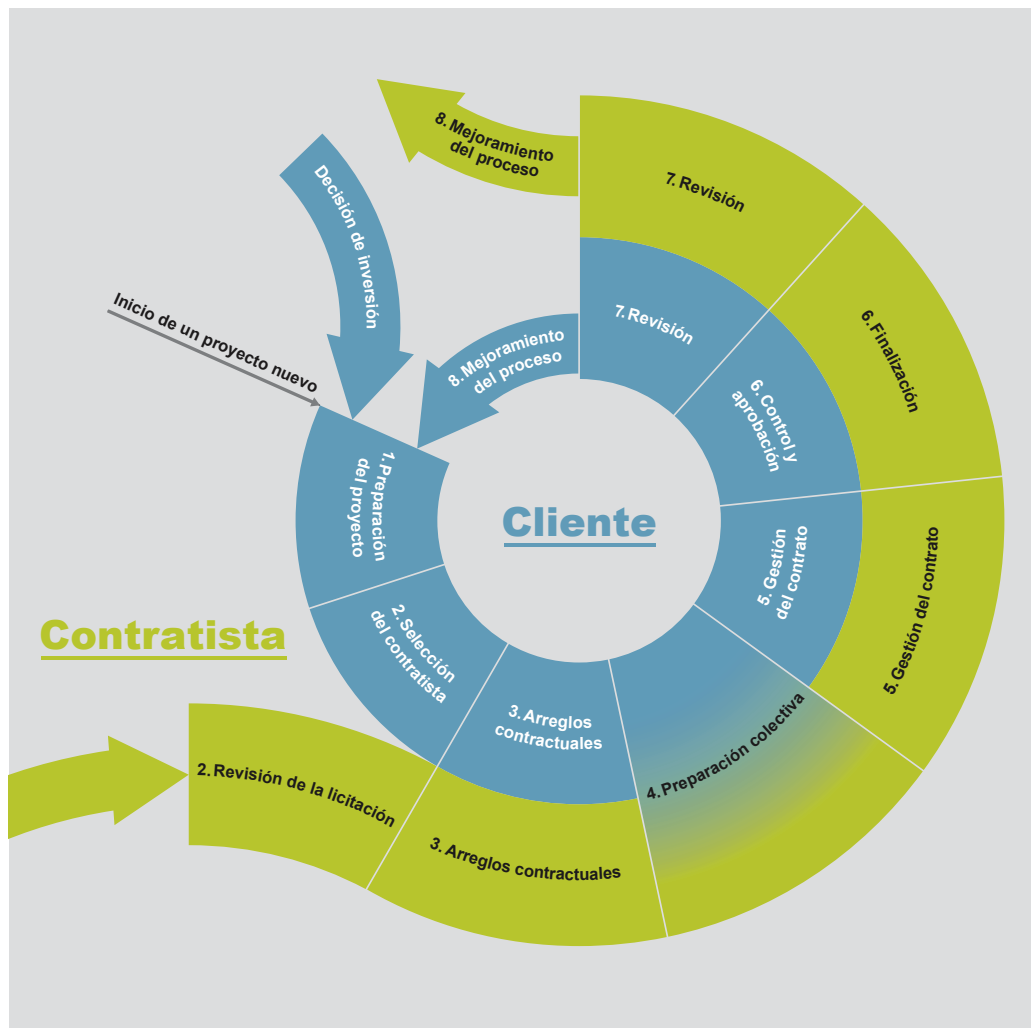


# Guía para la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de contratistas: Enfoque basado en el ciclo de vida del contrato



**issa**

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL | AISS

Comité para la Electricidad, Gas y Agua

El Comité para la Electricidad, Gas y Agua de la AISS agradece a todos los miembros del grupo de trabajo internacional por su apoyo activo en la elaboración de esta Guía.

Peter McCormick, EA Technology, Reino Unido – Presidente

Bernhard Ascherl, Siemens, Alemania

Peter Coyle, Nueva Zelanda

Antonio De Cos Blanco, Fraternidad

Muprespa, España

Dieter Häring, ABB, Alemania

Jens Jühling, AISS Electricidad, Alemania

Mike Leppard, ENA, Reino Unido

Bernd Merz, AISS Industria de la construcción, Alemania

Jennifer Papantuono, AISS Electricidad, Alemania

Frank Pirman, AISS Industria minera, Alemania

Klaus Renz, AISS Electricidad, Alemania

Ansgar Roelofs, RWE, Alemania

Organizaciones que contribuyen:

CIER, Uruguay

IVSS 0325

Editor:

Asociación Internacional de la Seguridad Social

Comité para la Electricidad, Gas y Agua

a/a Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse

Gustav-Heinemann-Ufer, 50968 Colonia, Alemania

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro se debe reimprimir o reproducir o utilizar en cualquier forma o con cualquier medio electrónico, mecánico u otros conocidos o inventados en el futuro, incluyendo fotocopias y grabaciones o cualquier sistema de almacenamiento de información o de recuperación sin el permiso escrito de los editores.

Fotos: BG ETEM; iStockphoto 59745946/Michael Jung

**Guía para la gestión de la Seguridad  
y Salud en el Trabajo de contratistas:  
Enfoque basado en el ciclo de vida  
del contrato**

# Índice

<b>Comentarios preliminares</b>	7
Objetivos	7
Actores	8
Guía – Introducción	10
Alcance	11
Tipos de contratos y alcance del trabajo contratado	12
Tipos de relaciones	13
Competencia	13
Ciclo de vida del contrato	14
<b>1 Preparación del proyecto</b>	16
1.1 Definición del proyecto	17
1.2 Planificación	18
1.3 Licitación	19
1.4 Adquisición	20
<b>2 Selección del contratista/Revisión de la licitación</b>	22
2.1 Proceso de precalificación/Proceso de licitación	23
2.2 Criterios de selección/Entrega de la oferta	24
2.3 Selección final	26
<b>3 Arreglos contractuales</b>	27
3.1 Definición del proyecto	28
3.2 Directriz para contratistas	30
3.3 Coordinadores	30
3.4 Subcontratistas	31
3.5 Evaluación de riesgos	31
3.6 Plan operacional	32
<b>4 Preparación colectiva</b>	34
4.1 Directriz para contratistas	35
4.2 Coordinadores	35
4.2.1 Persona de contacto responsable (PCR) del cliente/ Supervisor responsable (SR) del contratista	35
4.2.2 Coordinador	36
4.2.3 Supervisor especial	38
4.3 Evaluación de riesgos	38

4.4	Gestión de información y comunicación	40
4.5	Designación de la mano de obra del contratista	41
<b>5</b>	<b>Gestión del contrato</b>	<b>44</b>
5.1	Medidas de protección	45
5.2	Información de seguridad	45
5.3	Plan operacional	48
5.4	Identificación de la mano de obra	48
<b>6</b>	<b>Control y aprobación/Finalización</b>	<b>51</b>
6.1	Implementación de medidas de protección/Implementación de un plan operacional	52
6.2	Supervisión de las medidas	52
6.3	Gestión de incidentes/accidentes	54
6.4	Infracciones contractuales	55
6.5	Evaluación y admisión/Entrega de la planta	56
<b>7</b>	<b>Revisión</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Mejoramiento del proceso</b>	<b>62</b>
 <b>ANEXO</b>		
	Ejemplos de buenas prácticas	64
	Lista de referencias	78

# Comentarios preliminares

El punto de partida de esta guía es que cada vez más empresas se concentran en su actividad principal y tienden a tercerizar sus funciones operacionales, por lo cual aumenta el empleo de contratistas.

El trabajo con contratistas obviamente afecta el ritmo normal de trabajo y puede generar riesgos adicionales para todas las partes involucradas.

Puede aumentar significativamente la probabilidad de que se generen accidentes, riesgos a la salud y daños materiales.

Por ende, las consideraciones de seguridad y las precauciones respectivas juegan un rol importante en la interacción entre el cliente y el contratista. Idealmente, esta relación debería ser una sociedad basada en la cooperación para asegurar el cumplimiento eficiente y oportuno del contrato. Por eso, la Guía cubre todos los aspectos relevantes que constituyen la base para la realización segura y exitosa de los trabajos contratados.

## Objetivos

El objetivo de esta Guía es ofrecer una orientación práctica para clientes y contratistas (incluyendo subcontratistas) en la implementación de los acuerdos contractuales entre las distintas partes. La Guía pretende:

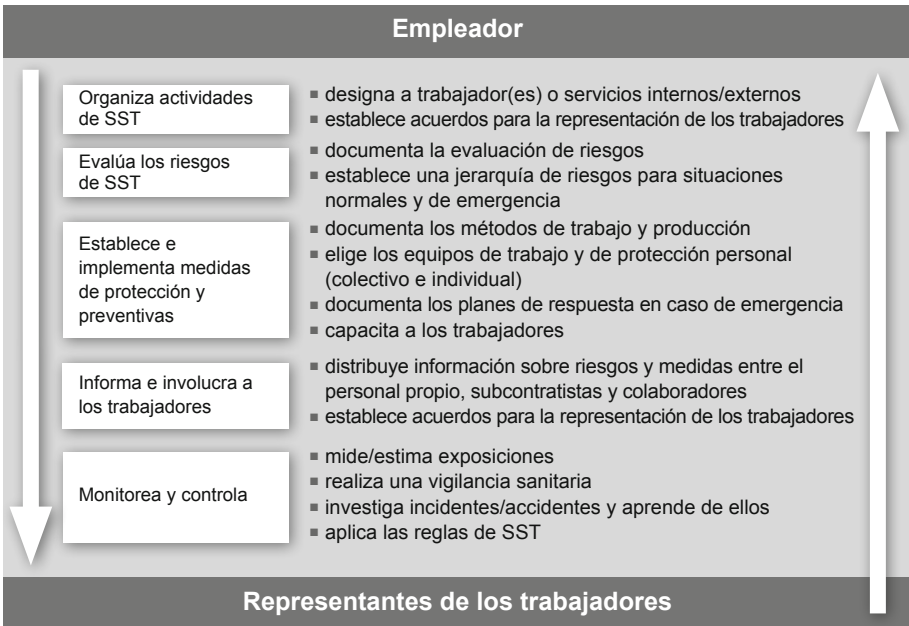
- Asesorar a clientes y contratistas para el cumplimiento de sus obligaciones legales en el marco de la legislación europea (hay que tener en cuenta que esto no sustituye la obligación de cumplir las leyes nacionales).
- Dar el mismo énfasis a los roles y las expectativas de clientes y contratistas.
- Describir los medios para conseguir un resultado satisfactorio del proyecto contratado de la manera más eficiente, segura y económica.
- Mostrar cómo se puede alcanzar a través de un modelo de ciclo de vida del contrato que establece los pasos necesarios, incluyendo la adjudicación, la gestión y la implementación de los contratos.

## Actores

Las definiciones a continuación corresponden a las distintas partes mencionadas en esta Guía:

- El cliente (o la empresa mandante) terceriza una tarea o función.
- El contratista (y su personal) firma un contrato con el cliente para entregar un servicio (por ejemplo, trabajos de mantenimiento).
- El subcontratista (y su personal) es contratado por el contratista para realizar, por ejemplo, trabajos especializados o actividades auxiliares menores.

El empleador (cliente) cumple con sus obligaciones generales de seguridad y salud frente a sus empleados de la manera siguiente:



La publicación del Comité para la Electricidad, Gas y Agua de la AISS 'Guidance for the Management of Health and Safety Performance' orienta sobre cómo gestionar de forma satisfactoria estas obligaciones y desarrollar una relación de trabajo efectiva entre ejecutivos y empleados.

El cliente también tiene obligaciones con personas externas, incluyendo a contratistas, subcontratistas, visitantes y el público general. La seguridad general de todas

las partes se debe garantizar mediante una evaluación efectiva de los riesgos y la gestión de la seguridad y salud. El cliente también asume la obligación legal de velar por la seguridad de todas las partes y es responsable de cualquier acto negligente u omisión en el marco de las actividades laborales de los trabajadores.

El contratista asume las obligaciones generales referidas a sus empleados, subcontratistas, visitantes y el público general, y tiene la obligación de cooperar con el cliente y los subcontratistas y de coordinar las actividades con ellos. El contratista es responsable de las acciones que lleve a cabo su personal en terreno, tiene la obligación de velar por la seguridad de todas las partes y es responsable de cualquier negligencia por parte de sus trabajadores.

El subcontratista asume las obligaciones generales ante sus empleados, el cliente, el contratista, visitantes y el público general, y tiene la obligación de cooperar con el cliente y el contratista y de coordinar las actividades con ellos. Se aplican las mismas obligaciones legales arriba descritas.

La relación entre las distintas partes se visualiza a continuación:

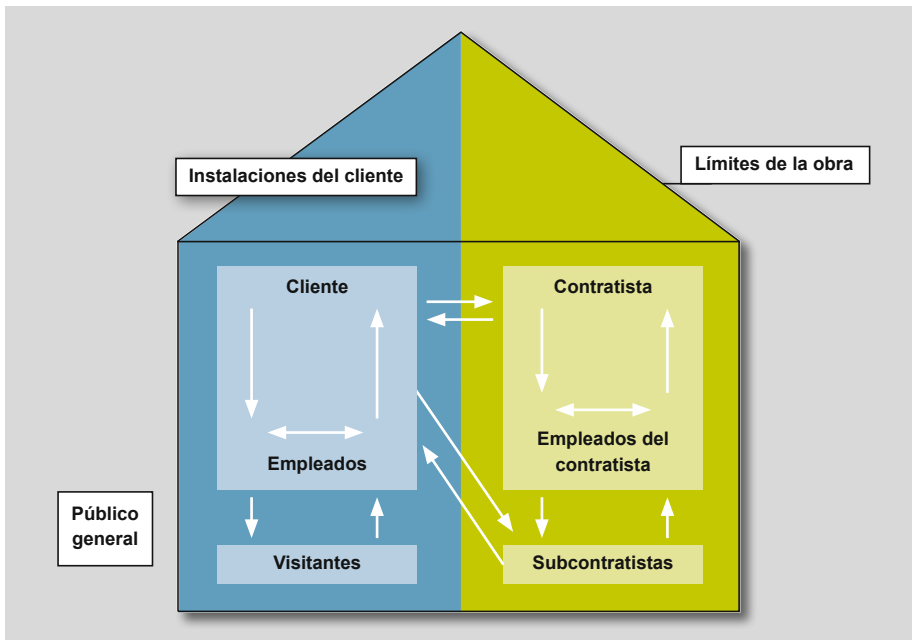


Fig. 1: Relación cliente-contratista



## Guía – Introducción

Para poder usar y aplicar efectivamente esta Guía, las empresas deben contar con sistemas adecuados de gestión de sus obligaciones legales referidas a:

- Gobernanza corporativa.
- Competencia.
- Gestión financiera.
- Adquisiciones.
- Requisitos de salud, seguridad y medioambiente.
- Estándares de calidad.
- Sistemas de bienestar para los trabajadores.

El grado de gobernanza esperada de una organización depende del tamaño y de la función del negocio. Las empresas más grandes tienen más disponibilidad de recursos y se espera que introduzcan e implementen procedimientos más detallados que las pequeñas o medianas empresas (Pymes). De la misma forma, la cantidad y el tamaño de las empresas contratadas determinará el nivel inicial de escrutinio y control requerido. No obstante, todas las organizaciones tienen la obligación clara de gestionar sus negocios de una manera transparente y de cumplir las normas legales. Esto incluye el trabajo con terceros (incluyendo subcontratistas), contratados por la empresa para un propósito específico o para cumplir un proyecto o una tarea concreta con contratos temporales y permanentes.

Desde el inicio se debe determinar, si la contratación o la tercerización es el enfoque comercial correcto, dado que la realización del trabajo en la empresa permite tener un mayor control sobre los procesos y operaciones. Pero si se decide que resulta más apropiado contratar a un proveedor de servicios o a una empresa externa, los procedimientos y las orientaciones descritas en este documento asegurarán que el cliente adopte un enfoque adecuado que le permita gestionar el trabajo con los contratistas de una forma apropiada para ambos y apoya un modelo de gestión del negocio ampliamente integrado.

Este documento incluye no solo los arreglos formales necesarios como se describe arriba, sino también las buenas prácticas que, si se implementan en forma conjunta, constituyen un enfoque robusto y consistente para gestionar estos temas. La adopción de un enfoque integrado para la gestión del negocio y del rendimiento basado en estándares acordados referidos a temas contractuales, financieros, de calidad, salud, seguridad y medioambiente asegura que ninguna actividad o función se lleve a cabo en forma aislada de otros requerimientos del

negocio. Este enfoque debe contar con un soporte de normas específicas de la compañía, así como de buenas prácticas reconocidas en la industria, acompañadas por procedimientos adecuados de auditoría e informe para asegurar el cumplimiento íntegro de los requerimientos del negocio.

## **Alcance**

El propósito de esta Guía es asesorar sobre la mejor forma de gestionar los procesos y relaciones entre las distintas partes para asegurar un resultado satisfactorio en beneficio de todas las partes. Los contratos se deben basar en una relación igualitaria entre el cliente y el contratista, fomentando una forma justa y transparente de realizar los trabajos desde la adjudicación inicial del contrato hasta la finalización del proyecto. El nivel de detalle requerido para asegurarlo, depende del tipo y de la complejidad del contrato.

Se usa un modelo de ciclo de vida del contrato, acompañado de preguntas de control para poner de relieve las consideraciones mínimas requeridas en cada fase del proceso. Esto se ilustra mediante ejemplos de buenas prácticas (ver anexo) y estudios de caso de contratos exitosos.

El modelo refuerza la obligación legal del cliente y del contratista de asegurar la seguridad, salud y el bienestar de sus empleados, contratistas y otras personas afectadas por sus actividades, incluyendo los miembros del público general. Estas obligaciones se cumplen asegurando que todas las partes gestionan y mitigan los riesgos asociados a sus actividades de trabajo mediante la implementación de procedimientos adecuados y suficientes de evaluación de riesgo e introduciendo medidas de control adecuadas.

Muchos de los problemas de seguridad y salud asociados al trabajo de los contratistas se deben a:

- Métodos inadecuados o insuficientes de selección de contratistas.
- Planificación deficiente y falta de acuerdo sobre cómo realizar el trabajo o la tarea.
- Comunicación deficiente sobre riesgos relacionados con el trabajo o mutuamente inducidos.
- Falta de consideración de las precauciones necesarias.
- Monitoreo o supervisión deficientes del proceso de trabajo o de las partes individuales.

Aún después de designar a un contratista y de definir el trabajo, se deben considerar una determinada cantidad de temas o desafíos que pueden afectar la seguridad y salud, incluyendo:

- Un nuevo entorno de trabajo con peligros desconocidos para el personal contratado.
- Complejidad en la organización en el trabajo, los roles y las responsabilidades.
- La presencia de distintos actores en terreno, del cliente y del contratista, personal de producción y mantenimiento, cadenas múltiples de contratistas y subcontratistas.
- La presencia de nuevos riesgos para el personal que trabaja regularmente en el terreno.
- Diferencias entre las culturas de seguridad y salud del cliente y del contratista.
- La falta de comprensión de las reglas e instrucciones de seguridad de la faena.
- El empleo de trabajadores incompetentes en empleos temporales o subcontratación o el uso de personal del subcontratista menos cualificado que los trabajadores del contratista.
- Competencia entre los contratistas para reducir los costos con el fin de ganar el contrato, con posibles recortes en capacitaciones, precauciones de seguridad, niveles de competencias y equipos.

Por eso, los ejecutivos deben conocer los procedimientos de trabajo y gestionar contratistas en su área de responsabilidad, especialmente si se contrata a un contratista para asumir actividades de alto riesgo. Los ejecutivos también deben ser conscientes de los impactos que el trabajo del contratista podrían tener en la seguridad, salud y en el bienestar del personal propio.

## **Tipos de contratos y alcance del trabajo contratado**

Las regulaciones documentadas entre el cliente y el contratista finalmente dependen del tipo de contrato otorgado y el nivel de riesgo asociado a la actividad o al proceso. Proyectos llave en mano, construcciones de plantas, instalaciones de equipos, trabajos de sustitución o reacondicionamiento, mantenimiento regular y limpiezas de rutina, etc., todas estas actividades demandan distintos niveles de compromiso y diferentes recursos para gestionar los riesgos asociados, desde el diseño inicial hasta la finalización del proyecto. Independiente del nivel de riesgo, el cliente debe asegurar que todos los riesgos se gestionan de forma efectiva durante todo el tiempo.

Se requiere de otros arreglos contractuales en aquellas situaciones, donde los subcontratistas son empleados por un contratista principal como parte de un contrato global.

## **Tipos de relaciones**

El contrato en sí debe estipular la categoría y competencia del personal que se emplea. Este requerimiento se puede cumplir con trabajadores capacitados de contrato fijo, contratistas temporales, proveedores externos de servicios, personal de agencias empleado para realizar una función específica o contratistas a corto plazo empleados temporalmente para cubrir eventuales faltas de mano de obra del cliente. Las distintas categorías influyen tanto en el tipo de relación y el nivel de las interfaces entre el cliente y el contratista, como en la competencia, la supervisión y el control del personal. A la vez, también determina la cantidad de recursos que el cliente finalmente tendrá que destinar a la gestión del contrato.

## **Competencia**

Las competencias requeridas de un contratista dependen de si el cliente contrata un servicio relacionado con su actividad principal o no. Esto determina también el tipo y el grado de autorización requeridos por el cliente, así como las reglas de seguridad y procedimientos operacionales aplicados por el contratista, que pueden ser los propios o los del cliente.

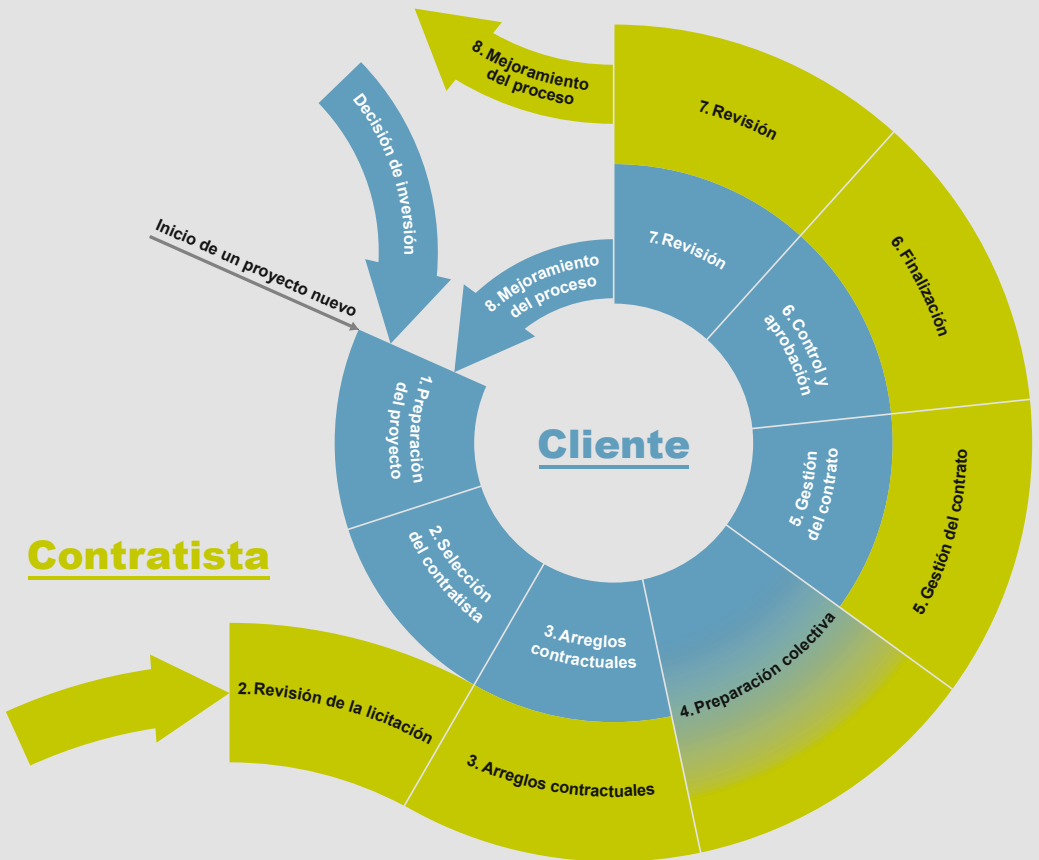
La autorización y la aprobación de un contratista en última instancia dependerá del nivel de confianza en la capacitación y las cualificaciones que ofrece a su personal. Al mismo tiempo se debe establecer su estatus y la equivalencia de competencias entre distintas industrias dentro de corporaciones multinacionales y estados miembros.

Una vez iniciado el trabajo, el cliente debe colaborar con el contratista para asegurar que sus procedimientos sigan la línea de los requerimientos del cliente. Esto requiere de un apoyo en terreno, la evaluación constante del cumplimiento del contrato, el uso de programas de seguros y de auditoría y evaluaciones regulares de rendimiento. Esto no solo demuestra un liderazgo maduro y efectivo por parte del cliente, sino que también da muestras de un monitoreo proactivo y, a la vez, entrega orientación y asesoría.

### Ciclo de vida del contrato

Es esencial asegurar que el trabajo contratado se gestione de la misma manera y con los mismos estándares que las actividades propias y que siga los objetivos y metas globales de la empresa.

El ciclo de vida del contrato, incluyendo el proceso que sigue y la interacción entre el cliente y el contratista, se ilustra en el diagrama a continuación. Muestra los pasos claves a seguir, desde la planificación inicial del contrato hasta su finalización y revisión:



El ciclo de vida del contrato representa la base para esta guía y describe en detalle las distintas fases. Los capítulos de la Guía proveen asesoría y, al final del documento, se presentan buenas prácticas y estudios de caso (ver Anexo) para ofrecer apoyo para la gestión satisfactoria de contratos. Por eso, se necesitan controles efectivos en cada fase del ciclo de vida del contrato para alcanzar los objetivos de manera segura, eficiente y en el plazo acordado.

Es posible que haya que especificar las directrices y procedimientos que hay que aplicar en las fases de control llevadas a cabo por cliente y contratista. Esto garantiza que se establezca un marco de apoyo cooperativo y que la información se comparta entre las partes en todas las fases del contrato.

El modelo refleja los roles y responsabilidades del cliente ■ y del contratista ■, mientras la codificación de colores se usa en el documento para ayudar a ilustrar las obligaciones individuales en cada fase del ciclo de vida del contrato.

Siguiendo este esquema de colores, el texto principal se divide en dos columnas (ver abajo):

3. Arreglos contractuales		3. Arreglos contractuales	
Cliente	Contratista	Cliente	Contratista
<p><b>3.2 Directriz para contratistas</b></p> <p>El cliente debe proveer al contratista toda la información necesaria referida a la tierra, el equipo de protección personal (EPP) requerido, herramientas, planes de emergencia, etc. Esta información se resume en la Directriz para contratistas (Cap. 4.1).</p> <p>El sistema global de gestión de seguridad y salud, incluyendo las medidas por implementarse, se debe desarrollar en colaboración con el contratista y los proveedores, siempre que sea posible, para promover las buenas prácticas y generar un sentimiento de pertenencia en estas empresas.</p> <p>La Directriz para contratistas también establece el proceso de gestión de incidentes/accidentes.</p>	<p><b>3.2 Directriz para contratistas</b></p> <p>Si el cliente tiene sus propias directrices para contratistas que forman parte del contrato, el contratista debe revisar esta Directriz previo a la firma del contrato. Debe verificar que es capaz de cumplir las Directrices.</p> <p>Si la Directriz del cliente para contratistas contiene espulsores referidos al proceso de gestión de accidentes e incidentes, el contratista se debe familiarizar con sus obligaciones de notificación y las posibles consecuencias.</p>	<p><b>3.4 Subcontratistas</b></p> <p>El contratista designa al Supervisor responsable (SR) de su personal. Dependiendo de las circunstancias individuales, también podría ser necesario designar a un Coordinador o a un Supervisor especial.</p> <p>El empleo de subcontratistas se debe discutir y acordar durante el proceso de adjudicación e, idealmente, quedar incluido en el contrato. Los subcontratistas normalmente son administrados por el contratista principal, pero se mantienen vigentes las responsabilidades del cliente en cuanto a la seguridad y salud.</p>	<p><b>3.4 Subcontratistas</b></p> <p>El contratista tiene la obligación de designar al Supervisor responsable (SR). Si es factible, las responsabilidades y los detalles referidos al personal se deben incluir en los arreglos contractuales.</p> <p>Dependiendo de sus capacidades propias, el contratista debe examinar el empleo de subcontratistas y, en caso de que parezca necesario, discutirlo con el cliente. Idealmente, el empleo de subcontratistas se regula en el contrato. El contratista principal es responsable de la contratación de subcontratistas y la gestión de su seguridad. Los subcontratistas están obligados a cumplir los requerimientos del contratista.</p>
<p><b>3.3 Coordinadores</b></p> <p>Una parte esencial del contrato es la definición y documentación clara de las responsabilidades asignadas a los coordinadores (Cap. 4.2) involucrados. El cliente designa a la Persona de contacto responsable (PCR) del contratista que conoce las oficinas, las instalaciones de la planta y los procesos.</p>	<p><b>3.3 Coordinadores</b></p> <p>Una parte esencial del contrato es la definición y documentación clara de las responsabilidades asignadas a los coordinadores (Cap. 4.2) involucrados. El Supervisor responsable (SR) del contratista está autorizado a dar instrucciones a su personal. Es responsable de la planificación y la realización correcta del trabajo.</p>	<p><b>3.5 Evaluación de riesgos</b></p> <p>El contrato contiene las especificaciones de una evaluación de riesgos meliucosa (Cap. 4.3). En relación a los riesgos específicos de la compañía, el cliente debe apoyar al contratista en la evaluación de riesgos, poniendo a disposición su evaluación de riesgo específica de la planta.</p>	<p><b>3.5 Evaluación de riesgos</b></p> <p>El contratista acepta las especificaciones de una evaluación de riesgos meliucosa (Cap. 4.3) y coopera con el cliente en la configuración de una evaluación de riesgos hecha a medida para el proyecto.</p>

# 1. Preparación del proyecto

---



**Cliente****Contratista****1.1 Definición del proyecto**

Previo al inicio del proceso de seleccionar y contratar a un contratista, la compañía mandante primero debe determinar si hay una necesidad de tercerizar el trabajo, o si el trabajo puede ser realizado con recursos propios. Independiente de esta decisión, las actividades del trabajo se deben planificar minuciosamente; esto exige que el trabajo sea claramente definido y que se identifiquen todos los peligros potenciales.

A su debido tiempo, los riesgos asociados a estos peligros, se deben enfrentar con medidas de control para eliminar o reducir los niveles de riesgo. Las medidas pueden involucrar el empleo de personal y equipo especializados y pueden incluir procedimientos especiales cuando sean necesarios.

El trabajo realizado por la compañía mandante o el contratista debe:

- Cumplir las normas establecidas por las regulaciones legales.
- Cumplir las normas reconocidas de la industria o del rubro.
- Cumplir las buenas prácticas de la industria.
- Reducir riesgos, si esto es racionalmente practicable.

En línea con el ciclo de vida general del contrato, el proceso de prepara-



## Cliente

ción del proyecto se basa en una serie de distintos pasos que incluyen:

- Planificación.
- Evaluación del mercado y proceso de licitación.
- Evaluación de licitaciones y adquisiciones.

Con esto se preparan la adjudicación del contrato correspondiente, la gestión del contrato, la finalización del contrato y las fases de evaluación.

## Contratista

### 1.2 Planificación

Se requiere de la planificación para gestionar la adquisición de productos y servicios, tratando de asegurar el mejor resultado posible para el proyecto. Esta fase determina los requerimientos y la eficacia de las fases siguientes del ciclo de vida del contrato, considerando los riesgos del producto o servicio en relación a las personas afectadas. Esto es válido para toda la duración del contrato y el ciclo de vida de los productos empleados.

Por ende, los procedimientos referidos al empleo de contratistas se deben incluir en el sistema de gestión de seguridad y salud, incluso antes de pensar en la adjudicación de un contrato específico a un contratista. Esto ayuda a enfrentar cualquier riesgo mayor causado por trabajos

## Cliente

contratados, asegurando que primero se establezcan los procedimientos adecuados. Estos procedimientos deben establecer claras responsabilidades del cliente para:

- Trabajos con contratistas.
- Planificación.
- Comunicación.
- Coordinación.
- Evaluación de riesgo.
- Supervisión.
- Competencia.
- Gestión de cambio.
- Consideraciones contractuales y financieras.

## Contratista

### 1.3 Licitación

El cliente debe establecer acuerdos adecuados para realizar un proceso de licitación en dos pasos: el desarrollo de las especificaciones de la licitación y posteriormente la evaluación de las licitaciones enviadas.

Para proyectos importantes, al contrario que con los proyectos de mantenimiento de rutina o proyectos de prestación de servicios, el cliente debe asegurar que los objetivos del proyecto sean realistas y que las licitaciones establezcan claramente el alcance del trabajo, permitiendo que los contratistas eficientes provean sus prestaciones a tiempo y respeten el presupuesto, sin comprometer las

## Cliente

normas de seguridad y salud. Las especificaciones de seguridad y salud se deben integrar en la fase de diseño inicial para asegurar que se reflejen en las etapas de construcción, prueba y operación. Esto requiere de un compromiso transparente con los criterios de la licitación para que se valore la relación calidad-precio, por encima de la oferta más barata.

### 1.4 Adquisición

El proceso de adquisición debe contemplar la relación calidad-precio, cumplir con los objetivos de seguridad y salud, y garantizar que se va a llevar a cabo una mejora continua del rendimiento en el transcurso del cumplimiento del contrato.

El cliente debe incorporar principios de diseño de seguridad y salud en las políticas y prácticas de adquisición para ayudar a eliminar potenciales peligros durante la fase inicial de diseño. Los diseñadores, fabricantes y proveedores tienen la obligación de asegurar que sus postulaciones a las licitaciones, incluyendo los equipos y servicios que suministren al cliente, sean seguros para todos los usuarios. Por ende, el diseño seguro requiere que tanto los peligros asociados con un producto o servicio a lo largo del ciclo de vida, al igual que su rendimiento pasado y los incidentes relacionados se consideren

## Contratista

## Cliente

como parte del proceso de toma de decisiones.

Una vez que se haya adjudicado un contrato, es una buena práctica evaluar el procedimiento de adquisiciones para identificar debilidades y fortalezas en todo el proceso y formular lecciones que se puedan aplicar a otras adquisiciones.

## Contratista

### Preguntas

- *¿Existe la necesidad de tercerizar el trabajo?*
- *¿Se han desarrollado planes adecuados para la ejecución satisfactoria y segura del contrato (desde el inicio hasta el fin)?*
- *¿Se han identificado todos los peligros potenciales en el proceso de planificación?*
- *¿Incluye el sistema de gestión de seguridad y salud procedimientos para el empleo de contratistas?*
- *¿Se ha instalado un proceso de licitación de dos fases?*
- *¿Tienen las licitaciones una buena relación de costo y beneficio y cubren todos los temas de seguridad y salud?*

## 2. Selección del contratista/ Revisión de la licitación

---



## Cliente

### 2.1 Proceso de precalificación

Se espera que el proceso de precalificación sea riguroso; como estándar debe proveer un análisis de las estadísticas de seguridad y salud, pero también debe considerar la condición de indicadores clave de la empresa, la calidad de sus programas de salud y la existencia de planes de mejoramiento continuo. Durante las fases iniciales del ciclo de vida del contrato, muchos clientes comparten prácticas comunes referidas a la adquisición, la precalificación, las tareas previas al trabajo, la evaluación de riesgos y a la capacitación y orientación del contratista.

Se pueden usar cuestionarios de precalificación para buscar información sobre el rendimiento en seguridad y salud del contratista y el alcance de su sistema de gestión de seguridad. Parte de esta información estará disponible en un sistema nacional de base de datos de contratistas, que las empresas pueden usar para facilitar el proceso de adquisición, demostrando transparencia y responsabilidad.

Las compañías también pueden usar los servicios de agencias de precalificación para ayudar a cerrar brechas en los antecedentes del contratista y en su sistema de gestión de seguridad, mejorando sus opciones

## Contratista

### 2.1 Proceso de licitación

Un contratista que participa en el proceso de licitación debe revisar cuidadosamente las ofertas con un enfoque especial en las especificaciones técnicas, de seguridad y salud, condiciones económicas y regulatorias. El contratista también debe revisar que los datos de la oferta estén completos y que toda la información requerida para el envío de la oferta esté disponible. Los ítems adicionales que el contratista debe considerar incluyen:

- Capacidad.
- Niveles de conocimiento y habilidades personales.
- Equipamiento técnico.
- Experiencia con tareas similares.

Los contratistas también pueden usar los servicios de agencias de precalificación para ayudar a cerrar brechas en los antecedentes de su portfolio y en su sistema de gestión de seguridad, mejorando sus opciones

### Cliente

para ser admitido a la licitación de un proyecto. Este enfoque ayuda a manejar una parte grande del proceso de evaluación inicial, porque los contratistas deben ser aprobados para realizar el trabajo. Esto permite también el desarrollo de un sistema calificación basado en el historial de seguridad y salud del contratista, junto con un registro de sus políticas y prácticas documentadas.

Después del análisis de los cuestionarios de precalificación, se puede realizar una preselección y crear una lista de empresas postulantes basada en esta información.

---

Pueden existir requerimientos legales que restrinjan este proceso.

### Contratista

nes para ser admitido a la licitación de un proyecto.

## 2.2 Criterios de selección

El cliente debe documentar la selección de contratistas y usar criterios claros para ello. Esto incluye, entre otros:

- El enfoque de seguridad y salud del contratista, referido a la planificación y a la ejecución.
- La certificación independiente del sistema de gestión de seguridad y salud (cumpliendo con ISO 45001).
- Registros de políticas de seguridad y salud, evaluaciones de riesgo, declaraciones de métodos y sistemas de trabajo seguro.

## 2.2 Entrega de la oferta

La oferta entregada por un contratista debe demostrar su capacidad de cumplir con las especificaciones de seguridad y salud y los criterios de diseño identificados. Se le puede solicitar al contratista que rellene un cuestionario de precalificación que se usa para obtener información sobre su rendimiento de seguridad, salud y medioambiente y el alcance de su sistema de gestión de seguridad. El contratista y su compañía deben ser capaces de cumplir los criterios de la licitación, incluyendo

### Cliente

- Registros del rendimiento en seguridad, incidentes y avisos legales y de ejecución.
- Cualificaciones, capacitaciones y autorizaciones de la mano de obra del contratista, estipulando niveles de competencias, habilidades, conocimiento y experiencia.
- Instrucciones del empleado y procesos de capacitación.
- Arreglos para gestionar el estándar y la calidad del trabajo, incluyendo el empleo de subcontratistas.
- Cobertura del seguro.
- Afiliación en organizaciones comerciales y profesionales.
- Evaluación de trabajos anteriores del contratista.
- Encuestas de cultura de seguridad.
- Rendimiento ambiental.

Estos criterios pueden ponderarse adecuadamente en función de la importancia relativa. Esto entrega un resultado global que facilita la comparación y selección entre potenciales contratistas en el proceso de licitación. También puede ser de utilidad hacer un listado con los contratistas anteriores que llevaron a cabo tareas de forma satisfactoria y segura.

Las personas que evalúan las ofertas deben tener los conocimientos y habilidades para hacerlo. De lo contrario, sería necesario contratar a una persona adecuadamente calificada para asistir en esta tarea.

### Contratista

las especificaciones del proyecto/trabajo, realizándolo de manera oportuna y en condiciones justas.



## Cliente

### 2.3 Selección final

El cliente debe documentar la selección de contratistas y usar criterios claros para ello.

## Contratista



### Preguntas

- *¿Qué tipo de información sobre los contratistas potenciales es esencial para el trabajo?*
- *¿Se han identificado los criterios de selección más importantes?*
- *¿Hay disponibilidad de cuestionarios de precalificación?*
- *¿Están debidamente capacitadas las personas que evalúan las ofertas?*
- *¿Cuenta la organización con un listado de contratistas previamente aprobados que son adecuados para el trabajo?*
- *¿Qué puntos son especialmente importantes al revisar una oferta?*
- *¿Sería de ayuda contar con los servicios de una agencia de precalificación?*
- *¿Es posible cumplir con todas las especificaciones de la licitación? ¿Hay áreas que requieren trabajos adicionales?*



En la página 64 del anexo encontrará un ejemplo de buenas prácticas.

# 3. Arreglos contractuales

---



## Cliente

### 3.1 Definición del proyecto

La definición del proyecto (Cap. 1.1) adaptada a los requerimientos específicos del contrato y del contratista seleccionado forma parte esencial del contrato.

Considera tiempos y recursos, peligros potenciales, comunicación, competencia y capacitación, al igual que el impacto sobre otros en el lugar de trabajo. Es de vital importancia que el trabajo y las especificaciones del cliente estén claramente estipuladas; esto incluye la especificación del trabajo, todos los aspectos y la complejidad del trabajo que se debe realizar, el nivel de riesgo para el personal y los medios mediante los cuales se cumplen las obligaciones legales.

Desde la perspectiva de seguridad y salud, el contrato entre el cliente y el contratista debe incluir:

- Claras expectativas comunicadas al personal del contratista y subcontratista sobre la realización segura del trabajo.
- Especificaciones de seguridad y salud (políticas de la compañía, procedimientos, mantenimiento de equipos y el uso de sustancias peligrosas en terreno).
- Roles de seguridad y salud y responsabilidades del cliente y contratista (incluyendo sus equipos de gestión).
- Obligación de cooperar (obligación legal en Alemania según la *Ley de protección laboral*).

## Contratista

### 3.1 Definición del proyecto

El contratista tiene que revisar meticulosamente la definición del proyecto. Junto con su empresa debe ser capaz de cumplir las especificaciones del proyecto/de los trabajos y completarlas de forma adecuada, oportuna y en el tiempo acordado.

**Cliente**

- Procesos para eliminar o reducir el riesgo de seguridad y salud para el personal del cliente, contratista, subcontratista y público general.
- Procedimientos para gestionar el incumplimiento de políticas y procedimientos, incluyendo las disposiciones de terminación del contrato y la eliminación del contratista de la lista de contratistas preferidos.
- Procedimiento para gestionar cambios de procesos, procedimientos o controles.
- Presentación de informes (rendimientos de seguridad y salud, instrucciones y capacitación en terreno y sistema de consultas).
- Programación y procedimientos de inspecciones y auditorías.
- Comunicación entre el cliente y el contratista.
- Capacitación y competencia para realizar el trabajo (incluyendo las autorizaciones necesarias).
- Procedimientos para garantizar que se cumplan los estándares de seguridad, salud y medioambiente.
- Cultura de seguridad y enfoque de factores humanos.
- Especificaciones sobre el equipo de protección personal (EPP).
- Expectativas relacionadas a la limpieza del sitio, barreras y requisitos especiales.
- Especificaciones para abandonar el terreno después de una fase de trabajo una vez completado el trabajo.

**Contratista**

## Cliente

### 3.2 Directriz para contratistas

El cliente debe proveer al contratista toda la información necesaria referida a la faena, el equipo de protección personal (EPP) requerido, herramientas, planes de emergencia, etc. Esta información se resume en la Directriz para contratistas (Cap. 4.1).

El sistema global de gestión de seguridad y salud, incluyendo las medidas por implementar, se debe desarrollar en colaboración con el contratista y los proveedores, siempre que sea posible, para promover las buenas prácticas y generar un sentimiento de pertenencia en estas empresas.

La Directriz para contratistas también establece el proceso de gestión de incidentes/accidentes.

## Contratista

### 3.2 Directriz para contratistas

Si el cliente tiene sus propias directrices para contratistas que forman parte del contrato, el contratista debe revisar esta Directriz previo a la firma del contrato. Debe verificar que es capaz de cumplir las Directrices.

Si la Directriz del cliente para contratistas contiene estipulaciones referidas al proceso de gestión de accidentes e incidentes, el contratista se debe familiarizar con sus obligaciones de notificación y las posibles consecuencias.

### 3.3 Coordinadores

Una parte esencial del contrato es la definición y documentación clara de las responsabilidades asignadas a los coordinadores (Cap. 4.2) involucrados. El cliente designa a la Persona de contacto responsable (PCR) que conoce las oficinas, las instalaciones de la planta y los procesos.

### 3.3 Coordinadores

Una parte esencial del contrato es la definición y documentación clara de las responsabilidades asignadas a los coordinadores (Cap. 4.2) involucrados. El Supervisor responsable (SR) del contratista está autorizado a dar instrucciones a su personal. Es responsable de la planificación y la realización correcta del trabajo.

### Cliente

El contratista designa al Supervisor responsable (SR) de su personal. Dependiendo de las circunstancias individuales, también podría ser necesario designar a un Coordinador o a un Supervisor especial.

### Contratista

El contratista tiene la obligación de designar al Supervisor responsable (SR). Si es factible, las responsabilidades y los detalles referidos al personal se deben incluir en los arreglos contractuales.

### 3.4 Subcontratistas

El empleo de subcontratistas se debe discutir y acordar durante el proceso de adquisición e, idealmente, quedar incluido en el contrato. Los subcontratistas normalmente son administrados por el contratista principal, pero se mantienen vigentes las responsabilidades del cliente en cuanto a la seguridad y salud.

### 3.4 Subcontratistas

Dependiendo de sus capacidades propias, el contratista debe examinar el empleo de subcontratistas y, en caso de que parezca necesario, discutirlo con el cliente. Idealmente, el empleo de subcontratistas se regula en el contrato. El contratista principal es responsable de la contratación de subcontratistas y la gestión de su seguridad. Los subcontratistas están obligados a cumplir los requerimientos del contratista.

### 3.5 Evaluación de riesgos

El contrato contiene las especificaciones de una evaluación de riesgos meticulosa (Cap. 4.3). En relación a los riesgos específicos de la compañía, el cliente debe apoyar al contratista en la evaluación de riesgos, poniendo a disposición su evaluación de riesgo específica de la planta.

### 3.5 Evaluación de riesgos

El contratista acepta las especificaciones de una evaluación de riesgos meticulosa (Cap. 4.3) y coopera con el cliente en la configuración de una evaluación de riesgos hecha a medida para el proyecto.

## Cliente

### 3.6 Plan operacional

Basado en las expectativas del cliente y la experiencia del especialista del contratista, el contratista debe desarrollar un plan de seguridad y salud específico para el contrato; el así llamado plan operacional (Cap. 5.3). Este plan estipula la gestión de las obligaciones de seguridad y salud a lo largo del ciclo de vida del contrato, incluyendo los sistemas y métodos que se emplean para gestionar los riesgos de manera efectiva. Estos últimos deben estar acorde al nivel de riesgo y la complejidad de los trabajos. Este plan se debe basar en el sistema existente de gestión de seguridad y salud del contratista, y debe incluir los siguientes temas:

- Procedimientos y prácticas de trabajo seguro para el contrato.
- Inspecciones de seguridad y salud.
- Monitoreo de rendimiento de seguridad y salud.
- Registro de incidentes y procesos de investigación.
- Vías para consultar a los empleados.
- Programas de capacitación en seguridad y supervisión.
- Procedimientos de emergencias.

El plan operacional se debe basar en una evaluación de riesgos metódica (Cap. 3.6 y 4.3).

## Contratista

### 3.6 Plan operacional

Al contratista se le puede exigir contractualmente que diseñe un plan operacional (Cap. 5.3) que dé cuenta de cómo gestiona las especificaciones en cuanto a seguridad y salud a lo largo del ciclo de vida del contrato, incluyendo los sistemas y métodos que se emplean para gestionar los riesgos de manera efectiva. La preparación de este plan se debe basar en una evaluación de riesgos metódica (Cap. 3.6 y 4.3).

## Cliente

## Contratista



### Preguntas

- *¿El proyecto se ha definido y acordado adecuadamente?*
- *¿Existe la obligación de cooperación entre el cliente y el contratista? ¿Por qué?*
- *¿Existe una configuración clara del trabajo (especificación del trabajo, complejidad, nivel de riesgo, etc.)?*
- *¿Es posible establecer un enfoque común de cultura de seguridad entre ambas partes?*
- *¿Se ha preparado una Directriz para contratistas y está claro su propósito?*
- *¿Se ha definido el rol de los coordinadores y se han designado personas adecuadas?*
- *¿Está planeado subcontratar trabajos?*
- *¿Se ha elaborado una evaluación de riesgos y un plan operacional para el contrato?*
- *¿Se ha revisado bien la definición del proyecto? ¿Se pueden cumplir todas las especificaciones?*
- *¿Se ha entendido el beneficio que se obtiene gracias a una buena cooperación con el cliente?*
- *¿Es posible establecer un enfoque común de cultura de seguridad entre ambas partes?*
- *¿Tiene el cliente una Directriz para contratistas?*
- *¿Se ha definido el rol del Supervisor responsable y se ha designado una persona adecuada?*
- *¿Hay planes para emplear subcontratistas? ¿Se ha discutido y acordado este tema con el cliente?*
- *¿Se ha elaborado una evaluación de riesgo y un plan operacional para el contrato?*



En la página 65 del anexo encontrará ejemplos de buenas prácticas.



# 4. Preparación colectiva

---



## Cliente

### 4.1 Directriz para contratistas

El cliente le entrega al contratista la Directriz para contratistas. Esta Directriz contiene toda la información relevante y establece las especificaciones para la ejecución segura del contrato.

## Contratista

### 4.1 Directriz para contratistas

El contratista recibe la Directriz para contratistas del cliente previo al inicio de los trabajos.

El contratista confirma por escrito que cumplirá las especificaciones de la Directriz.

### 4.2 Coordinadores

La comunicación y gestión exitosa del proyecto requiere de que se designen personas de contacto cualificadas y responsables, quedando documentado por parte del cliente y del contratista.

Tanto el cliente, como el contratista deben garantizar que las personas responsables designadas puedan cumplir sus obligaciones, realizar sus tareas y que cuenten con las autorizaciones necesarias.

Las personas responsables deben tener suficiente conocimiento del idioma local (hablado y escrito) para poder entender e implementar todas las instrucciones de seguridad. Algunos casos requerirán de un traductor.

#### 4.2.1 Persona de contacto responsable (PCR) del cliente

La **PCR** del cliente es responsable del procesamiento correcto del proyecto por parte del cliente.

La **PCR** debe tener una buena comprensión del contrato y, dependiendo de la complejidad, podría requerir de la asesoría de un especialista. Sus responsabilidades incluyen la planificación, adquisición y ejecución del

### 4.2 Coordinadores

#### 4.2.1 Supervisor responsable (SR) del contratista

El Supervisor responsable (SR) del contratista está autorizado a dar instrucciones a su personal. Es responsable de la planificación y la realización correcta del trabajo y es la persona de contacto del cliente.

Aparte de tener la autoridad de dar instrucciones a su personal, el **SR** también tiene autoridad para

### Cliente

proyecto en todos los aspectos que tengan un alcance definido, un punto de partida y un punto de finalización, en la industria que sea. La **PCR** es la primera instancia que se contacta para cualquier tema relacionado con el contrato.

La **PCR** debe coordinar y supervisar la puesta en marcha del proyecto y dar el visto bueno a los resultados finales.

También debe instruir al Supervisor responsable del contratista sobre los riesgos, las medidas de seguridad asociadas, las reglas específicas de la compañía y las condiciones de trabajo específicas en la empresa mandante. Esta instrucción se debe documentar.

La **PCR** del cliente solo está autorizada a intervenir en temas relacionados con el contratista cuando haya un peligro inminente.

#### 4.2.2 Coordinador

Para prevenir que las partes se pongan mutuamente en peligro, se debe designar a un **Coordinador**, cuando haya personal de distintas compañías realizando distintos trabajos en el mismo lugar. La **PCR** del cliente también puede asumir el rol del **Coordinador**. Si se designa a otra persona como **Coordinador**, esta persona puede apoyar a la **PCR** en el cumplimiento de sus obligaciones, en caso de que fuese necesario.

### Contratista

dar instrucciones al personal del subcontratista. El **SR** debe estar presente o, por lo menos, disponible en cualquier momento cuando se realicen trabajos.

#### 4.2.2 Coordinador

Para prevenir que las partes se pongan mutuamente en peligro, el cliente debe designar a un **Coordinador**, cuando haya personal de distintas compañías realizando distintos trabajos en el mismo lugar.

El rol del **Coordinador** descrito en este capítulo no se debe confundir con las responsabilidades específicas de la *persona responsable de la instalación eléctrica o la persona*

### Cliente

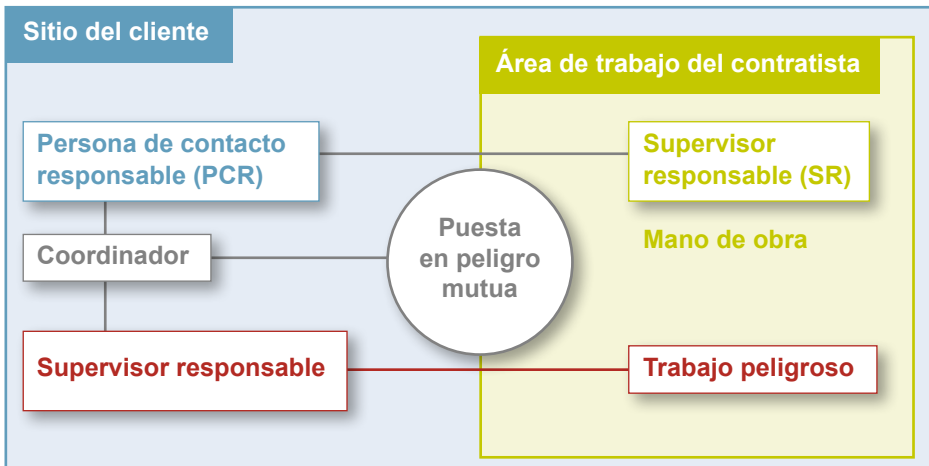
El rol del **Coordinador** descrito en este capítulo no se debe confundir con las responsabilidades específicas de la *persona responsable de la instalación eléctrica o la persona encargada de instalaciones eléctricas durante las actividades laborales* como se define, por ejemplo, en la norma EN 50110 [Operación de instalaciones eléctricas], cuando se realicen trabajos en instalaciones y equipos eléctricos.

El **Coordinador** tiene el derecho de dar instrucciones en beneficio de la seguridad y salud a todos los empleados involucrados en una tarea. El **Coordinador** debe intervenir cuando sea necesario, no se implementen/observen las regulaciones de SST o haya personas en peligro.

### Contratista

*encargada de instalaciones eléctricas durante las actividades laborales* como se define, por ejemplo, en la norma EN 50110 [Operación de instalaciones eléctricas], cuando se realicen trabajos en instalaciones y equipos eléctricos.

El cliente y el contratista deben revisar en conjunto y de antemano las tareas y responsabilidades que se le asignan al **Coordinador**. La obligación de apoyar al **Coordinador** se debe imponer a todos los demás ejecutivos.



*Coordinadores*

### Cliente

El **Coordinador** mismo debe estar liberado de otras tareas. Requiere de la facultad de clausurar un puesto de trabajo y (en el peor de los casos) de desalojar el personal del lugar de trabajo. Esta obligación se debe asignar por escrito de antemano y contar con la revisión de todas las partes contractuales. La obligación de apoyar al **Coordinador** se debe imponer a todos los demás ejecutivos.

#### 4.2.3 Supervisor especial

Se debe designar un **Supervisor especial**, si se realizan trabajos peligrosos (por ejemplo, trabajos con sustancias peligrosas).

### Contratista

#### 4.2.3 Supervisor especial

Se debe designar un **Supervisor especial**, si se realizan trabajos peligrosos (por ejemplo, trabajos con sustancias peligrosas).

### 4.3 Evaluación de riesgos

En relación a los riesgos específicos de la compañía, el cliente debe apoyar al contratista en el diseño de una evaluación de riesgo, poniendo a disposición su evaluación de riesgos específica de la planta.

Los contratistas deben ajustar sus propias evaluaciones de riesgo específicas a las condiciones que se esperan en la faena del cliente.

El cliente y el contratista tienen la obligación de cooperar para asegurar la seguridad y la salud del personal. Deben informarse mutuamente sobre posibles riesgos asociados con sus actividades. La PCR y el SR del contratista llevan a cabo en conjunto una evaluación de riesgos meticulosa, idealmente después de una visita inicial al terreno. También se recomienda involucrar a las personas responsables de las unidades de operación individuales.

### 4.3 Evaluación de riesgos

**Cliente****Contratista**

Hay muchos aspectos distintos relacionados con el proyecto en la relación cliente-contratista relevantes para la seguridad y salud del personal de ambos socios.

Se deben considerar los riesgos provenientes de:

- Actividades no rutinarias.
- Ambientes desconocidos.
- Presiones de tiempo.
- Falta de comunicación entre el personal de producción y mantenimiento.

Una lista de temas típicos de seguridad operacional puede facilitar la evaluación de riesgos:

Aspectos generales

- Rutas de acceso/salida y gestión de tránsito.
- Reglas del terreno y autorizaciones del área de trabajo.
- Sistemas seguros para el trabajo que se realiza.
- Señalética de seguridad y letreros de advertencia.
- Equipo de protección personal (EPP) y equipos de seguridad.

Arreglos de emergencia

- Planes y procedimientos de emergencia del sitio.
- Equipo de protección contra incendios y procedimientos de evacuación.
- Personal de primeros auxilios de emergencia.

Riesgos específicos del terreno

- Sustancias peligrosas.
- Trabajo en sistemas eléctricos.
- Equipo mecánico.
- Procedimientos y equipos de trabajo en altura.
- Riesgos para la salud (ruido, polvo, vibración).
- Riesgos especiales (asbesto, espacios cerrados, sustancias bioquímicas, radiación).
- Consideraciones ambientales (gestión de residuos, emisiones/fugas al aire, suelo o agua).

## Cliente

Esta lista es solo un ejemplo. La evaluación de riesgos específica del sitio podría enfatizar otros riesgos específicos.

Los resultados de la evaluación de riesgos se registran por escrito y previo al inicio de los trabajos, y deben estar disponibles durante la ejecución de los mismos.

Si una evaluación de riesgos revela que se deben tomar medidas a nivel organizativo o personal debido al empleo de un contratista, se deben emitir las instrucciones correspondientes.

Se recomienda definir en la evaluación de riesgos la necesidad de contar con personal supervisor, en algunos casos para cada sub-proyecto individual.

## Contratista

### 4.4 Gestión de información y comunicación

### 4.4 Gestión de información y comunicación

La comunicación es esencial para la ejecución segura y sin problemas de un proyecto planificado. Las reglas claras son necesarias para establecer una línea efectiva de comunicación entre el personal del cliente y del contratista. La falta de comprensión mutua puede, en última instancia, causar desorden, daño material y accidentes.

El Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo (DGUV) 1 impone la obligación al cliente y al contratista de cooperar a partir de la adjudicación del contrato, con lo cual existe la obligación de que, en conjunto, diseñen una evaluación de riesgos. El Código Civil de Alemania (BGB) también exige que la realización del trabajo por parte del contratista sea lo más independiente posible. No obstante, en la práctica existen algunos obstáculos. La energía y el agua, por ejemplo, al igual que los servicios sociales, normalmente son suministrados por el cliente. Si la empresa contratista tiene que acceder a instalaciones operacionales y equipos de trabajo (caminos de la empresa, andamios, grúas, plataformas de trabajo en altura, etc.), se requiere de puntos de contacto ("interfaces") entre el cliente y el contratista, lo cual requiere de mayor atención y cuidado por parte de los ejecutivos de ambas partes. El cliente tiene que aclarar quién de su parte, y hasta qué grado, está autorizado a darle al contratista acceso a las instalaciones del cliente. Especialmente en el caso de proyectos a largo plazo (por ejemplo, un contrato de mantenimiento), se puede producir el acceso no controlado del contratista a las instalaciones del cliente y a los equipos de trabajo. Las reglas requeridas para ello se le deben comunicar al personal fijo (tanto empleados como ejecutivos) y se debe monitorear el cumplimiento. Al inicio se deben invertir montos significativamente más altos en la comunicación (planificación, revisión, coordinación), ya que así se pueden prevenir muchos problemas (estrés, conflictos, pérdidas de tiempo y calidad, etc.) durante la fase de ejecución en sí. En cambio, la falta o la calidad deficiente de un proceso de revisión y coordinación podría tener las peores consecuencias, provocando una pérdida total o un accidente grave. En España hay una tendencia reciente en la industria

## Cliente

de la construcción de usar soluciones de software (incluyendo software de modelamiento 3-D), que ayudan a estructurar el flujo de la información del proyecto y facilitar la coordinación del proyecto entre varias partes. El software suele tener módulos especiales de seguridad y salud para asistir al cliente y al contratista en tareas de coordinación y en la gestión y aplicación de documentos que son necesarios para realizar un proyecto/trabajo de manera segura.

La **PCR** configura la gestión de información y comunicación. Establece el flujo adecuado entre ambas partes, usando una variedad de herramientas adecuadas de comunicación. Su conciencia de los cambios en la estructura de la planta, los procesos y la mano de obra permitirá su respuesta oportuna (intervención y sanción) en coordinación estrecha con el **SR** del contratista.

En caso de un incidente, la **PCR** inicia el proceso de investigación (incluyendo el control/la detención de las actividades de trabajo).

La **PCR** también organiza la gestión de interfaces (cliente – contratista, contratista – contratista, contratista – subcontratista), al igual que los cambios en la planta, en los procesos o en el personal.

## Contratista

El **SR** debe apoyar a la **PCR** en la preparación de la información y en la gestión de la comunicación. El **SR** está obligado a informar a la **PCR** sobre cualquier incidencia que pudiese influenciar el desempeño correcto del trabajo o la seguridad y salud del personal.

Por eso, la notificación de incidentes por parte del **SR** a la **PCR** es parte esencial de la gestión de información y comunicación.

Cuando el contratista emplea a un subcontratista debe tener en cuenta las normas y regulaciones que el contrato estipula para subcontratistas.

### 4.5 Designación de la mano de obra del contratista

El cliente revisa la mano de obra suministrada por el contratista. La revisión puede cubrir:

### 4.5 Designación de la mano de obra del contratista

Una de las obligaciones del contratista es suministrar personal adecuado. Los criterios de selección incluyen



### Cliente

- Cualificaciones.
- Capacitación y autorizaciones.
- Niveles de competencia.
- Habilidades.
- Conocimientos y experiencia.
- Instrucciones del empleado y procesos de capacitación.
- Certificados de salud ocupacional, en caso necesario.

Si así se ha acordado en el contrato, el cliente confirma al subcontratista elegido por el contratista para realizar el trabajo. El cliente se puede reservar el derecho de rechazar a un subcontratista, basado en cualquier incidente relacionado con el trabajo que pone en peligro al personal o a la propiedad. Si se emplea a un subcontratista no confirmado por escrito por el cliente, este último puede impedirle que siga trabajando.

### Contratista

competencia profesional y, en caso necesario, certificados de salud para lugares especiales de trabajo. Los trabajos especiales pueden estar sujetos a exámenes de salud ocupacional, es el caso del trabajo asociado con el ruido o sustancias peligrosas.

Se pueden requerir permisos y capacitaciones especiales para trabajos específicos, incluyendo, entre otros, el acceso a espacios cerrados, trabajos eléctricos, trabajos en caliente, control de energía, el uso de grúas horquilla, trabajo en altura, etc.

Dependiendo de los arreglos contractuales, previo al inicio de los trabajos, el contratista puede tener la obligación de designar a subcontratistas por escrito, para obtener la confirmación por escrito del cliente. Si se emplea a un subcontratista no confirmado por escrito por el cliente, este último puede impedirle que siga trabajando.

Grupos especiales (por ejemplo, personas jóvenes o mujeres embarazadas) pueden estar sujetas a restricciones referidas a los horarios de trabajo, procesos de trabajo, cargas físicas o incluso prohibiciones de trabajar.



### Preguntas

■ *¿Existe una Directriz para contratistas? ¿Se ha entregado al contratista?*

■ *¿Tiene el cliente una Directriz para contratistas y se le ha entregado? ¿Es posible cumplir todas las especificaciones?*

## Cliente

## Contratista

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>¿Cuáles son los roles y responsabilidades del coordinador? ¿Está claro el rol de los Coordinadores en el cumplimiento del contrato?</i></li> <li>■ <i>¿Se han identificado y discutido con el contratista los riesgos de seguridad y salud?</i></li> <li>■ <i>¿Se han registrado los resultados de la evaluación de riesgos conjunta?</i></li> <li>■ <i>¿Se ha considerado el uso potencial de subcontratistas?</i></li> <li>■ <i>¿Cuál es el tema más importante que se debe gestionar en el marco del contrato?</i></li> <li>■ <i>¿Cómo se gestiona y comunica la información entre el cliente y el contratista? ¿Quién es responsable por ello?</i></li> <li>■ <i>¿Se han revisado las cualificaciones y habilidades del personal del contratista?</i></li> <li>■ <i>¿Se ha acordado contractualmente el uso de subcontratistas? En caso de que sí, ¿ha entregado el contratista una lista de aquellos subcontratistas que piensa emplear?</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>¿Cuáles de los coordinadores son claves para el contratista y su personal?</i></li> <li>■ <i>¿Se han registrado los resultados de la evaluación de riesgos conjunta?</i></li> <li>■ <i>¿Qué riesgos requieren de especial atención?</i></li> <li>■ <i>¿Cuál es el tema más importante que se debe gestionar en el marco del contrato?</i></li> <li>■ <i>¿Cómo se gestiona y comunica la información entre el cliente y el contratista? ¿Quién es responsable por ello?</i></li> <li>■ <i>¿Está incluida la notificación de incidentes como parte de los acuerdos de comunicación?</i></li> <li>■ <i>¿Cuáles son los temas clave que se deben considerar en la selección y en el empleo del personal del contratista?</i></li> <li>■ <i>¿Qué se debe considerar en el empleo de subcontratistas?</i></li> </ul> |
|--|--|



En la página 65 del anexo encontrará ejemplos de buenas prácticas.

# 5. Gestión del contrato

---



## Cliente

### 5.1 Medidas de protección

Las medidas de protección se deben implementar de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgo (Cap. 4.3). La **PCR** y el **SR** trabajan juntos.

Todas las medidas se deben formular por escrito.

Es fundamental que se establezcan medidas eficientes de primeros auxilios y de gestión de emergencias y comunicarlas a todo el personal.

## Contratista

### 5.1 Medidas de protección

Las medidas de protección se deben implementar de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgo (Cap. 4.3). La **PCR** y el **SR** trabajan juntos.

Todas las medidas se deben formular por escrito.

El contratista mantiene estos registros en el lugar de trabajo y debe presentarlos al cliente cuando este los solicita. El contratista es el responsable de la exactitud e idoneidad de la evaluación de riesgos y de las medidas derivadas para la protección de sus trabajadores.

Es fundamental que se establezcan medidas eficientes de primeros auxilios y de gestión de emergencias y comunicarlas a todo el personal. Se debe establecer un plan de emergencia que cubra tanto las condiciones generales, como las actividades específicas que podrían presentar mayores riesgos (por ejemplo, material peligroso, cargas pesadas, trabajo en altura, ambientes contaminados, etc.).

### 5.2 Información de seguridad

La **PCR** del cliente debe informar al personal sobre el inicio del trabajo del contratista.

### 5.2 Información de seguridad

Previo al inicio de los trabajos, el **SR** debe instruir a su personal sobre la tarea que hay que realizar e informar

## Cliente

El personal del cliente debe recibir instrucción especial, si el trabajo del contratista impone riesgos adicionales, si se deben tomar nuevas medidas de seguridad o si cambia un proceso de trabajo. Tales instrucciones deben ser dadas por el supervisor directo y pueden involucrar a la persona a cargo de la orden de trabajo/contrato y/o el Coordinador. La instrucción se debe documentar.

---

Se ha demostrado que es beneficioso resumir el contenido de las inducciones por escrito y distribuirlo entre el personal del contratista en formato de un folleto de seguridad. La experiencia muestra que limitar las inducciones iniciales exclusivamente a los ejecutivos del contratista, con la obligación de traspasar la información requerida a los empleados, no arroja resultados positivos. Por un lado, mucha información se pierde (como en el juego del teléfono) y, por el otro lado, no se puede asegurar que un ejecutivo realmente vaya a entregarle a su personal instrucciones eficaces durante la fase agitada del inicio de un contrato. Esta omisión puede provocar errores, malentendidos y, en el peor de los casos, causar accidentes.

## Contratista

sobre los equipos usados para el trabajo. También debe instruir al personal sobre los contenidos de la Directriz para contratistas del cliente, posibles peligros y las medidas de protección previstas. Esta instrucción se debe documentar por escrito.

Si el contratista emplea a un **subcontratista**, el personal del subcontratista se debe instruir de la misma manera que el del contratista. Se recomienda que el trabajador firme la documentación de instrucción especial.

La documentación de la instrucción se debe enviar al cliente por escrito.

Las instrucciones generales deben cubrir los siguientes temas:

- Comentarios generales
  - Instrucción general relacionada con el emplazamiento.
  - Las reglas y regulaciones de operación del cliente (por ejemplo, del lugar/inspección).
  - Responsabilidades de instrucción.
  - Reglas de acceso.
  - Obligación de mantener la seguridad.
  - Coordinación (riesgos potenciales generados por o hacia empresas/lugares vecinos).
  - Equipo de protección personal.
  - Pase e identificación de seguridad.
  - Privacidad de datos.
  - Evaluación de riesgos.

**Cliente****Contratista**

- Protección contra incendios/permiso de trabajo con materiales/material caliente.
- Sistemas de emergencia y primeros auxilios (tanto el personal del cliente, como el del contratista debe estar informado y al corriente de los controles y procedimientos de emergencia).
- Manipulación de sustancias peligrosas.
- Procedimientos de descargo y aprobación (por ejemplo, descargos/permisos de trabajo/permisos de evacuación/procedimientos de permiso para actividades de alto riesgo).
- Reglas de prevención de peligros/informes.
- Primeros auxilios.
- Punto de montaje y alarmas acústicas.

Las instrucciones deben garantizar que todos los participantes reconozcan fácilmente las estipulaciones que se deben tener en cuenta. En este contexto, cualquier documentación específica de la compañía se debe poner a disposición.

---

Las introducciones e instrucciones deben ser dadas por el supervisor directo del empleado o, por lo menos, en su presencia (por ejemplo, cuando un especialista en seguridad instruye al personal del contratista).

Especialmente la inducción en el lugar de trabajo, a menudo queda en manos del cliente ("porque conoce mejor la situación local"), pero incluso en este caso puede haber personas no autorizadas para dar instrucciones específicas (especialistas en seguridad, guardianes) o que puedan usar computadores que toleran (y documentan) hasta un cierto grado soluciones inexactas.

## Cliente

## Contratista

Para estas situaciones, se sugiere que en las introducciones haya, al menos, un representante del contratista, autorizado a dar instrucciones y que esté familiarizado con el proyecto, debe estar presente para monitorear las instrucciones dadas por el cliente a su personal (y también de intervenir, si no hay acuerdo sobre la información transmitida).

### 5.3 Plan operacional

Un plan operacional que considera los resultados de la evaluación de riesgos y estipula medidas de protección, es crucial para el éxito del proyecto.

Es obligación del **SR** del contratista diseñar este plan en cooperación con la **PCR** del cliente.

### 5.4 Identificación de la mano de obra

El cliente entrega carnets de identidad/bitácoras de seguridad (si corresponde) y mantiene un registro del personal aprobado por el contratista.

La emisión de carnets de identidad (a veces con foto) para el personal del contratista ha dado buen resultado en empresas grandes y en instalaciones específicas, especialmente, en contratos a largo plazo.

### 5.4 Identificación de la mano de obra

Durante su trabajo en las instalaciones de la empresa mandante, el personal del contratista lleva el carnet de identidad entregado por el cliente en un lugar visible.

Donde se usan pases de seguridad, el contratista debe asegurar que sus empleados y todos sus subcontratistas, lleven los pases de seguridad consigo para entrar al terreno de la planta y durante todo

## Cliente

Los carnets de identidad, por ejemplo, autorizan al personal del contratista a entrar a la planta, sirviendo como identificación.

La introducción de sistemas de pases de seguridad (conocidos también como pasaporte de seguridad, salud y medioambiente) también puede contribuir a aumentar el desempeño en seguridad y salud ocupacional. Se pueden establecer criterios apropiados para asegurar que se cumplan las normas necesarias de seguridad y salud. Un pase de seguridad es un documento personal que, junto con la entrega de datos personales, confirma la relación con un empleador, igual que la participación en exámenes de salud ocupacional, introducciones y cursos de capacitación. Un pase de seguridad ayuda a aumentar la transparencia y a cumplir con los requisitos a nivel organizativo y personal referidos a la seguridad ocupacional, sirviendo específicamente como evidencia personalizada de todos los exámenes de salud ocupacional y capacitaciones relevantes para la seguridad ocupacional, instrucción e introducción. Son especialmente útiles como medio de acceso controlado al sitio de trabajo para contratistas que trabajan para más de una empresa o industria.

## Contratista

el tiempo en que realizan su trabajo. Un pase de seguridad contiene datos personales y entrega información sobre cualquier examen de salud ocupacional, calificaciones, instrucciones y capacitaciones en seguridad industrial y todas las autorizaciones que la persona tenga.

Con la emisión del pase, el contratista se responsabiliza de la exactitud de la información, las actualizaciones requeridas, la entrega correcta al empleado y la conservación adecuada, según el acuerdo correspondiente. El cliente o la institución de capacitación correspondiente son los únicos autorizados para realizar cambios o ratificarlos.

Si los empleados del contratista entran al terreno de la planta del cliente y/o al área de trabajo, se tienen que registrar (también los empleados de pequeñas empresas).

El proceso de registro se aplica también, si ya se ha emitido un carnet de identidad para la planta. El personal del contratista se registra a través de un punto de registro definido (por ejemplo, un portón de seguridad) o un área de trabajo asignada.

El uso de ropa de trabajo de colores distintos es útil para distinguir rápidamente el personal del contratista y el del cliente mientras estén juntos en terreno.



**Cliente**

**Contratista**



**Preguntas**

- *¿Se han planificado e implementado las medidas de protección identificadas en la evaluación de riesgos?*
- *¿Quién es responsable de garantizar si se han implementado las medidas de protección?*
- *¿Se han registrado las medidas de protección y se revisan con el avance del trabajo?*
- *¿Genera el empleo del contratista riesgos adicionales al personal del cliente? En caso afirmativo, ¿se les ha informado lo suficiente a los empleados del cliente sobre estos riesgos?*
- *¿Qué arreglos existen para distinguir a los empleados del cliente de los del contratista?*

- *¿Se han planificado e implementado las medidas de protección identificadas en la evaluación de riesgo?*
- *¿Quién es responsable de asegurar si se han implementado las medidas de protección?*
- *¿Se ha establecido un plan de primeros auxilios y de acción de emergencia?*
- *¿Sirve el plan operacional para los propósitos del contrato?*
- *¿Quién es responsable para instruir al personal del contratista sobre los riesgos y las medidas de protección previo al inicio del trabajo?*
- *¿Cuáles son los riesgos clave que se deben gestionar durante el trabajo?*
- *¿Exige el cliente el uso de carnets de identidad/pases de seguridad? ¿Usan los empleados del contratista y de los eventuales subcontratistas estos carnets o pases según lo previsto?*
- *¿Se ha establecido un procedimiento de registro para los empleados del contratista y de los subcontratistas?*



En la página 68 del anexo encontrará ejemplos de buenas prácticas.

# 6. Control y aprobación/Finalización

---



## Cliente

### 6.1 Implementación de medidas de protección

La **PCR** revisa la implementación de medidas de protección antes del inicio del trabajo.

## Contratista

### 6.1 Implementación de un plan operacional

El **SR** del contratista lidera la implementación del plan operacional. Él gestiona, supervisa e incentiva a su equipo a alcanzar el objetivo del contrato de manera segura. Coopera y se comunica con la **PCR** del cliente durante todo el proceso.

El **SR** debe garantizar que se cumplen las medidas de seguridad y que el trabajo se realiza de acuerdo a las reglas de seguridad. Todos los empleados tienen la obligación de cooperar y de informar a su supervisor directo, a la persona responsable o al experto de seguridad y salud, si no se cumplen y/o no se pueden cumplir las medidas de seguridad acordadas. El **SR**, en cooperación con la **PCR** y/o el **Coordinador**, luego debe definir, si las medidas de seguridad nuevas o adaptadas se pueden aplicar inmediatamente sin interrumpir el proceso de trabajo.

### 6.2 Supervisión de las medidas

La **PCR** supervisa el procesamiento sistemático del proyecto. Debe coordinar y supervisar el rendimiento del

### 6.2 Supervisión de las medidas

La supervisión de las medidas de seguridad es una tarea importante del **SR**. Estas medidas pueden ser

## Cliente

proyecto con el apoyo posible de un **Coordinador**.

Sigue un plan de revisiones intermitentes y evaluaciones basadas en el progreso anticipado del trabajo. Las auditorías y los monitoreos activos son necesarios para asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud y, al mismo tiempo, se realizan evaluaciones regulares de rendimiento. Esto puede incluir revisiones diarias e inspecciones semanales en el sitio, junto con evaluaciones mensuales para contratos de largo plazo.

Las reuniones con el contratista se deben programar en intervalos razonables para asegurar que se estén implementando las medidas acordadas y que se realicen mejoras con la evolución de la relación cliente-contratista. Cualquier cambio en la tarea, el entorno o en las prácticas laborales se puede revisar y discutir y se pueden identificar precauciones adicionales.

Esto demuestra un liderazgo responsable y efectivo del cliente, ofrece un canal claro de comunicación y facilita la entrega continua de guía y asesoría. La identificación local y eliminación de desviaciones casi en tiempo real requiere de un alto grado de accesibilidad de los supervisores de la compañía. Bajo ninguna circunstancia, un representante del cliente debe darle instrucciones a un empleado

## Contratista

desde listas de chequeo diarias y charlas de seguridad, hasta una caminata de inspección semanal y evaluaciones mensuales o anuales para contratos de largo plazo o de mantenimiento.

Las reuniones se deben programar en intervalos razonables, asegurando que las medidas establecidas estén funcionando y que se puedan realizar mejoras mientras evoluciona la relación cliente-contratista.

Se debe asegurar que haya suficiente supervisión y que se ponga a disposición el tiempo y los recursos adecuados. Antes de que se produzcan daños o pérdidas inaceptables, se deben identificar y eliminar errores y, en particular, las infracciones de reglas. Todos los subcontratistas empleados se deben supervisar adecuadamente, monitoreando que se cumplan las normas acordadas.

### Cliente

de un socio contratista; excepción: la instrucción de detener el trabajo o de abandonar la planta de forma inmediata. Se debe aclarar de antemano la pregunta de quiénes tienen la autoridad para dar instrucciones. Esto debe ser revisado y coordinado entre los socios contractuales.

Se debe asignar suficiente tiempo y recursos para el monitoreo del trabajo. El buen rendimiento (buena práctica) se debe identificar y reconocer y se debe tomar en cuenta, cuando se actualicen los planes.

### Contratista

#### 6.3 Gestión de incidentes/ accidentes

Un incidente es un síntoma de algo que ha ido mal. Los incidentes se deben reportar a la **PCR**.

Ambas personas responsables deben investigar las causas y circunstancias. Ellos cooperan en la búsqueda de medidas preventivas adecuadas, especialmente si ya ha ocurrido un accidente.

#### 6.3 Gestión de incidentes/ accidentes

Un incidente es un síntoma de que algo ha ido mal. El **SR** tiene la obligación de entregarle un informe a la **PCR**.

Cualquier accidente relacionado con la orden de trabajo o el contrato debe ser notificado de inmediato al cliente. Esta obligación se aplica también a todos los subcontratistas.

Ambas personas responsables deben investigar las causas y circunstancias. Ellos cooperan en la búsqueda de medidas preventivas adecuadas, especialmente si ya ha ocurrido un accidente.

## Cliente

Cualquier infracción de una regulación de seguridad ocupacional debe ser abordada sistemáticamente por el cliente.

Este proceso abarca tres niveles:

- Amonestación para la persona responsable del contratista. La amonestación se debe documentar por escrito.
- Discusión sobre el tema con un representante de la plana ejecutiva del contratista. El protocolo de la reunión, incluyendo una definición de medidas vinculantes y la amenaza de consecuencias en cualquier caso de incumplimiento, se debe documentar por escrito.
- Rescisión por causa justificada, suspensión de compensación/ cooperación.

Cualquier infracción de reglas de seguridad y salud ocupacional por parte de un subcontratista, se debe atribuir al contratista e incluir en su evaluación.

## Contratista

### 6.4 Infracciones contractuales

El contrato debe incluir procedimientos apropiados para gestionar los distintos niveles de infracciones del contratista. Se debe establecer un proceso claro que indique los pasos que hay que seguir en caso de conflicto. Si se produce

### Cliente

una infracción del contrato, el cliente debe tomar todas las medidas necesarias para evitar las consecuencias que puedan amenazar al proyecto.

Entre las opciones posibles, están las medidas disciplinarias y, en casos extremos, la suspensión de los trabajos o la rescisión del contrato.

### Contratista

#### 6.5 Evaluación y admisión

El cliente evalúa e inspecciona las instalaciones de la planta y los equipos de acuerdo a los requerimientos del contrato.

#### 6.5 Entrega de la planta

El trabajo se da por finalizado, idealmente en el plazo estipulado, habiendo respetado el presupuesto y cumplido con todas las regulaciones de seguridad y salud. Después de finalizar el trabajo, el contratista entrega la planta/el equipo, etc. al cliente.



#### Preguntas

- *¿Se ha revisado la implementación de las medidas de protección? ¿Quién es el responsable?*
- *¿Cuáles son las obligaciones de control primordiales de la PCR?*
- *¿Qué medidas de control se deben realizar regularmente o en caso de emergencia?*
- *¿Está claro el rol del Supervisor responsable, cuando se trata de implementar el plan operacional?*
- *¿Quién es responsable de asegurar la implementación y el mantenimiento de las medidas de protección?*
- *¿Se han establecido arreglos apropiados de supervisión?*

- *¿Se han organizado reuniones regulares con el contratista para revisar el trabajo?*
- *¿Quién tiene la autoridad para dar instrucciones al contratista? ¿Está claro el alcance de esta autoridad?*
- *¿Hay un sistema establecido para gestionar infracciones del contratista? ¿Cómo se actúa en este caso?*
- *¿Se han organizado reuniones regulares con el cliente para revisar el trabajo?*
- *¿Qué acciones se deben tomar en caso de incidentes/ accidentes?*
- *¿Están claras las consecuencias de las infracciones del contratista y hay procedimientos establecidos para gestionarlas?*
- *¿Se han asignado suficiente tiempo y recursos para gestionar el trabajo?*



En la página 71 del anexo encontrará ejemplos de buenas prácticas.



# 7. Revisión

---



## Cliente

Una vez finalizado el trabajo se requiere de una evaluación, muy útil para cliente y contratista. Se pueden aprender lecciones en cada fase del ciclo de vida del contrato sobre cómo mejorar la efectividad del proceso. Al finalizar el trabajo y entregar la planta, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de las experiencias acumuladas durante el proyecto, tanto negativas como positivas. Estos resultados deben documentarse.

Los capítulos 1 – 6 del ciclo de vida del contrato pueden servir para realizar la evaluación.

El cliente y el contratista deben revisar individualmente el proceso desde su perspectiva. Al final, se deben reunir para discutir sus hallazgos.

El objetivo del cliente es el cumplimiento planificado del contrato dentro del plazo programado y con los costos presupuestados. No obstante, no es posible alcanzar este objetivo sin el cumplimiento efectivo de las normas de seguridad y salud.

Las interrupciones del flujo de trabajo, daños de material, incidentes esporádicos o, en el peor caso, un accidente, indican que algo ha ido mal. El análisis de estas ocurrencias no anticipadas y la identificación de sus causas ayudará a encontrar soluciones más efectivas para proyectos futuros.

Los temas esenciales de revisión son:

- Planificación del contrato.
- Elección del contratista.
- Capacitación y educación.
- Cooperación y comunicación.
- Evaluación de riesgo.

## Contratista

El objetivo del contratista es el cumplimiento planificado del contrato, basado en la cooperación efectiva con el cliente. No obstante, no es posible alcanzar este objetivo sin el cumplimiento efectivo de las normas de seguridad y salud. Las condiciones de trabajo inseguras y nocivas para la salud en el sitio del cliente pueden poner en riesgo la salud del personal del contratista, poniendo en riesgo el cumplimiento del contrato.

Las interrupciones del flujo de trabajo, daños de material, incidentes esporádicos o, en el peor caso, un accidente, indican que algo ha ido mal. El análisis de estas ocurrencias no anticipadas y la identificación de sus causas en conjunto con el cliente, ayudan a revelar errores y deficiencias en el cumplimiento del contrato por parte del contratista.

## Cliente

- Medidas de protección.
- Supervisión y monitoreo.

El cliente debe evaluar el rendimiento global del contratista. Una revisión general del proyecto global le brinda al contratista la oportunidad de ofrecer propuestas concretas para mejorar el rendimiento y evitar deficiencias en el futuro.

Los contratistas están sujetos a una evaluación, donde se debe incluir a los subcontratistas empleados por el contratista. Esto subraya la responsabilidad del contratista en la selección de los subcontratistas.

El resultado de la evaluación debe discutirse con el contratista y debe ponerse a su disposición. Un objetivo principal de la evaluación es el futuro desarrollo de la cooperación basada en la asociación.

Si la orden de trabajo se ejecuta en línea con las especificaciones, protegiendo la seguridad y salud de todos los empleados y manteniendo intactos los bienes materiales, el

## Contratista

Los temas esenciales de revisión son:

- Revisión de la licitación.
- Competencia de la mano de obra.
- Capacitación y educación.
- Cooperación y comunicación.
- Evaluación de riesgos.
- Medidas de protección.
- Supervisión.

La revisión del proyecto le da al contratista la oportunidad de identificar potencial de mejora en su gestión y organización de proyectos futuros.

El contratista también debe informar al cliente sobre cualquier potencial de mejora identificado durante la realización de trabajos para el cliente.

El intercambio de experiencias al final de un proyecto entrega información muy valiosa a los socios contractuales, estableciendo una base para el éxito de futuras colaboraciones.

---

Aparte de realizar una evaluación al final del proyecto, el contratista también debe determinar, si la orden de trabajo fue ejecutada sin problemas. Especialmente considerando futuras órdenes de trabajo, es importante saber hasta qué punto la planificación, organización y ejecución pueden seguir un curso similar o si es necesario realizar modificaciones. Usando este conocimiento, se debe determinar si ha sido posible garantizar la seguridad y la salud de todo el personal durante todo el tiempo.

**Cliente**

contratista se califica para posibles proyectos futuros.

Al final, el cliente decide si coopera con el contratista en contratos futuros o no y, de acuerdo a esta información, actualiza la lista de sus contratistas de preferencia.

**Contratista****Preguntas**

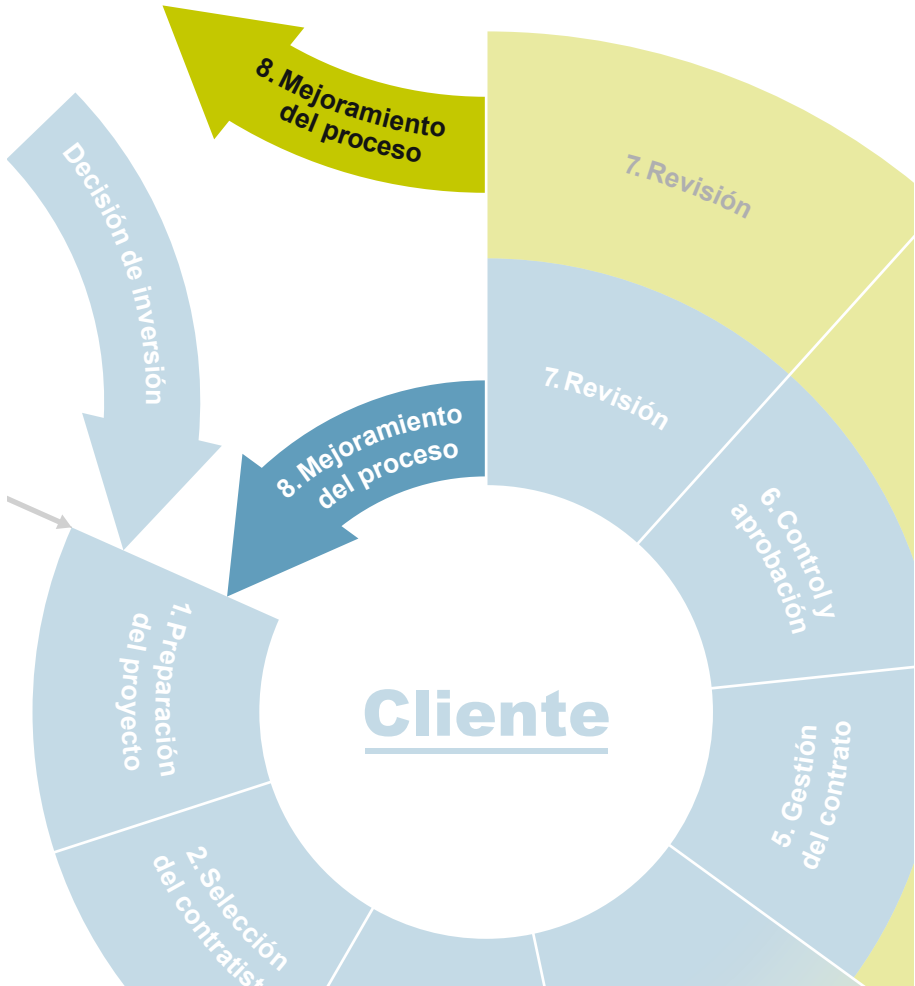
- *¿Se han establecido arreglos para la revisión del trabajo junto con el contratista?*
- *¿Cuáles son los puntos esenciales que se deben considerar en la revisión del contrato?*
- *¿Se han discutido los resultados de la evaluación del contratista con él?*
- *¿Se han establecido arreglos para la revisión del trabajo junto con el cliente?*
- *¿Cuáles son los puntos esenciales que se deben considerar en la revisión del contrato?*
- *¿Se han analizado incidentes o eventos no planificados que ocurrieron durante la ejecución del contrato?*
- *¿Se han discutido potenciales mejoras para contratos futuros con el cliente?*



En la página 74 del anexo encontrará un ejemplo de buenas prácticas.

# 8. Mejoramiento del proceso

---



**Cliente**

El cliente usa los resultados de la revisión (Cap. 7) para revisar el **ciclo de vida del contrato** y para adaptar/mejorar el proceso global.

Siempre van a suceder imprevistos, incluso con la planificación más meticulosa. Sin embargo, estos imprevistos son datos valiosos para el futuro, en especial cuando tienen un impacto en todas las fases del proyecto, ya que revelan debilidades en el proceso de licitación o en la selección del contratista.

**Contratista**

El cliente usa los resultados de la revisión (Cap. 7) para revisar su parte del **ciclo de vida del contrato** y para adaptar/mejorar sus estrategias, recursos, estructuras y la gestión del contrato.

Siempre van a suceder imprevistos, incluso con la planificación más meticulosa. Sin embargo, estos imprevistos son datos valiosos para el futuro, en especial cuando tienen un impacto en todas las fases del proyecto, ya que revelan debilidades en el estudio de una oferta.

**Preguntas**

- *¿Se han registrado las experiencias y las lecciones aprendidas de la puesta en práctica del contrato para proyectos futuros?*
- *¿Hay pasos en el ciclo de vida del contrato que se podrían mejorar basado en los resultados de la revisión?*
- *¿Se han registrado las experiencias y las lecciones aprendidas de la puesta en práctica del contrato para ser utilizadas en proyectos futuros?*
- *¿Hay pasos en el ciclo de vida del contrato que se podrían mejorar basado en los resultados de la revisión?*



*En la página 75 del anexo encontrará ejemplos de buenas prácticas.*

# Anexo

## Ejemplos de buenas prácticas

### 2. Selección del contratista

#### *Lista de referencias (8, 9)*

Parte del legado de aprendizaje de un proyecto de construcción para las Olimpiadas incluyó una guía publicada sobre el enfoque de evaluar y asegurar a los contratistas que trabajan en el proyecto. En un proceso de precalificación se analizó la capacidad de la organización de suministrar los servicios requeridos, cumpliendo las normas durante las fases de diseño y construcción. A su vez, el contratista principal también tenía que asegurar que las normas fuesen cumplidas por los subproveedores de apoyo y asistencia y los subcontratistas dentro de su cadena de suministro. La precalificación aseguró que las empresas contaran con los sistemas, competencias y recursos, cuando se les adjudicara una orden. Los contratistas potenciales enviaban su documentación, dando cuenta de su:

- Política de seguridad y salud.
- Política ambiental.
- Configuración organizativa, indicando el compromiso de la dirección, planificación, medidas de control, monitoreo y las vías hacia la mejora continua.
- Comprobación de afiliación a un sistema de gestión de contratistas y del cumplimiento de los códigos de práctica industrial.
- Descripción detallada del desempeño en seguridad, salud y medioambiente durante los últimos cinco años.
- Evidencia de informes de casi accidentes, involucramiento de los trabajadores, cultura de seguridad, servicios de salud ocupacional y sistemas de competencia de los empleados y de capacitación.
- Arreglos de adquisición.
- Arreglos de comparaciones y verificación del rendimiento en seguridad, salud y medioambiente.

Los aspectos citados se adaptaron a la naturaleza, escala e impacto de las actividades, productos y servicios requeridos. Además tenían que contar con el apoyo de la directiva y la aprobación de la organización.

Los contratistas debían estar comprometidos con la mejora continua y cumplir con todos los requisitos legales. Asimismo debían documentar los procedimientos y las políticas, ponerlas en práctica y comunicarlas a todos los trabajadores

## Ejemplos de buenas prácticas

de la organización, así como llevar a cabo una actualización de las mismas regularmente y contar con la aprobación de la directiva.

### 3. Arreglos contractuales

#### *Lista de referencias (21)*

Todos los contratos de trabajo con las empresas respectivas exigen que el contratista cumpla las regulaciones legales de seguridad y salud ocupacional. Sin embargo, las estadísticas de accidentes de las empresas muestran que solo hacer referencia a los requisitos legales de seguridad ocupacional no es suficiente, ni despierta la atención deseada.

Por esta razón, la compañía introdujo las llamadas "Condiciones adicionales para la seguridad ocupacional" con cada orden de trabajo, donde se definen todas las obligaciones con carácter vinculante. El enfoque está puesto en el análisis de los resultados de los accidentes relacionados con el trabajo. La recopilación de accidentes de caídas impulsó al establecimiento de una obligación general de llevar EPP contra caídas de altura, en caso de que este riesgo exista (por ejemplo, trabajando en plataformas aéreas). De esta manera, se pone atención de antemano a puntos importantes, que se describen de manera clara y se le presentan al contratista como contractualmente vinculantes.

Sobre esta base, el cumplimiento de cualquier obligación de seguridad ocupacional se vuelve vinculante cuando se ejecuta el contrato. Estas obligaciones se aplican tanto a contratistas como a subcontratistas.

### 4. Preparación colectiva

Una empresa de energía del Reino Unido desarrolló un enfoque más avanzado para la selección de contratistas, asociándose con uno o varios contratistas y proveedores en forma de un 'Programa de alianza de trabajo', en vez de usar las relaciones tradicionales de la cadena de suministro. Como beneficio se produjeron relaciones más efectivas a largo plazo, creando valor para todos los socios, gracias a la expectativa de crear una forma de cooperación más estrecha y eficiente, que aumentó el nivel de confianza y compromiso con los proyectos. Este sistema apoya las inversiones del contratista en equipos y personal, basado en la certeza de que la inversión en capacitaciones, equipos y personal puede generar mayores beneficios gracias a la existencia de contratos a más largo plazo. Estos arreglos también permitieron contar



## Ejemplos de buenas prácticas

con personal más estable, con menor tasa de fluctuación, haciendo posible un enfoque mayor en seguridad y salud, temas de calidad y confiabilidad.

El compromiso de ambas partes se estableció a nivel directivo, basado en objetivos y estrategias compartidas. Un enfoque bien gestionado a nivel laboral aseguró la instalación de controles de gestión efectivos, que permitieron la resolución eficaz de los problemas, permitiendo que el proceso continuara hasta la finalización del contrato; y este es el riesgo que se corre al establecer sociedades a largo plazo: que no cumplan las expectativas. Este proceso fue apoyado por un procedimiento regular de revisión del contrato. Para ello se requería de la cooperación entre las partes a todos los niveles y la entrega constante de información, capacitación y diálogo para prevenir cualquier infracción del acuerdo y de los arreglos de trabajo.

### *Lista de referencias (19)*

En la industria alemana de petróleo y gas, por muchos años se han empleado contratistas para realizar reparaciones mayores y proveer servicios especiales. Con el tiempo quedó claro que existía un especial riesgo de accidentes laborales para el personal de los contratistas, cuando trabajaban en la compañía por menos de seis meses, sin contar con la experiencia adecuada en la industria del petróleo y gas. La empresa en cuestión creó una iniciativa para aumentar la conciencia de este problema entre los ejecutivos y el personal de los contratistas y en la compañía del cliente. Con este fin se tomaron varias medidas: El personal "nuevo" debe ser acompañado por un colega experimentado mientras realiza sus trabajos. El contratista también debe informar al cliente sobre la cantidad de trabajadores, sus cualificaciones e instrucciones recibidas y las capacitaciones específicas relacionadas con la actividad. Esta información se debe entregar por escrito y oportunamente, previo al inicio del trabajo. El estatus de "empleado nuevo" se mantiene por 6 meses, se anota en el pasaporte de seguridad que cada empleado lleva consigo y se indica mediante un adhesivo\* correspondiente en el casco. Al mismo tiempo, se realizaron sesiones informativas para ejecutivos y el personal para discutir problemas de seguridad asociados con el empleo de trabajadores inexpertos y presentar las medidas respectivas introducidas en la empresa. La iniciativa desarrollada e implementada tiene un efecto doble. Por un lado, obliga a la directiva de la empresa contratista a centrar la atención en este tema, por el otro, sensibiliza al personal del cliente para poner especial atención a sus "nuevos" colegas contratistas.

*\* Al adaptar o cambiar el equipo de protección personal (EPP), se deben tener en cuenta las normas nacionales y especificaciones del fabricante.*

## Ejemplos de buenas prácticas

### *Lista de referencias (4)*

Dentro de la industria eléctrica, varias empresas contratistas han desarrollado una relación de trabajo estrecha con sus respectivos clientes. Esto ha sido mutuamente beneficioso para contratistas y clientes y ha llevado a un mayor nivel de preparación para contratos futuros. El desarrollo de relaciones a largo plazo entre el cliente y el contratista para actividades de trabajo específicas, crea un entorno propicio para la introducción de mejores prácticas e innovaciones, que ya están instaladas cuando se presenten oportunidades sinérgicas. Así se fomenta un enfoque más consistente de organización del trabajo, de la metodología de trabajo y de la gestión de la seguridad y salud ocupacional. El compromiso del contratista se demuestra mediante la asignación de suficientes recursos a una gama de habilidades y disciplinas, generando confianza en el cliente.

Cada trimestre se organiza un foro de seguridad y salud, donde participan los ejecutivos del nivel senior de ambas organizaciones. El objetivo de este foro es asegurar el compromiso con los valores de seguridad y salud, manteniendo vigente una visión compartida de gestionar el desempeño en seguridad y salud y para mejorar este rendimiento año tras año. Con este fin, el foro incluye una revisión de las lecciones aprendidas, tanto como la discusión de los ámbitos de importancia para el futuro, asegurando que los temas se tratan a nivel de la toma de decisiones en ambas compañías. Cada organización informa a la otra sobre sus respectivas evaluaciones de riesgo y comparte la información sobre los peligros y riesgos identificados. Este enfoque colaborativo permite mejorar el nivel de la evaluación de riesgo y permite que los puestos de trabajo se vuelvan más seguros para todo el personal. También mejora el rendimiento de calidad, con el compromiso de alcanzar los estándares más altos desde el inicio.

Adicionalmente, el cliente organiza un foro de seguridad para contratistas para facilitar el intercambio de innovaciones, mejores prácticas y lecciones aprendidas a lo largo de la cadena de suministro y para asegurar que haya un impulso para la mejora continua compartido por toda la industria. Se usan estudios de caso para revisar incidentes de manera más detallada, identificar puntos de aprendizaje para ayudar a prevenir futuros accidentes y entregar acceso a herramientas para mejorar el rendimiento humano. Se acompañan con discusiones de tópicos como desarrollos en sistemas de informes de accidentes, casi accidentes y peligros o medidas para mejorar el acceso del contratista a los sistemas de datos, políticas y procedimientos de la empresa mandante.

Otro ejemplo de la industria es la oportunidad brindada a un contratista para desarrollar su propio programa de formación en las instalaciones de capacitación del cliente y la iniciativa de entregar capacitaciones técnicas específicas del rubro a todos los equipos participantes. Este programa combinado le ayuda al personal del contratista a alcan-

## Ejemplos de buenas prácticas

zar una comprensión más profunda de las prácticas laborales del cliente y subraya la importancia de la colaboración en los esfuerzos mutuos para mejorar la seguridad del proyecto. Se ha introducido una Carta de seguridad sobre los trabajos de la compañía, donde el cliente y el contratista firman que se adscriben a los estándares de seguridad acordados, cuyo cumplimiento se espera de todo el personal. La Carta se exhibe en lugares visibles en todo el sitio y ha creado una mayor sensación de copropiedad entre todas las partes. Esto, a la vez, ha ayudado a promover que se compartan innovaciones e iniciativas de mejores prácticas. También está acompañado por una 'Clear Bright Line', que define claramente los principios que cada persona tiene que perseguir y ayuda a sensibilizar a todos los empleados en relación a sus obligaciones. La intención es también impedir que el cliente sobrepase sus límites, asumiendo las obligaciones del contratista. Esto, a la larga, causa confusión y, en última instancia, perjudica la seguridad. Al mismo tiempo, el cliente debe estar totalmente consciente de sus obligaciones y responsabilidades legales referidas al trabajo con el contratista, cuidando de no 'sub-gestionar' el contrato.

### 5. Gestión del contrato

#### *Lista de referencias (11)*

Un proyecto grande de mejora de infraestructura de alcantarillado identificó la necesidad de promover los beneficios de la instrucción de todo el personal (formado por el mismo número de trabajadores propios y del contratista). El objetivo de la instrucción era eliminar cualquier distinción o barrera entre los dos grupos de trabajadores. La inversión en el personal, sin importar de qué empresa venía, permitió cumplir con las obligaciones de seguridad y salud, y demostrar un alto nivel de compromiso para con los trabajadores, valorándolos a todos de igual forma.

El proceso de instrucción requería de la construcción y del uso de unas instalaciones exclusivamente dedicadas para este fin, ofreciendo distintas introducciones al proyecto, incluyendo clases frontales, juegos de rol en escenarios de seguridad, tours específicos por el terreno de trabajo y visitas de sensibilización, junto con la entrega de EPPs y equipos con el logotipo del proyecto. Mediante la adaptación de los equipos de protección a los requerimientos específicos de los roles e individuos, se consiguió un sentimiento de pertenencia en los trabajadores. A los empleados se les entregaron áreas exclusivas para cambiarse con armarios, instalaciones de bienestar y de restauración y áreas de descanso. La iniciativa se benefició del apoyo de todos los socios contratistas y generó un sentimiento de grupo y, a la vez, ayudó a integrar a los trabajadores de los diferentes contratistas entre ellos y con los del cliente.

## Ejemplos de buenas prácticas

Mientras la introducción es solo un aspecto del tratamiento y la gestión efectiva del personal, la inversión al inicio del proceso deja claro a los trabajadores el nivel de profesionalismo requerido para el proyecto. También demostró el compromiso del cliente con la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados. De esta forma, el cliente pudo crear un entorno para la construcción que los trabajadores no habían experimentado antes y, al hacerlo, estableció un nuevo estándar para la industria.

### *Lista de referencias (27)*

En el marco de un gran proyecto de conversión con personal interno y 800 empleados adicionales de 100 contratistas, se entregaron las instrucciones iniciales mediante un vídeo multilingüe.

El vídeo explicaba las regulaciones de seguridad de manera breve, concisa y fácil de entender. Luego se usó una hoja de control multilingüe para asegurar que el contenido de la película se había comprendido. Además, durante el proyecto se asignó personal adicional del cliente en el sitio de la conversión para monitorear el cumplimiento de las regulaciones de seguridad.

Al mismo tiempo, se mejoró la cobertura de servicios médicos, con una estación de ambulancia abierta las 24 horas. Los letreros se colocaron en el idioma local y en inglés.

### *Lista de referencias (17)*

Para mejorar la organización en relación al empleo de contratistas, una empresa química estableció la así llamada sala de seguridad como punto central de contacto para los contratistas. En este local se dan las introducciones e instrucciones.

La sala de capacitación contigua está equipada para mostrar vídeos y dar charlas, entre otros usos. La sala de seguridad también sirve como lugar de reunión para sesiones informativas y reuniones del personal del cliente.

Desde que abrió la sala de seguridad, se ha observado una mejora notable en la coordinación de los contratistas. La cantidad de "anormalidades/defectos" atribuidos a las compañías contratistas se ha reducido significativamente y el número de infracciones de seguridad laboral está bajando constantemente.

### *Lista de referencias (20)*

El SPP (Sistema de prevención de pérdidas) iniciado por una compañía de operaciones internacionales selecciona personal que se capacita como instructor de seguridad. Estos instructores de seguridad tratan y discuten temas relacionados con la seguridad laboral en intervalos regulares en los grupos que se les asigna.

## Ejemplos de buenas prácticas

El espectro del SPP abarca desde la examinación de temas de seguridad y estudios de procesos de trabajo claves, hasta el análisis crítico de un riesgo. Los instructores de seguridad aportan autenticidad a esta tarea, ya que ellos trabajan en este ámbito. La regularidad asegura que la seguridad y salud siga siendo un tema de todos los días. Un instructor de seguridad recibe apoyo y supervisión de un mentor, quien suele ser su supervisor directo. La instrucción se planifica junto con el mentor y se realiza sobre una base semanal. Los resultados de las sesiones de instrucción se registran en una tarjeta de equipo recientemente introducida. El departamento de SST evalúa las tarjetas de equipo de forma anónima y luego las ponen a disposición de todo el personal.

### *Lista de referencias (28)*

Durante el proceso de producción, los empleados de una fábrica de producción de azúcar se deben mover por toda la planta. Esto causa problemas en las evacuaciones, cuando se debe confirmar la presencia de todos los trabajadores en sus respectivas zonas de trabajo. Además, la ausencia de un trabajador mostró que no se podía determinar con certeza su última ubicación de trabajo. Para solucionar el problema: Se emitieron tarjetas codificadas y personalizadas para todos los empleados con las que se registran en un lector de tarjetas cuando llegan al punto de encuentro. Cuando se registra el empleado, su nombre se borra de la lista de evacuación. Esta tarjeta también tiene una función de control de acceso, donde se registra la entrada y la salida del empleado de las instalaciones de la empresa. El sistema se ha ampliado, de modo que el empleado tiene que registrarse cuando entra y sale de las distintas zonas de la planta. Esto significa que, en caso de una evacuación, la información sobre la ubicación de un empleado está inmediatamente disponible.

### *Lista de referencias (29)*

Los números de teléfono internos de la compañía tienen que estar rápidamente disponibles en caso de un accidente laboral. Un estudio interno demostró, sin embargo, que muchos empleados y contratistas no conocían estos números. Por este motivo se colocaron los números de teléfono en los cascos de seguridad, garantizando su disponibilidad inmediata.\* Los cascos se deben colocar siempre en las áreas de producción de la empresa. Por eso, se pega un adhesivo amarillo con los números de emergencia más importantes en todos los cascos llevados por todos los empleados, contratistas y visitantes. Adicionalmente, están registrados

\* Al adaptar o cambiar el equipo de protección personal (EPP), se deben tener en cuenta las normas nacionales y especificaciones del fabricante.

## Ejemplos de buenas prácticas

también el número interno y móvil del centro de primeros auxilios y los números en caso de incendio. Esto facilita la coordinación y comunicación rápida y efectiva en los momentos más necesarios.

### *Lista de referencias (31)*

Se desarrolló un centro de información para servir como punto central de contacto y de distribución de información para contratistas y empleados, como también para todas las demás personas que acceden y no están familiarizadas con la obra de construcción.

Los planes de ubicación, responsabilidad y prioridad están a la vista y facilitan el flujo de la información. Adicionalmente, el centro de información también sirve como punto de reunión en caso de peligro inminente, donde se encuentra una estación de primeros auxilios y el equipo contra incendios. Al llegar a la obra los contratistas reciben la información sobre los procedimientos y el punto de contacto para el registro inicial en el centro de información. El encargado le dará las instrucciones específicas al trabajador una vez se haya registrado telefónicamente. El centro de información dispone de un registro en tiempo real de todo el personal que está trabajando. Esta información centralizada permite ahorros significativos de tiempo y costos. La información de contacto obligatoria, letreros y notificaciones también están disponibles en cualquier momento.

## 6. Control y aprobación/Finalización

### *Lista de referencias (25)*

Los trabajos de reparación en equipos grandes, como excavadoras y esparcidoras requieren de un alto grado de planificación y coordinación de los procesos de trabajo. A menudo las actividades más diversas se realizan de forma simultánea en equipos grandes en distintos lugares. La falta de conciencia sobre estos trabajos en paralelo conlleva riesgos considerables.

Para reducir estos riesgos, nació la idea de apoyar visualmente la coordinación de los grupos de trabajo en las obras de construcción y durante las reparaciones básicas de equipos grandes. De acuerdo al nuevo concepto de visualización, los supervisores de cada empresa y grupo de trabajo participante se reúnen a diario para marcar sus áreas de trabajo individuales en una pizarra magnética. Los respectivos equipos grandes se visualizan en la pizarra desde todas las perspectivas. Los supervisores usan imanes de colores asignados a cada grupo de trabajo para

## Ejemplos de buenas prácticas

identificar su ubicación de trabajo en el día respectivo.

Así se crea un mapa visual global del terreno en la reunión y en presencia de todos los participantes. De esta forma se identifican inmediatamente las posibles interferencias y riesgos potenciales y se definen las medidas de precaución que hay que tomar antes de comenzar el trabajo.

### *Lista de referencias (22)*

Durante el cierre de la planta cada invierno, el personal de varias empresas contratistas trabaja junto con el personal del cliente para procesar órdenes de trabajos especiales. Hasta 250 personas adicionales pueden estar en el terreno de la planta, generando un gran desafío de seguridad ocupacional.

Para coordinar a los contratistas y su personal y para asegurar un entorno laboral seguro y libre de accidentes, se creó un centro de seguridad que sirve como punto de contacto para todos los permisos y consultas relacionadas. El director de seguridad y salud, al igual que todo el equipo directivo de la planta está involucrado en la iniciativa. El objetivo en el contexto de la coordinación del personal del cliente y del contratista durante los trabajos de reparación de gran envergadura en espacios confinados, es garantizar que este trabajo se pueda realizar de forma segura. Al mismo tiempo, se encarga de la gestión del proceso administrativo global (por ejemplo, permisos y aprobaciones de trabajos) desde una ubicación centralizada. El centro de seguridad abre de lunes a viernes de 7:00 a 18:00 horas, y está atendido por un miembro del equipo de gestión (gerente de departamento o de la planta). Adicionalmente, el centro de seguridad facilita la coordinación de las instrucciones dadas a todas las compañías y la revisión de las evaluaciones de riesgos y la distribución de los adhesivos para los cascos.

La experiencia ha demostrado que el concepto funciona. Los contratistas valoran la mejora en el intercambio de información entre todas las partes involucradas, así como la mayor concienciación y, en consecuencia, la aceptación de las reglas de seguridad del cliente, la prevención de actividades de trabajo no coordinadas y la disponibilidad del personal de contacto competente.

### *Lista de referencias (2)*

Como contratista general, la reputación de la empresa se determina en parte por su enfoque de gestionar a una gran cantidad de subcontratistas. Las introducciones se realizaban en terreno por parte de un ejecutivo del cliente, a pesar de que el corto plazo y el carácter transitorio de las tareas y del sector significaba que, mientras se hacía la introducción a muchos trabajadores del subcontratista, solo un número reducido de ellos estaba presente en los sitios de operación. Esto

## Ejemplos de buenas prácticas

significaba que las introducciones tenían que ser cortas y focalizadas, pero bien estructuradas y complementadas con información en la pizarra de anuncios y charlas semanales.

La obtención de verificaciones externas de la compañía demostró su disposición de asegurar que se estaban llevando a cabo todos los procesos necesarios de seguridad y calidad, lo cual ayudó a enfatizar la cultura de seguridad y el nivel de conciencia del cliente en la mente de los contratistas. La compañía también espera que los contratistas que quieren seguir trabajando con ella demuestren el compromiso y la disposición de comprometerse con este enfoque proactivo de seguridad y salud, independiente de la situación económica y la disponibilidad de trabajo.

Los subcontratistas fueron alentados a sugerir mejores métodos de trabajo; en un proyecto esto incluyó a un supervisor o gerente de cada subcontratista que se hacía cargo de una inspección de seguridad diaria en toda la planta. Esto ayudó a que los subcontratistas cooperaran de forma más estrecha, otorgando mayor importancia a las operaciones de otras disciplinas. Los subcontratistas ahora están mucho más abiertos y preparados para llamar la atención del personal de otras compañías, si no cumplen con las normas de seguridad, o de comunicarse con ellos, si reconocen potenciales problemas en las áreas de trabajo propias o de otros.

Además se instauró una reunión matinal de seguridad de todos los contratistas y una inspección diaria, nuevamente integrando el trabajo de distintos contratistas en el mismo proyecto. Este sistema ha mejorado la relación entre las compañías y el cliente, aumentando la posibilidad de aparecer en la lista de proveedores aprobados para licitaciones, atrayendo así nuevas oportunidades de negocio.

### *Lista de referencias (3)*

Un proyecto de construcción grande del Reino Unido introdujo varias iniciativas estratégicas para garantizar relaciones laborales colaborativas y progresivas con sus contratistas. El 'Front-line Leadership Program' se diseñó para ayudarle a los supervisores a desarrollar sus habilidades de liderazgo, introduciendo nuevas formas de asistirlos en sus roles cotidianos mientras, al mismo tiempo, se incentivan los avances futuros.

El Equipo de seguridad, salud y liderazgo (SHELT) estaba compuesto por directores del cliente y de contratistas del nivel 1 (contratistas primarios con responsabilidades para el proyecto global) que se reunía regularmente para discutir el desempeño en seguridad y salud. Las reuniones servían para identificar tendencias emergentes e incentivos y llegar a un consenso para desarrollar un progra-



## Ejemplos de buenas prácticas

ma de mejoramiento global de seguridad y salud. Se realizaron foros y talleres periódicos con los gerentes de seguridad y salud del contratista para revisar auditorías y resultados de estudios y compartir conceptos de mejores prácticas e ideas recopiladas en los distintos contratos.

Los programas del cliente incluyen una iniciativa llamada 'Comportamiento cambia comportamiento', diseñada para mejorar los estándares de seguridad y salud, alcanzar metas y objetivos establecidos y ayudar al personal del cliente a entender mejor como su comportamiento puede influenciar el del personal de los contratistas. Los grupos de trabajo recibieron la tarea de implementar las 'Target Zero Golden Rules', revisándolas y adaptando el enfoque en las iniciativas específicas de las tareas, según los requerimientos, dependiendo de las prioridades establecidas y los problemas identificados.

El sistema de premio y reconocimiento 'Gateway' les entrega a los contratistas una oportunidad de mostrar sus programas innovadores e inspiradores. Los contratos de entrega se evaluaron en términos de los pilares de la Meta Cero del cliente de liderazgo, diseño de seguridad y salud, comunicación, salud ocupacional y gestión de seguridad y rendimiento. Sobre esta base se otorgaron los estatus de cimiento, reconocimiento o inspiración. Todas las buenas prácticas identificadas en el marco de estas asesorías se compartieron con todo el proyecto a través de boletines de inspiración, mientras los reconocimientos basados en el rendimiento se usaron como mecanismo para incentivar, medir, reconocer y celebrar la excelencia en seguridad y salud alcanzada.

Los contratistas del nivel 1 fueron empoderados para desarrollar sus propios procesos y sistemas con los cuales cumplen los objetivos del cliente. El cliente se centró en el empleo de contratistas, permitiendo que desarrollaran sus propias buenas prácticas, haciéndose cargo de su rendimiento, a la vez que los autorizó a usar los procesos propios del cliente donde resultara práctico.

## 7. Revisión

### *Lista de referencias (9)*

Las organizaciones pueden usar la experiencia previa de otras compañías dispuestas a compartir buenas prácticas, conocimientos e innovación en la gestión de seguridad y salud en el trabajo con contratistas. Después del término de un gran proyecto de construcción exitoso en el Reino Unido, se creó una página web y una iniciativa para compartir lecciones de gestión de seguridad y salud, gestión ambiental, sostenibilidad, adquisiciones, gestión de proyectos y aspec-

## Ejemplos de buenas prácticas

tos de ingeniería asociados con el uso de contratistas. Se facilitó el acceso a estudios de caso y procedimientos, enfatizando los beneficios del uso de indicadores claves de seguridad y salud que miden las medidas tomadas por los contratistas para crear un entorno laboral seguro y saludable. Se demostró que así se obtienen mejores resultados que cuando simplemente se analizan los tradicionales indicadores rezagados como, por ejemplo, las tasas de frecuencia de accidentes. Especialmente útil ha sido este sistema, cuando se emplean varios contratistas de múltiples disciplinas en un solo proyecto.

Un 'Marco de aseguramiento de rendimiento' permite comparar el rendimiento del contratista con los contratistas de mayor calidad para alcanzar los más altos estándares posibles. Se publicaron guías de mejores prácticas de actividades específicas, junto con las habilidades requeridas, y se revisaron las iniciativas de personal y organizacionales del contratista y las prácticas de fidelización de los trabajadores, para ver cómo se alinean con la estrategia global de seguridad y salud del cliente. Los contratistas más experimentados también contaban con políticas de diversidad y diseños inclusivos de los puestos de trabajo.

Con la facilitación del acceso a esta información, se ofreció ayuda a las empresas que querían mejorar su proceso de selección de contratistas. Esto es importante, porque al final el cliente descubrió que 'los estándares de seguridad y salud más bajos aceptados y mostrados serán los estándares más altos que se pueden alcanzar'.

### 8. Mejoramiento del proceso

#### *Lista de referencias (4)*

El proceso de mejorar el compromiso en el trabajo con contratistas no se limita a revisiones de contratos individuales, sino también se puede basar en un enfoque de política sectorial. En el marco de su estrategia global de seguridad y salud, llamada "Powering improvement", la industria eléctrica del Reino Unido dedicó un tema anual a la revisión de las experiencias hechas por las empresas trabajando con contratistas, aprendiendo también de las empresas contratistas mismas. Esto fue considerado importante y necesario en un sector, donde los contratistas constituyen la mayor parte de la mano de obra total. La idea era basarse en las relaciones existentes entre todos los socios estratégicos, que se entienden como faro de excelencia para hacer crecer la conciencia y mejorar los estándares de seguridad y salud en el sector.

## Ejemplos de buenas prácticas

El enfoque de los contratistas enfatizó el trabajo asociado entre las empresas eléctricas y sus contratistas, fomentando la colaboración y diseñando procedimientos para garantizar la seguridad de todas las personas que tienen acceso, operan y trabajan en las plantas de la empresa. En un plan de entrega se definieron varios resultados, que todos los actores involucrados confirmaron y que se centraron en compartir enfoques de mejores prácticas para la gestión de los riesgos habituales en la industria. Para ello se requirió fomentar mejores comunicaciones y desarrollar alianzas y marcos de seguridad, donde fuera apropiado. Se realizaron varios eventos, incluyendo talleres nacionales, presentaciones de contratistas en los más importantes foros de la industria y talleres en empresas individuales, junto con los contratistas. De esta forma se subrayaron las dos funciones cumplidas por el contratista para la empresa mandante e iniciativas conjuntas. El trabajo estaba enfocado a:

- Foros de contratistas y grupos de expertos para supervisar proyectos.
- Capacitación compartida y evaluación de competencia.
- Requerimientos de capacitación para prácticas.
- Evaluaciones de riesgo compartidas.
- Auditorías del sitio.
- Aprendizajes de incidentes y aspectos de la memoria corporativa.
- Fomento de estudios de caso de riesgos comunes de la industria, incluyendo el uso de tecnología nueva.
- Comportamiento de la empresa y programas de cultura de seguridad.
- Gestión de actividades específicas de alto riesgo (conducción, trabajos en líneas aéreas, corte de árboles).

Se recopilaron estudios de aprendizaje y casos en el Informe de avance anual y en el reporte de seguridad, salud y medioambiente que está disponible en la página web de la iniciativa Powering Improvement. El proceso de revisión del enfoque de trabajar con contratistas y de aprender de su experiencia y de los proyectos que han realizado, entregó valor a las empresas como clientes y mejoró las relaciones existentes con los contratistas. Esta experiencia ayudará a dar forma a la gestión de nuevos proyectos y contratos usando el enfoque del ciclo de vida del contrato.

### *Lista de referencias (24)*

La empresa en cuestión redujo significativamente la cantidad de accidentes de sus trabajadores y de los contratistas. Lo hizo a través de la mejora continua,

## Ejemplos de buenas prácticas

apoyada por un sistema de gestión de seguridad, junto con los programas innovadores de seguridad y salud.

En un esfuerzo para encontrar las medidas más efectivas, el proceso colaborativo se dividió en pasos individuales para analizar el efecto que cada uno tenía en la seguridad y salud. Se identificaron y analizaron 24 puntos para determinar las medidas con el mayor potencial para ser exitosas.

De partida, se favoreció un enfoque de varios niveles con un horizonte de varios años. El objetivo era y es tratar a los empleados del contratista igual que los empleados del cliente, concentrándose al mismo tiempo en el desarrollo de una cultura de seguridad ocupacional y la prevención de accidentes a largo plazo. Este enfoque integral de gestión tiene como objetivo un mejoramiento sostenible y sistemático de la seguridad ocupacional. Es especialmente importante constatar que mientras la empresa exige que los contratistas pongan énfasis en la seguridad ocupacional, también ofrece un apoyo decidido mediante medidas concretas para promover el cumplimiento de sus metas de seguridad.

La gestión de la seguridad ocupacional por parte del contratista resulta especialmente exitosa, si las distintas medidas en el marco de los pasos individuales se vinculan e implementan de manera consistente. Especialmente la transición del "contratista" al "socio" es un paso cultural esencial, pero eso requiere de un compromiso a largo plazo. En última instancia, los resultados se reflejan en la reducción de la tasa de accidentes. La tasa de lesiones con tiempo perdido (LTIF) para contratistas, por ejemplo, se ha reducido hasta en un 30%, llegando a un solo dígito en muchos sitios de construcción.

## Lista de referencias

### Referencias en inglés

- 1) Australian Safety & Compensation Council, Guidance on Occupational Health & Safety in Government Procurement, 2006
- 2) British Safety Council, Transforming the Culture of Workplace Health & Safety Report, 2010
- 3) Crossrail, 2015 Health & Safety Annual Report: Moving London Forward, 2015
- 4) Energy Networks Association, 2015 Powering Improvement Annual Progress Report & SHE Review, Working with Contractors, 2015 ([www.poweringimprovement.org](http://www.poweringimprovement.org))
- 5) European Agency for Safety & Health at Work, E-Facts 62, Safe Maintenance: Working with Contractors and Subcontractors, 2012
- 6) Institution of Occupational Health & Safety, Global Best Practices in Contractor Safety IOSH Good Practice Guidelines, 2014
- 7) ISSA Electricity Section, Guidance for the Management of Health & Safety Performance; Supporting and Empowering Middle Level Managers in the Electricity Industry, 2015
- 8) London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games, Learning Legacy: Lessons Learned from Planning and Staging the London 2012 Games, Health & Safety Induction for Games Workforce, 2012
- 9) London Olympic Delivery Authority, Learning Legacy: Lessons Learned from Planning and Staging the London 2012 Games, Health & Safety Environment Standard, 2011
- 10) The Campbell Institute National Safety Council, Best Practices in Contractor Management Report, 2015
- 11) Tideway, Reconnecting London with the River Thames: Delivering a Lasting Legacy, 2017
- 12) UK Health & Safety Executive, Using Contractors a Brief Guide, INDG 368, 2012
- 13) UK Health & Safety Executive, Managing Contractors a Guide for Employers, HSG 159, 2011
- 14) Worksafe, Victoria Advisory Service Australia, Guidance Note: Contractor Management, 2011

## Lista de referencias

### Referencias en alemán

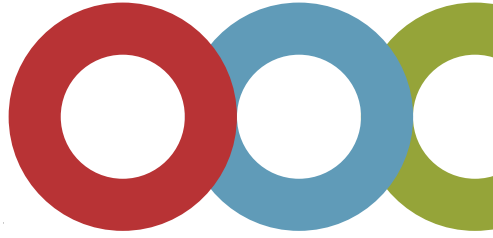
- 15) Berufsgenossenschaft Holz und Metall (Hg.): BGI 865 – Einsatz von Fremdfirmen im Rahmen von Werkverträgen, Mainz: Ausgabe 2010.
- 16) Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie: Fremdfirmenmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis, Heidelberg: Jedermann Verlag, 2012.
- 17) Chem-Trend (Deutschland) GmbH: Safety-Raum für Fremdfirmen-Management, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 18) Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (Hg.): Beispiele guter Praxis für KMU, Berlin: 2015.
- 19) ExxonMobil Production: Neu im Betrieb: Systematische Risikominimierung beim Fremdfirmeneinsatz, BG RCI Förderpreisbeitrag 2009.
- 20) ExxonMobil Production Deutschland GmbH: Loss Prevention System – Safety-Coach-Konzept, BG RCI Förderpreisbeitrag 2015.
- 21) Gröner, Harald; Roelofs, Ansgar; Hank, Ulrich: Aspekte im Umgang mit Partnerfirmen im Arbeitsschutz. En: VGB PowerTech, 7/2011, S.85-91.
- 22) OPTERRA Zement GmbH Werk Wössingen: Einrichtung einer Sicherheitszentrale bei Großreparaturen, BG RCI Förderpreisbeitrag 2017.
- 23) RA Dr. J. Schliephacke (Eisenbahn-Unfallkasse): Sicherheit und Gesundheitsschutz organisieren – Einsatz von Fremdpersonal im Unternehmen, Frankfurt a. Main: 2006.
- 24) RWE Power AG, Hauptverwaltung: Sicher vorWEg mit Partnerfirmen, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 25) RWE Power AG, Tagebau Hambach: Koordination von Arbeitsgruppen auf Baustellen, BG RCI Sonderpreis 2014.
- 26) Schorling, Elke; Petermann, Olaf; Wulff, Kerstin (Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse): Leitfaden Recht – Arbeitssicherheit bei der Zusammenarbeit von Betrieben, Köln: 2011.
- 27) Stora Enso Sachsen GmbH: Sicherheitskonzept beim Großumbau, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 28) Südzucker AG: Meldeverfahren am Notfall-Sammelplatz, BG RCI Förderpreisbeitrag 2016.
- 29) Südzucker AG, Werk Offstein: Schnelle Bereitstellung der werksinternen Notrufnummern, BG RCI Sonderpreis 2012.
- 30) Universität Stuttgart, Dezernat VI: Richtlinie für den Einsatz von Fremdfirmen auf dem Gelände der Universität Stuttgart, Stuttgart: 2002.

## Lista de referencias

- 31) Vattenfall Europe Mining AG, Tagebau Welzow-Süd: Zentraler Info-Punkt für Servicepartner und Beschäftigte, BG RCI Förderpreisbeitrag 2015.

### Referencias en español

- 32) Comité Colombiano de la CIER – COCIER: Guía para la gestión de seguridad y salud en el trabajo de contratistas y subcontratistas del sector eléctrico, Medellín, Colombia: 2018.
- 33) Confederación Española de Organizaciones Empresariales: Aplicaciones informáticas de apoyo empresarial en materia de Prevención de Riesgos Laborales 2018, 2018.



## La estrategia VISION ZERO de la AISS

Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales no son fruto del destino ni se pueden evitar, siempre existirá una causa. Al introducir la estrategia VISION ZERO en los puestos de trabajo, se pueden eliminar estas causas y prevenir los accidentes, peligros y enfermedades profesionales. Las Siete reglas de oro se han desarrollado con el fin de establecer esta estrategia en los puestos de trabajo.

### Las 7 Reglas de oro para VISION ZERO

1. ¡Asumir el liderazgo – demostrar compromiso!
2. ¡Identificar los peligros – evaluar los riesgos!
3. ¡Definir las metas – elaborar programas!
4. ¡Garantizar un sistema seguro y saludable – estar bien organizado!
5. ¡Utilizar maquinaria y equipos seguros!
6. ¡Mejorar las cualificaciones – desarrollar las competencias!
7. ¡Invertir en las personas – motivar a través de la participación!

### Únase a la campaña

Consulte la página web de VISION ZERO ([www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)) para obtener mayor información y ejemplos de buenas prácticas y unirse a la comunidad global de las empresas de la VISION ZERO.

Esta publicación contribuye a la campaña internacional de la AISS

**VISION ZERO**

Safety.Health.Wellbeing.





issa

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL | AISS

Comité para la Electricidad, Gas y Agua



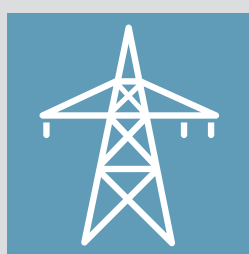
## AISS – Comité para la Electricidad, Gas y Agua

El Comité se constituyó en 1970 y tiene su sede en Colonia en Alemania. El trabajo del Comité se basa en la colaboración entre más de cuarenta miembros de veinte países. Su objetivo es fomentar la seguridad y salud ocupacional en el sector eléctrico en la producción comercial y la distribución de la electricidad y de gas a nivel mundial.

El Comité promueve el intercambio internacional de información y experiencia entre

expertos en simposios, talleres, grupos de trabajo y capacitaciones internacionales sobre seguridad y salud con un enfoque en temas fundamentales de seguridad ocupacional y la protección de la salud en este sector.

Otra actividad clave del trabajo del Comité es la organización del Festival Internacional de Medios para la Prevención que se realiza cada tres años en el marco del Congreso Mundial de Seguridad y Salud en el Trabajo. El festival presenta una amplia muestra de películas y producciones multimedia de todo el mundo sobre la seguridad y la salud ocupacional.



Comité para la Electricidad, Gas y Agua de la AISS  
a/a Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse  
Gustav-Heinemann-Ufer 130 | 50968 Colonia | Alemania  
Tel.: +49 221 3778 6007 | Fax: +49 221 3778 196007  
Email: [electricity@bgetem.de](mailto:electricity@bgetem.de)

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