresa.

### 2.2.2 Inclusión de los empleados

Los gestores necesitan trabajar con sus equipos para concientizar en la importancia de las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, y para asegurar que todos los empleados sean conscientes de cómo su comportamiento puede influir en el rendimiento global de la empresa (*Guía – Participación de los trabajadores, Anexo 4*). Los directivos deben desarrollar relaciones potentes con el personal como una plataforma para la mejora continua.

El establecimiento de un diálogo constructivo, conducirá a una comprensión compartida de las responsabilidades de ambos lados. El desarrollo de un compromiso duradero con la salud y seguridad entre todas las partes permitirá a la empresa lograr un progreso más allá del compromiso legal y convertirse en una organización de progreso y de aprendizaje, y establecer una cultura justa dentro de la empresa que luego resultaría en un nivel de aumento de confianza y cooperación.

En la práctica, los gerentes deben asegurarse de que la información es compartida, que la consulta tenga lugar, y que una cultura de negociación y colaboración sea promovida. La información sobre la seguridad y salud en el trabajo tiene que ser clara y concisa, la consulta ayuda a las personas a prepararse para el cambio necesario, la negociación genera confianza y respeto y colaboración que guiará a compartir propósitos y un sentido de pertenencia. Dentro de este marco de cooperación un jefe debe ser ejemplar en su propia conducta, conservando la autoridad para tomar decisiones e impugnar actos inseguros, incluyendo el uso de medidas disciplinarias cuando sea necesario.

Los gerentes necesitan crear y mantener relaciones de trabajo positivas con sus trabajadores a través de una comunicación constante y de compromiso. Esto asegurará una cultura abierta de cooperación y colaboración en cuestiones de seguridad y salud en el trabajo.

### 2.3 Gestión de seguridad y salud en el trabajo

#### 2.3.1 Planificación y organización

Un desempeño de trabajo seguro comienza con la planificación y organización de cada trabajo con relación a los proyectos así como a las actividades de trabajo diarias. Una preparación insuficiente puede guiar hacia una improvisación inadecuada y por tanto conducir a riesgos e incluso peligros.

Cada tarea necesita una opción apropiada del equipo de trabajo. Los empleados deben ser competentes y estar bien entrenados con respecto al trabajo que deben realizar.

El equipo debe ser apropiado y bien mantenido.

La tarea y las medidas de seguridad necesitan una instrucción clara por la GNM. Debe verificar el entendimiento del personal.

#### 2.3.2 Gestión de riesgos

Riesgos y condiciones inseguras se identifican.

Los riesgos relacionados para concretar las situaciones de trabajo y una amenaza reconocida tiene que ser evaluada (Gestión de riesgos) y debe estar bajo control.

Debe existir una gestión efectiva de situaciones e incumplimiento.

Todos los casi accidentes deben ser investigados en tiempo oportuno.

La gestión de riesgos perfecciona el desempeño de la seguridad y salud en el trabajo y reduce los niveles de riesgo a los que los trabajadores se exponen. Se demuestra un enfoque consistente y profundo haciendo uso de las normas y controles relevantes (*Guía – Gestión de riesgos, Anexo 5*).

Si las medidas van más allá de la competencia de la GNM referidos a Gerencia superior si es necesario.

La gestión de riesgos se entrega por medio de un programa efectivo de evaluación de riesgos que asegura que todos los riesgos a los empleados sean

identificados, eliminados, o minimizados por la introducción de los controles apropiados.

Una política de Cero Accidentes busca prevenir todos los incidentes y accidentes. Cuando los incidentes y casi accidentes ocurren es importante investigar las causas y origen inmediatos para aprender lecciones y ayudar a prevenir cualquier recurrencia (*Guía – Investigación y gestión de incidentes, Anexo 6*).

Un monitoreo regular de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y los procedimientos operacionales y controles en su lugar es esencial para asegurar que cualquier deficiencia se identifique y sean tomadas acciones correctivas (*Guía – Auditoría, Anexo 7*).

### 2.3.3 Medidas de formación y capacitación

Desarrollo continuo, educación y entrenamiento del equipo asegura que los niveles de competencia se mantengan para sostener el desempeño continuo de Seguridad y Salud en el trabajo (*Guía – Medidas de formación y capacitación, Anexo 8*).

Las necesidades de capacitación se analizan y el entrenamiento regular se programa.

Las medidas se documentan.

Asegurar que los empleados tengan un nivel requerido de habilidades, conocimientos y competencia con sus tareas se demuestra con un compromiso hacia un programa de capacitación donde el desempeño de un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo se mantengan.

## 2.4 Contratistas

El manejo efectivo de los contratistas se puede reforzar asegurando que los requisitos a continuación estén en su lugar al inicio de cada trabajo:

- Llevar a cabo una diligencia en la empresa por medio de una función de adquisición central
- Evaluar la capacitación y competencia del antecedente de cada individuo y experiencia previa/cualificaciones/autorizaciones vía los registros de capacitación
- Evaluación del trabajo previo del contratista
- Acuerdos para gestionar el contrato y el monitoreo de los estándares de cumplimiento de trabajo en el sitio
- Provisión de evaluaciones de riesgos específicos y un sistema seguro de trabajo.

Ya en los sitios gerentes serán responsables por asegurar que seguridad y salud en el trabajo inicial se lleve a cabo.

Acuerdos de supervisión apropiados deben ser en el lugar para mantener comunicación efectiva y cooperación durante el transcurso del contrato, y esto será cierto para ambos los contratistas y cualquier sub-contratista que sea empleado.

Los gerentes deben asegurar un monitoreo regular de los contratistas y su trabajo será comenzado para asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y prácticas seguras de trabajo.

Cualquier incidente o accidente debe notificarse, debe ser investigado y deben ser tomadas medidas correctivas.

La documentación debe mantenerse en la inducción, que permita trabajar y cualquier entrenamiento que se lleve a cabo.

Los acuerdos deben incluir procedimientos para manejar las situaciones de emergencia.

Los gerentes deben ser involucrados en el proceso de revisión de cliente/contratista para asegurar que el futuro contrato beneficie cualquier mejora identificada.

## Anexo 1: Ejemplo – Transmisión de responsabilidades

Transmisión de responsabilidades en materia de seguridad y salud en el trabajo a gerentes de nivel medio

Estimada/o Sr/Sra \_\_\_\_\_

Por este medio le hacemos llegar la gestión de las reponsabilidades derivadas de la legislación, regulaciones y reglas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Deberá garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas en materia de seguridad y salud en el trabajo en su ámbito de responsabilidad. Los recursos financieros y de personal deben ser estipulados. Si medidas no programadas fuera de su competencia son necesarios, entonces necesitará consultar a los consejeros competentes y servicios disponibles. En caso de urgencia se pondrá en contacto con su supervisor en primera instancia.

El principal asunto que permanece invariable, es su responsabilidad de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores bajo su autoridad directa. El deber es inextricablemente conectado con su función y su papel como un gerente.

Deberá garantizar la seguridad y salud y el bienestar de todo el personal bajo su autoridad y llevar a cabo las medidas de seguridad apropiadas dentro de su nivel de competencias y capacitación.

En primer lugar debe:

- 1\* Supervisar y cumplir con los reglamentos legales de seguridad y obligaciones
- 2\* Supervisar reglamentos internos con respecto a la seguridad y salud en el trabajo
- 3\* Instruir a los empleados de manera regular en asuntos de seguridad y enseñarles los requisitos de una nueva tarea
- 4\* Informar, supervisar y garantizar que los empleados usen el equipo de protección personal que se requiera
- 5\* Supervisar y controlar a los trabajadores

- 6\* Reportar los peligros y los daños a la salud de los empleados
- 7\* Adoptar esquemas de seguridad temporarios en respuesta a los riesgos y peligros inminentes
- 8\* Cooperar con los expertos de seguridad, consejeros médicos y colegas ejecutivos y pedir consejos siempre que sea necesario.

La responsabilidad en materia de seguridad y salud en el trabajo también significa que el incumplimiento de la ley y regulaciones de seguridad tendrá por consecuencia reclamación de indemnización, multas o sanciones civiles para la empresa.

Si no se lleva a cabo las tareas dentro de su responsabilidad o si uno falla al adherir las políticas y procedimientos de la empresa esto puede ser reconocido como un fracaso para adoptar medidas adecuadas y pueda ser visto como el responsable. Esto también aplica a cualquier fracaso para desarrollar instrucciones o asegurar el entrenamiento adecuado de los empleados.

La responsabilidad de la gerencia superior y del empleado no son afectadas por esta transmisión de responsabilidades.

\_\_\_\_\_  
lugar; fecha

\_\_\_\_\_  
tenedor de deberes – nombre, apellido

\_\_\_\_\_  
gerencia superior – nombre, apellido

## Anexo 2: Guía – Concienciación sobre el papel y la responsabilidad

### Definición

Conocimiento total de su papel dentro de la estructura de la empresa y sus responsabilidades específicas aseguran un desempeño exitoso de seguridad y salud en el trabajo así como aquellos de su personal.

### Comportamiento efectivo/característica

- Habilidad de cumplir las responsabilidades de S&S y llevar a cabo actividades que sustenten los objetivos de S&S de la empresa sobre una base regular hacia una norma de acuerdos
- Disponible para comunicar de forma efectiva a todos los niveles de empleados dentro de la compañía
- Perfectamente capacitado y competente
- Reconocer sus responsabilidades y aquellos del equipo
- Conocer llegado el caso de procurarse asesoramiento y apoyo.

### Rendimientos

- Informes regulares para la gestión de S&S
- Actualizaciones regulares sobre la legislación relativo a los riesgos claves
- Identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo como parte de las evaluaciones anuales.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamientos adecuados sobre una base sólida
- Los papeles y responsabilidades son revisadas de forma regular para asegurar la eficacia
- Se selecciona empleados apropiados para tareas específicas.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5 excepcional
- 4 excede la exigencia
- 3 cumple con las exigencias
- 2 por debajo de las exigencias
- 1 insatisfactorio

## Anexo 3: Guía – Seguridad y salud en el trabajo y dirección de los trabajadores

### Definición

Motivar e inspirar a otros para ir más allá del cumplimiento de los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. Proporcionan un claro sentido de orientación, al ayudar a otros a desarrollar todo su potencial. Lidera con el ejemplo.

### Comportamiento efectivo/característica

- Crear un ambiente inclusivo en el que todas las opiniones sean evaluadas
- Entrega y entusiasmo para mantener de la excelencia
- Fortalecer a los equipos a ir más allá del cumplimiento y el uso de sistemas efectivos para compartir las buenas prácticas y el aprendizaje de los incidentes
- Lidera siendo ejemplo y nunca pasa por actos inseguros o condiciones inseguras sin abordarlas
- Provee los recursos necesarios para asegurar que los asuntos de seguridad y salud en el trabajo sean identificados, analizados y priorizados hacia el perfeccionamiento
- Entrega positiva y proactiva y apoyo de los mensajes directos de seguridad a los empleados
- Receptivos con respecto a los otros, asegurar que la acción sea dada para tener cosas hechas que se implementen las soluciones
- Dispuesto a comunicar y comprometerse con los empleados de todos los niveles.

### Rendimientos

- Establecer prioridades de seguridad y salud en el trabajo para el compromiso que se refleja en el manejo de gestión relevante
- Empoderamiento de los empleados para “tomar como una cuestión personal” los asuntos de seguridad y salud en el trabajo
- Crear un abierto enfoque cultural y compartido para solucionar asuntos
- Reconocer y celebrar los progresos
- Violaciones de disciplinas de los procedimientos en una manera educativa y proporcional.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamiento adecuado sobre una base consistente
- Compromiso regular con el equipo sobre la gestión proactiva de los asuntos esenciales de seguridad
- Resolución de asuntos/disputas locales sobre una base consistente y de manera oportuna
- Adoptar planes apropiados tanto para usted como para los miembros del equipo
- Pocos asuntos tratados por representantes de trabajadores en los comités de seguridad
- Activamente involucrados en investigaciones de accidentes e incidentes de seguridad y salud
- Activamente involucrada en el trabajo de los comités de seguridad y salud
- Alcanza una cultura efectiva la cual enaltece las notificaciones abiertas de casi accidentes más los accidentes e incidentes reales.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

**5** excepcional

**4** excede la exigencia

**3** cumple con las exigencias

**2** por debajo de las exigencias

**1** insatisfactorio

## Anexo 4: Guía – Participación de los trabajadores

### Definición

Compromiso regular y positivo con los trabajadores de todos los niveles con relación a los aspectos de la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Dos maneras efectivas de comunicación para asegurar una compra genuina para asegurar que los objetivos de seguridad y salud se cumplan y todos los asuntos de seguridad y salud en el trabajo se puedan manejar.

### Comportamiento efectivo/característica

- Comunicación positiva y proactiva para los mensajes de seguridad por gerentes directamente a sus equipos
- Receptivos para escuchar a los otros y ayudar a asegurar acción para dirigir los asuntos/preocupaciones
- Oyente activo para animar verdaderas aportes del personal
- Alentar el compromiso por medios formales e informales.

### Rendimientos

- Generar una cultura abierta y compartida para resolver los asuntos entre los trabajadores de todos los niveles
- Reconocimiento y celebración del éxito
- Cualquier acción disciplinaria se aplica de una forma proporcionada.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamiento adecuado sobre una base consistente
- Compromiso regular con el equipo sobre la gestión proactiva de los asuntos esenciales de seguridad y salud en el trabajo
- Resolución de asuntos en una forma justa y con tiempo apropiado
- Reducción de número de medidas de S&S mediante canales formales
- Desempeño ejemplar que es reconocida y premiada.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5** excepcional
- 4** excede la exigencia
- 3** cumple con las exigencias
- 2** por debajo de las exigencias
- 1** insatisfactorio

## Anexo 5: Guía – Gestión de riesgos

### Definición

Mejoramiento del desempeño en el aspecto de seguridad y salud en el trabajo y reducción de los niveles de riesgos derivados de la exposición.  
Demostrará un planteamiento consistente y consciente utilizando los estándares y controles pertinentes.

### Comportamiento efectivo/característica

- Refuerzo proactivo y notificaciones de los requisitos para la evaluación de riesgos de las actividades y situaciones
- Identificar riesgos que los trabajadores y otros podrían estar expuestos en áreas de su responsabilidad y/o control
- Asegurar las evaluaciones de riesgo que se lleven acabo de forma consistente
- Aplicar controles oportunos y adecuados
- Manejar situaciones de incumplimiento de manera efectiva.

### Rendimientos

- Los riesgos son identificados de forma efectiva y consistente, evaluadas y controladas
- Los empleados comprenden la necesidad y las razones para llevar a cabo la evaluación de riesgo
- Todos los incidentes y casi accidentes son investigados de forma efectiva y las evaluaciones de riesgo relevantes son revisadas tanto sea necesario.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamiento adecuado sobre una base consistente
- Compromiso regular con el equipo sobre la gestión de riesgos proactiva
- Evaluaciones de riesgo son revisadas en intervalos apropiados y corregidas tanto como sea necesario
- Todo el personal es instruido de manera apropiada para llevar a cabo evaluaciones de riesgo.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5 excepcional
- 4 excede la exigencia
- 3 cumple con las exigencias
- 2 por debajo de las exigencias
- 1 insatisfactorio



## Anexo 6: Guía – Investigación y gestión de incidentes

### Definición

Enfoque consistente y sistemática que demuestre una aplicación y una comprensión completa de los procedimientos aprobados de la empresa.

### Comportamiento efectivo/característica

- Se da prioridades apropiadas a las investigaciones
- Demostrar juicio imparcial
- Apoyar una investigación exhaustiva y rigurosa por parte del personal
- Asegurar que las lecciones aprendidas de investigaciones serán comunicadas de forma apropiada y retroalimentarse dentro del proceso de evaluación de riesgo.

### Rendimientos

- Todos los accidentes, incidentes y casi accidentes se reportan con detalles en tiempo adecuado
- Las investigaciones subsecuentes son sólidas y llevadas a cabo a tiempo con las causas identificadas con precisión
- Todas las lecciones aprendidas y recomendaciones de las investigaciones se comunican e implementan a tiempo.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamientos apropiados sobre una base consistente
- Las investigaciones se inician con tiempo (como se especifica en los procedimientos de la empresa)
- Las causas estructurales deben ser identificadas y medidas ha sido tomado para reducir los riesgos en el futuro
- Acciones subsiguientes se monitoran de forma efectiva
- Los reportes de investigación son a un alto estándar.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5 excepcional
- 4 excede la exigencia
- 3 cumple con las exigencias
- 2 por debajo de las exigencias
- 1 insatisfactorio

## Anexo 7: Guía – Auditoría

### Definición

Repasa formalmente los sistemas y procedimientos de forma periódica para asegurar el rendimiento efectivo de S&S.

### Comportamiento efectivo/característica

- Formular un juicio fundado sobre el rendimiento de S&S y establecer procedimientos seguros para cumplir
- Reconoce cuando es necesario utilizar los conocimientos de de los expertos y apoyo
- Comunica sus hallazgos a la dirección y fuerza de trabajo.

### Rendimientos

- Auditorías formales de S&S se llevan a cabo y se realizan de acuerdo de la política implementada por la compañía
- Amplia difusión de las enseñanzas de las auditorías
- Los hallazgos de las auditorías se usan para mejorar indicadores proactivos y reactivos.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamientos constantemente
- Auditorías terminadas a tiempo
- Reportes de auditorías son de un nivel alto y con recomendaciones claras y concisas.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5** excepcional
- 4** excede la exigencia
- 3** cumple con las exigencias
- 2** por debajo de las exigencias
- 1** insatisfactorio

## Anexo 8: Guía – Medidas de formación y capacitación

### Definición

Los campeones continuarán el desarrollo y capacitación del personal para asegurar que los niveles de competencia se mantengan para apoyar el desempeño continuo de S&S.

### Comportamiento efectivo/característica

- Compromiso visible y claro para el desarrollo y capacitación
- Comprometido para asegurar que la capacitación sea entregada para garantizar que no existan brechas de capacidad o falta de habilidades
- De forma regular evalúa los niveles de competencia contra los requisitos de la empresa
- Permite una cultura positiva de aprendizaje
- Distribuye recursos suficientes para apoyar las necesidades de la capacitación.

### Rendimientos

- Personal capacitado y competente
- La capacitación necesita del análisis y planes de desarrollo que son usadas de forma efectiva
- El personal recibe capacitación actualizada dentro de los plazos acordados.

### Indicadores de cumplimiento

- Demostrar comportamientos apropiados sobre una base consistente
- Compromiso regular con el equipo respecto a la capacitación para asegurar la seguridad laboral
- Establecer planes de capacitación y desarrollo apropiados
- Asegura que todos los trabajadores (personal y contratistas) sean competentes y capacitados completamente.

### Medidas

Una serie de medidas cualitativas y cuantitativas con mencionadas a continuación.

- 5 excepcional
- 4 excede la exigencia
- 3 cumple con las exigencias
- 2 por debajo de las exigencias
- 1 insatisfactorio

## Referencias

*Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013*  
(*Gestión de salud y seguridad, HSG65, Salud y Safety Executive, 2013*)

*Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013*  
(*Conducción de salud y seguridad laboral, INDG417, Health & Safety Executive, 2013*)

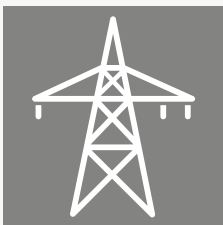
*Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013*  
(*Cálculo de rentabilidad internacional de la prevención para empresas: Costos y beneficios de las inversiones en seguridad y salud laboral*)

*Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section*  
<http://steine-und-erden.net/ekf/index.html>  
(*Siete reglas de oro para la seguridad y la rentabilidad en la minería, Sección Minería de la AISS*)

*Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009*  
(*Investigación de la influencia de los Factores Humanos dentro de la ENA, Instituto de investigación para la Salud y la Seguridad de 2009*)

*Powering Improvement, Asset Management Output 1, Electricity Competency Framework, 2012*

*INDG 163, 'Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace', HSE, 2014*  
(*Evaluación del riesgo, una breve guía para el control de riesgos en el lugar de trabajo*)



**AISS Comité para la Electricidad**

**c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse**

**Gustav-Heinemann-Ufer 130 | 50968 Köln**

**Tel.: +49 (0)221 3778-6007 | Fax: +49 (0)221 3778-196007**

**E-Mail: [electricity@bgetem.de](mailto:electricity@bgetem.de)**

**[www.issa.int/prevention-electricity](http://www.issa.int/prevention-electricity)**