



# Por qué el patrocinio ejecutivo es crítico para la prevención de SIF

El Enfoque dss<sup>+</sup> para el Control de SIF  
(Parte 3 de una serie de 3 partes)

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

Este es el tercer artículo de una serie de tres sobre el enfoque dss+ para la Prevención de Lesiones Graves y Fatalidades (SIF). Los dos primeros artículos se centraron en cuantificar la vulnerabilidad de la organización al riesgo de SIF y mantener el control organizacional sobre el riesgo de SIF. Este artículo se concentra en por qué el patrocinio ejecutivo, la gobernanza y el involucramiento son esenciales para el desempeño exitoso de cualquier iniciativa de control de riesgo de SIF dentro de la organización.



## Control de Riesgo de SIF

**Los ejecutivos de hoy tienen muchas responsabilidades. Satisfacer a los inversionistas, cumplir con compromisos de ESG, abordar cuestiones sociales, generar ingresos, mejorar la reputación de la empresa, ¡por mencionar solo algunas! Además, prevenir lesiones graves y fatalidades (SIF) se está convirtiendo en un punto común en toda la agenda ejecutiva.**

En nuestro trabajo global con empresas que logran resultados exitosos en la gestión de riesgos operacionales (ORM) y prevención de SIF, preguntamos: "¿Qué está en el núcleo de un proceso de gestión de riesgos de SIF de alto rendimiento?" La respuesta: "Patrocinio y compromiso ejecutivo". ¿Cómo se ve esto y por qué es importante? La lista de responsabilidades de los ejecutivos es vasta, y la prevención de SIF fácilmente puede ser olvidada entre tantas otras prioridades.

## El ejecutivo actual asume la prevención de SIF como una responsabilidad personal, moral y ética.

El ejecutivo actual acepta la prevención de SIF como una responsabilidad personal, moral y ética — convirtiéndolo en parte de su sistema de valores y, por lo tanto, un elemento consistente en su toma de decisiones operacionales. Estos ejecutivos reconocen la necesidad de implementar políticas y procedimientos protectores que van mucho más allá de cualquier requisito regulatorio y rara vez piden algún tipo de retorno sobre la inversión calculado al tomar decisiones favorables al control de riesgo de SIF. Frecuentemente "se salen del Camino de Ladrillos Amarillos", van a lugares en el lugar de trabajo donde otros líderes no quieren que vayan y hacen las preguntas correctas sobre SIF.

## Prácticas Ejecutivas

Cuando los líderes demuestran los comportamientos mencionados anteriormente, envían señales claras dentro de la organización de que la Prevención de SIF es un asunto estratégico operativo que debe ser tratado como tal. Veamos más de cerca varias prácticas ejecutivas clave que demuestran un fuerte patrocinio del control de riesgo de SIF.



### 1. La visión adoptada — todo comienza aquí

El ejecutivo debe establecer una visión clara mostrando exactamente lo que desea lograr en la prevención de SIF. La visión es un elemento central, reflejando quién es como ejecutivo y lo que representa. Va más allá, destacando el tipo de entorno de trabajo que la empresa proporcionará y lo que la empresa será conocida por su búsqueda en la prevención de SIF. Las visiones de clase mundial irán más allá de cualquier referencia al cumplimiento de los requisitos regulatorios. Estos ejecutivos saben que la mera conformidad asegura un desempeño de seguridad mediocre y que los accidentes fatales aún ocurrirán si no aspiran a algo mejor. Empleados, miembros del consejo, inversionistas, clientes y la comunidad local esperan lo mejor absoluto y no aceptarán menos. La visión de la organización para la prevención de SIF no debe dejar dudas sobre el valor que el ejecutivo le da a la prevención de SIF.



## 2. SIF es parte de la rutina de la agenda ejecutiva

Los elementos de SIF se discuten rutinariamente en las reuniones ejecutivas. Estos elementos tienen como objetivo explorar el papel de los ejecutivos en la influencia del control de riesgo de SIF. Por ejemplo, en cualquier unidad de negocios específica:

- ¿Qué tipos de casi accidentes con potencial de SIF se han reportado?
- Durante su última visita al campo, ¿validó la presencia y eficacia de los controles críticos de SIF?
- ¿Participó en alguna reunión de seguridad en el trabajo, anticiparon con precisión los riesgos de SIF, y aseguró que los controles estuvieran implementados y funcionando antes de permitir que el trabajo continuara?

Métricas de SIF y tableros de control se usan para guiar la conversación. Los ejecutivos apoyaron el desarrollo basado en evidencia de un pequeño número de métricas para informarlos sobre el estado del control de riesgo de SIF. Varios niveles de métricas se encuentran en el tablero ejecutivo de SIF. Por ejemplo:

- Indicadores líderes que son predictores precisos del control de riesgo de SIF (por ejemplo, el porcentaje de controles críticos presentes y funcionando en el lugar).
- Indicadores para monitorear la salud del sistema de prevención de SIF (por ejemplo, el registro de eventos y la determinación del potencial de riesgo de SIF).
- Métricas de resultados para mostrar la verdad sobre la ocurrencia de eventos reales de SIF (por ejemplo, el número de eventos reales que amenazan la vida, alteran la vida y terminan con la vida).



## 3. Comprender el perfil de riesgo de SIF de la organización y la vulnerabilidad al riesgo de SIF

Los ejecutivos con programas de control de riesgo de SIF de alto rendimiento han cuantificado con éxito sus niveles de riesgo de SIF. Ellos entienden su vulnerabilidad a un evento de SIF porque ya no dependen de indicadores desfasados, como la tasa de lesiones registrables, la tasa de lesiones con baja o los costos de compensación de trabajadores, para sacar conclusiones erróneas sobre su nivel de control del riesgo de SIF. En su lugar, han establecido un conjunto de indicadores más proactivos y confiables para proporcionar una visión precisa de la vulnerabilidad al SIF. Por ejemplo, los ejecutivos modernos ahora pueden contar con:

- a. Visiones cuantificadas de los riesgos de SIF, basadas en datos y evidencia.
- b. Visiones cuantificadas de la presencia y desempeño de los controles críticos, reflejando observaciones en el lugar, recolección de datos y análisis.
- c. Uso de tecnología digital (como Iniciativas de Gestión para Análisis de Riesgos/MIRA™) para proporcionar perspectivas significativas sobre el riesgo de SIF, vulnerabilidad al riesgo de SIF y monitoreo de las actividades de control.

#### 4. Valor expresado por las prácticas críticas en el lugar de trabajo

Los ejecutivos de organizaciones líderes están comprometidos con el desarrollo y el mantenimiento de una cultura de conciencia sobre el riesgo de SIF en el lugar de trabajo. Los hitos de esta cultura incluyen:

- a. **Fomentar y apoyar el reporte de casi accidentes y el uso de la autoridad para detener el trabajo.** Cada nivel de gestión y todos los grupos de trabajadores acuerdan que reportar casi accidentes y usar la autoridad para interrumpir el trabajo son comportamientos altamente deseables que promueven la prevención de SIF y el trabajo en equipo excepcional. A veces, estos comportamientos son la última línea de defensa cuando otras protecciones de SIF fallan, y los trabajadores en el lugar necesitan saber que la gestión apoya al 100% esos comportamientos y también dirá "gracias" cuando sean realizados por cualquier trabajador. Este apoyo comienza en la cima de la organización.
- b. **Liderar reuniones efectivas de seguridad antes del trabajo.** Antes de cada tarea, el equipo debe realizar una reunión de seguridad para identificar los riesgos y controles de SIF que pueden encontrarse en el trabajo por realizar. Las mejores reuniones son interactivas, colaborativas e involucran a todos. Preven con precisión el riesgo de SIF y aseguran que los controles críticos estén disponibles y listos antes de que el trabajo pueda continuar. La ejecución diligente de una reunión orientada a SIF requiere tiempo y compromiso. Detener un trabajo y realizar una nueva reunión de seguridad cuando el riesgo cambie o cuando se introduzcan exposiciones adicionales es otra buena práctica que los ejecutivos reconocen. Las revisiones post-acción al final de una tarea (lecciones aprendidas, preparación del próximo equipo para el éxito) también son mejores prácticas. Los ejecutivos en la cima de la empresa son responsables de comunicar su creencia de que estas prácticas son las mejores y deben ser totalmente apoyadas en toda la organización.
- c. **Realizar la validación de los controles de protección de SIF en el lugar de trabajo.** Cada tarea con riesgo de SIF debe contar con un conjunto de controles de alto desempeño disponibles para proteger a los trabajadores en esas situaciones de trabajo. Estos controles deben ser validados periódicamente en cuanto a su presencia y desempeño a través de observaciones formales y entrevistas. Se deben recopilar datos para informar a la dirección sobre cualquier patrón de controles críticos que no estén funcionando como deberían.

Los ejecutivos de organizaciones líderes están comprometidos con el desarrollo y mantenimiento de una cultura de concientización sobre el riesgo de SIF en el lugar de trabajo.

También se recopilan datos para proporcionar a los ejecutivos un nivel cuantificado de garantía de que los controles de protección de SIF están presentes y funcionando según lo esperado. Este proceso requiere tiempo y sistemas de tecnología de datos, con el apoyo del equipo ejecutivo.



## 5. Promover visiones y definiciones modernas relacionadas con la prevención de SIF

Los procesos de reglas para salvar vidas deben ser verdaderamente protectores y estar 100% habilitados desde la perspectiva del trabajador de primera línea. Ejecutivos eficaces desarrollan visiones modernas sobre este tema mediante educación continua y aprendizaje, leyendo investigaciones, participando en mesas redondas y estudiando el tema desde la perspectiva práctica de un trabajador de campo.

Una política de tolerancia cero es un elemento normal de cualquier programa de prevención de SIF. Sin embargo, la definición y aplicación de la tolerancia cero deben discutirse a nivel ejecutivo antes de extenderse al entorno laboral. ¿Qué significa para usted la tolerancia cero? ¿Tolerancia cero para cualquier desviación de cualquier tipo en cualquier regla crítica para la vida (donde solo el empleado es responsable)? ¿O tolerancia cero para permitir que una situación de riesgo de SIF permanezca sin control (donde el liderazgo es responsable)? Esta conversación debe comenzar en la cima de la organización. Las definiciones y la toma de decisiones sobre la tolerancia cero tendrán consecuencias de gran alcance. Al final, estas conversaciones determinarán si el liderazgo está fomentando una cultura de miedo o construyendo una cultura de compromiso; creando una organización punitiva o una organización de aprendizaje.

El control de variación (y la gestión de excepciones) define qué tan fácil es para otros aplicar sus propias interpretaciones a una política/procedimiento. ¿Qué tan fácil es para los supervisores conceder exenciones a la política establecida? ¿Qué tan fácil es para cualquiera concederse a sí mismo una variación personal por cualquier razón que tenga sentido para ellos? Los ejecutivos

El ejecutivo moderno guía a la organización para hacer que el lugar de trabajo sea más seguro y cambiar la forma en que se realiza el trabajo, en lugar de centrarse en "arreglar a los trabajadores".

deben establecer límites claros y definir restricciones para limitar la autoridad en esta área, evitando que la normalización de la variación se infiltre en las prácticas de trabajo estándar.

## 6. Un defensor de la prevención a través del diseño y la mentalidad de diseño inherentemente más seguro

La oficina ejecutiva es responsable de impulsar a la organización a la diligencia en las evaluaciones causales y a buscar múltiples problemas latentes de cultura, liderazgo y sistemas (además de las causas humanas inmediatas y fallas de equipos/máquinas). No importa qué metodología formal se adopte: la diligencia y la aplicación constante son clave. Evaluadores capacitados y respaldados dedican el tiempo necesario para realizar esta función de manera eficaz.

Los ejecutivos tienen curiosidad por el desarrollo de acciones correctivas y preventivas (CAPAs) eficaces, enfocadas en la aplicación de la jerarquía de controles de seguridad. Promueven continuamente la visión de que la eliminación, sustitución y controles de ingeniería son mucho más protectores que depender exclusivamente del comportamiento humano (capacitación, seguir procedimientos, usar EPP).

Cuando se realizan de manera efectiva, las investigaciones de accidentes pueden proporcionar plataformas poderosas para implementar mentalidades de "prevención a través del diseño" y "diseño inherentemente más seguro" en la organización. El ejecutivo moderno guía a la organización para hacer que el lugar de trabajo sea más seguro y cambiar la forma en que se realiza el trabajo, en lugar de centrarse en "arreglar a los trabajadores".

## 7. Disposición a invertir en asuntos indiscutibles

En muchas organizaciones, existen "áreas grises" que pueden pasarse por alto fácilmente. Los ejecutivos pueden sentir que otras personas en la empresa están manejando estos asuntos y prefieren no discutirlos. Sin embargo, estos problemas pueden ser factores significativos en los accidentes de SIF y ciertamente merecen la atención de los ejecutivos. Al demostrar interés, los ejecutivos transmiten a la organización la importancia de invertir tiempo en comprender y mitigar estos riesgos. Tres áreas significativas comunes a muchas organizaciones incluyen:

### a. Riesgo de SIF en incidentes con vehículos motorizados (MVI)

Los incidentes con vehículos motorizados son consistentemente la principal causa de muertes relacionadas con el trabajo en casi todos los países del mundo, representando el 24% de todas las fatalidades laborales en EE.UU. Dependiendo de las autoridades locales, estatales, federales y de seguros para gestionar este riesgo es insuficiente. Los ejecutivos deciden que su empresa adoptará una postura proactiva y preventiva sobre este problema y creará un proceso específicamente enfocado en la prevención de SIF en MVI, o seguirá estándares de orientación voluntaria, como el ANSI Z15.1 Safe Practices for Motor Vehicle Operations.

### b. Selección, supervisión y retención de contratistas

Los contratistas representan casi el 20% de todas las fatalidades relacionadas con el trabajo en EE.UU. Estamos utilizando contratistas a un ritmo creciente cada año y les asignamos gran parte del trabajo intensivo en riesgo de SIF que debe realizarse.

- i. Los criterios de calificación de los contratistas deben reforzar la visión, cultura y prácticas de prevención de SIF de la empresa. Los mejores socios contratistas también están alineados con el punto de vista de la empresa sobre la prevención de SIF. Los ejecutivos deben participar en la definición y aprobación de los criterios de selección, asegurando la alineación del contratista con la visión declarada de la empresa para la prevención de SIF. Los ejecutivos deben reunirse con los ejecutivos de los contratistas para establecer líneas claras de comprensión sobre expectativas y responsabilidades.
- ii. Los ejecutivos también tienen interés en ver los datos de las validaciones periódicas en el lugar del desempeño de los controles críticos y quieren ver evidencia de procesos sólidos de reporte y evaluación causal. Hacen preguntas sobre estos temas y llevan esta información a conversaciones a nivel de campo con los equipos de trabajo.

- iii. Los ejecutivos están dispuestos a invertir en asociaciones a largo plazo con contratistas confiables. Ven el valor en estas relaciones, no solo desde la perspectiva del crecimiento empresarial, sino también con un enfoque alineado en la prevención de SIF. A veces, esto puede ser una oportunidad para que los ejecutivos orienten a los profesionales de compras sobre el valor de preservar relaciones con contratistas de alto nivel en lugar de centrarse únicamente en los presupuestos de los proyectos.

Al demostrar interés, los ejecutivos transmiten a la organización la importancia de invertir tiempo en comprender y mitigar riesgos.



### c. Comprender la cultura justa y la ciencia del comportamiento humano

Los ejecutivos son responsables de definir el tono sobre cómo se trata a las personas durante las investigaciones de incidentes de SIF. Entienden que las personas no son robots, no están programadas y no son piezas de una máquina. Los líderes crean una cultura justa cuando sus reacciones a los incidentes son equilibradas, tranquilizadoras y enfocadas en la búsqueda de hechos. Las personas son tratadas con respeto porque sabemos que todos cometemos errores y que la toma de decisiones es una actividad compleja, influenciada por múltiples factores internos y externos. Los grandes ejecutivos entienden que deben patrocinar un entorno de trabajo que sea tolerante a los errores. Múltiples capas de defensa están presentes para garantizar que un error humano no conduzca a un resultado catastrófico. Investigaciones resultan en aprendizaje organizacional y en una mejor mitigación, en lugar de acciones punitivas que no logran prevenir el próximo evento de SIF. Los ejecutivos invierten tiempo en aprender sobre el modelo de análisis conductual aplicado (antecedente/comportamiento/consecuencia) y varios modelos de neurociencia que afectan el desempeño humano (cerebro rápido/cerebro lento, memoria, fatiga, experiencias pasadas, psicología afectiva, etc.).

## 8. Cultura y prevención de SIF

Las empresas y los líderes resilientes adoptan una visión holística del SIF y ven los riesgos y soluciones como elementos integrados en toda la estructura operativa. En otras palabras, la prevención de SIF probablemente no tendrá éxito si está aislada en uno de los silos de gestión de riesgos de su empresa (Departamento de Seguridad, Departamento de EHS, Asuntos Regulatorios, RR. HH., Legal). Debe



incorporarse en toda la cadena de valor, lo que requiere la atención y el patrocinio de los ejecutivos. Los ejecutivos visualizan, construyen, impulsan y sostienen la cultura, y esta cultura debe contener una filosofía de gestión de riesgos de SIF integrada en todo lo que se hace.

Cuando los ejecutivos establecen el escenario con la visión correcta para la prevención de SIF y la siguen con la demostración consistente de las mejores prácticas, los resultados se reflejan en la cultura y el desempeño.

Cuando los ejecutivos establecen el escenario con la visión correcta para la prevención de SIF y la siguen con la demostración consistente de las mejores prácticas, los resultados se reflejan en la cultura y el desempeño.

Cuando la cultura organizacional está orientada hacia la prevención de SIF, el desempeño se manifestará en todos los niveles, al menos de las siguientes maneras:

- **A nivel de primera línea, trabajador individual/equipo**
  - » Seguimos constantemente los procedimientos que controlan el riesgo de lesiones que cambian la vida.
  - » Antes de realizar cualquier tarea con potencial de SIF, llevamos a cabo una reunión de seguridad previa a la tarea de manera efectiva.
- **A nivel de supervisión de primera línea**
  - » Cuando alguien de mi equipo detiene un trabajo porque falta un paso de seguridad importante, siempre diré: "Gracias, hiciste lo correcto".
  - » Siempre sabré qué tareas presentan riesgos de consecuencias que cambian la vida y proporcionaré protecciones para mi equipo.
  - » Mis equipos llevan a cabo reuniones breves de seguridad de manera efectiva. Como equipo, conocemos los riesgos de SIF y cómo mitigarlos.
  - » Veo riesgos/peligros de SIF en el lugar de trabajo y mis compañeros de equipo también los identifican.
  - » Puedo liderar una investigación eficaz de incidentes que resulte en Acciones Correctivas y Preventivas (CAPAs) alineadas con la jerarquía de controles.
- **A nivel de gestión de la empresa**
  - » Proteger a los trabajadores de situaciones que cambian la vida es lo más importante para mí.
  - » Siempre responderé a cualquier inquietud planteada relacionada con el riesgo de lesiones que cambian la vida.
  - » Garantizaré que la empresa esté siempre comprometida con el control del riesgo de SIF.
  - » Siempre estaré interesado en saber qué más podríamos estar haciendo para reducir o eliminar el riesgo de SIF.

## Resumen

Cuando los ejecutivos viven según los principios descritos en este documento, envían señales poderosas a su organización sobre la importancia del control del riesgo de SIF. Los ejecutivos al frente de programas de prevención de SIF de alto desempeño asumen la responsabilidad personal de esta iniciativa y resisten la tentación de delegarla completamente en otros. Su pasión por el tema es evidente, el tiempo y los recursos comprometidos son visibles para muchos, y queda claro para todos dónde se posicionan en la prevención de SIF.

### Preguntas finales a considerar

¿Cómo responderían sus trabajadores de primera línea a la pregunta: "¿Cuál es la postura de su director ejecutivo sobre la prevención de SIF?"

- ¿Cómo se alinearían sus respuestas con los puntos de este documento?
- ¿Dirían que usted es un ejecutivo moderno y de referencia?
- ¿O responderían que hay margen de mejora?



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)   
[x.com/consultdss](https://x.com/consultdss)   
[youtube.com/consultdss](https://youtube.com/consultdss)   
[www.consultdss.com/es](https://www.consultdss.com/es) 