

**FORTALECER EL LIDERAZGO Y TOMA DE CONCIENCIA EN  
UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SST, BASADO EN ISO  
45001:2018, INTEGRANDO COMPETENCIAS TÉCNICAS Y  
RELACIONALES / ADAPTATIVAS**

Carolina Espinosa Barrueto - Yerka Carrasco Alday

**INSTITUTO DE SEGURIDAD DEL TRABAJO**

## **RESUMEN**

Este trabajo desarrolla una herramienta que permita a las organizaciones fortalecer el liderazgo y la toma de conciencia como factor de éxito en un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) basado en la norma SO 45001:2018 (ex OHSAS 18001:2007), la cual da énfasis al liderazgo como corazón y centro de este sistema de gestión de SST. Esta herramienta que contiene el enfoque IST, se aplica en un período determinado de 6 a 9 meses, donde participan los líderes y consta de 3 etapas, las cuales cuentan con actividades de reunión de los líderes y de transferencia de cada uno de éstos con sus equipos para consolidar los temas tratados en cada una de ellas. En estas etapas se trabaja en el fortalecimiento del liderazgo en los niveles ejecutivos y gerenciales asegurándose que se logren los resultados previstos, facilitando la toma de conciencia en los diferentes niveles de la organización a través de la generación de un sentido compartido, integrando competencias técnicas y relacionales / adaptativas y liderando la mejora continua monitoreando, controlando y analizando los resultados del sistema de gestión para la toma de decisiones.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Dentro de los estándares preventivos de Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), la Gerencia de Sistemas de Gestión, ha prestado apoyo a las organizaciones adherentes en la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo basado en OHSAS 18001:2007, la cual recientemente ha sido publicada en su versión actualizada como ISO 45001:2018, dando énfasis en el concepto del liderazgo como corazón y centro de este modelo de sistema de gestión. Por otra parte, la visión que ha venido construyendo el IST, en que su foco es el cuidado a la vida, considerando al ser humano en su integralidad, para avanzar en el desarrollo de ambientes de trabajo seguros, saludables y generadores de bienestar; es que el desafío actual de la Gerencia de Sistemas de Gestión es generar una herramienta que contribuya a las organizaciones en el desarrollo, implementación y mantención de sistemas de gestión de SST con este sello IST, fortaleciendo el liderazgo como factor de éxito dentro de un sistema de gestión de SST, así comprometiendo la participación y toma de conciencia desde todos los niveles y funciones.

El presente trabajo pretende desarrollar y mostrar una herramienta que permita a las organizaciones fortalecer el liderazgo y la toma de conciencia como factor de éxito en un sistema de gestión de SST a través de la generación de un sentido compartido, integrando competencias técnicas y relacionales / adaptativas. Esta propuesta está ideada en un período de tiempo, en el cual se acompaña a la

organización en el proceso de actualización, implementación o mantenimiento de su sistema de gestión de SST basado en la norma ISO 45001:2018, a través de pilares que van construyendo un sentido compartido en torno a tres temáticas: robustecer el liderazgo en los niveles ejecutivos y gerenciales asegurándose que se logren los resultados previstos, comprometiendo, dirigiendo y apoyando para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de SST, promoviendo la mejora a través de liderazgo visible, acompañando en las diferentes actividades y etapas de la implementación; facilitar la toma de conciencia en los diferentes niveles de la organización, sensibilizando a ésta por medio de las implicancias y consecuencia potenciales de no cumplir con los requisitos del sistema de gestión de SST; y el liderar la mejora continua monitoreando, controlando y analizando los resultados del sistema de gestión de SST para la toma de decisiones.

## **2. OBJETIVO**

El objetivo del presente trabajo es desarrollar una herramienta que permita a las organizaciones facilitar el fortalecimiento del liderazgo y la toma de conciencia en los diferentes niveles de la organización a través de la generación de un sentido compartido, integrando competencias técnicas y relacionales / adaptativas y que además, adopte el enfoque IST.

## **3. DESARROLLO**

A partir del cambio que presenta la norma ISO 45001 en marzo de este año 2018, dentro de su cláusula 5, donde da énfasis al liderazgo y participación de los trabajadores, y al antecedente de las empresas adherentes al IST que han implementado o se encuentran en proceso de mantención de sus sistemas de gestión de SST, se determina generar una herramienta que aporte a la internalización de este tema en las organizaciones.

Se define para esto trabajar con las organizaciones en 3 etapas en conjunto con la alta dirección en un período de 6 a 9 meses, donde cada etapa tiene una duración de 2 a 3 meses dependiendo de la planificación realizada con la organización. En las etapas se abordarán los puntos relevantes que requiere la norma para el liderazgo, tales como:

- Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la SST; por ejemplo en identificación de peligros de las áreas en las que se realizan las actividades de la organización, implementar las medidas de control necesarias para el control del peligro.
- Asumir la total responsabilidad y rendición de cuentas para la prevención de las lesiones y el deterioro de la salud.
- Asegurar que los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión estén disponibles; en el caso de ser necesarias medidas de control adicionales a las existentes.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.
- Desarrollando, liderando y promoviendo una cultura en la organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión de la SST.
- Asegurar que la organización establezca e implemente procesos para la consulta y la participación de los trabajadores.

Para iniciar el trabajo de acompañamiento, de acuerdo al enfoque IST, primero se determina el grupo de interés al cual direccionaremos nuestro apoyo, en este caso a gerencias, jefaturas y líderes de equipos (de aquí en adelante llamados líderes). Posterior a esto, se define qué temas se tratarán en cada una de las etapas y se arma una estructura de trabajo para cada una de éstas. A continuación se describirá cada una de estas etapas.

### **3.1 Primera etapa: Facilitación de un sentido compartido y compromiso del liderazgo en el proceso de implementación.**

Para esta etapa se propone desarrollar acciones relevantes que acompañen a la organización durante toda esta etapa, como son capacitaciones asociadas a lo técnico mirado desde lo relacional y actividades de transferencias, de la siguiente forma:

La capacitación contiene los siguientes elementos:

1. Crear un espacio en el cual se trabaje con los líderes, ampliando su conectividad relacional con compañeros, con el otro más allá del rol, que les permita ir ampliando el conocimiento y entendimiento de la importancia de las conversaciones para gestionar los espacios emocionales en los equipos y lograr mejores resultados. De esta manera, desde las experiencias vividas y compartidas, se relacionan con lo técnico para entender conceptos fundamentales asociados a la implementación y requerimientos de esta norma.
2. Realizando la construcción de este sentido compartido desde lo técnico y lo relacional, junto a la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones y los equipos, se hace la presentación del espíritu de la norma ISO 45001 (ex OHSAS 18001). Esto permitirá en conjunto, avanzar hacia la reducción de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales, así como reconocer e integrar las actividades preventivas que realiza la organización, mejorar el clima laboral y crear un sentido de pertenencia y de responsabilidad de los líderes por sus lugar de trabajo; lo cual permite redefinir los alcances del rol en ámbitos de SST, señalando el por qué este proceso de implementación es importante para mi área y mi equipo.
3. Con lo anterior definido, se plantea la distinción de peligros, desde preguntas básicas desde la experiencia de cada uno, para posteriormente trabajar en uno de los pilares fundamentales de la gestión de SST, realizando la identificación de los peligros que están asociados a las diferentes tareas o actividades que realizan, reconocer las medidas de control que ayudan a prevenir o mitigar los riesgos, además de la valoración y determinación de los niveles de riesgo.
4. Para finalizar la capacitación, se genera un compromiso por parte de cada líder para realizar en cada una de sus áreas la transferencia de lo aprendido, y como resultado de esto se construyan las matrices de identificación de peligros.

La transferencia es realizada por cada líder, ejerciendo su liderazgo en SST, construyendo las matrices de peligro de las actividades realizadas en su área con la colaboración de su equipo. El seguimiento de la transferencia es realizado de acuerdo al compromiso tomado, en conjunto con equipo IST y gerencia de la organización durante este período. Además, cada líder contará su experiencia en la próxima capacitación.

### **3.2 Segunda etapa: Fortalecimiento del liderazgo para la toma de conciencia y la participación y consulta.**

Esta etapa comienza con una reunión ampliada con los mismos participantes de la primera etapa, que se inicia con la exposición de la experiencia de los líderes de la transferencia con sus equipos (fortalezas y debilidades), mostrando las actividades con mayor riesgo de su área, los peligros asociados con sus medidas de control actuales y propuestas. Con esta recopilación se pretende compartir miradas, alinear criterios, resolver las diferencias y facilitar el empoderamiento a los líderes en la gestión de SST de su área.

Con este conocimiento, se entra en la toma de conciencia y en la participación y consulta, donde en la toma de conciencia se contempla identificar:

- Implicancias y consecuencias potenciales de no cumplir los requisitos de sistema de gestión de SST.
- Incidentes y los resultados de investigaciones, que sean pertinentes a ellos.
- Peligros, riesgos para la SST y acciones determinadas.
- Capacidad de alejarse de situaciones de trabajo que consideren que presentan un peligro inminente y serio para su vida o su salud, así como las disposiciones para protegerles de las consecuencias indebidas de hacerlo.

Y para la participación y consulta de los trabajadores en los diferentes niveles y funciones en el sistema de gestión de SST y las acciones para la mejora de éste, se enfatiza para la consulta de los trabajadores:

- Determinación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Establecimiento de la política de la SS y la asignación de roles, responsabilidades y autoridades, entre otras.

Y para la participación se enfatiza en:

- Determinación de los mecanismos para su consulta y participación
- Identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos y oportunidades

- Determinación de acciones para eliminar los peligros y reducir los riesgos para la SST, entre otros.

Para avanzar en el trabajo de sala se retoma el concepto de liderazgo en la facilitación de conciencia en los equipos, utilizando la conversación como herramienta en los equipos, aplicando las modalidades del habla en las conversaciones: proponer / Indagar. Esto se realiza a través de la conformación de equipos en los cuales se planteen inquietudes o preguntas que les permitan reflexionar sobre las prácticas que permiten la toma de conciencia por sus equipos de trabajo, como por ejemplo: ¿Qué prácticas o acciones facilitan la generación de toma de conciencia en SST? ¿Qué mecanismos se podrían utilizar para la participación y consulta? ¿Qué es necesario habilitar para que los trabajadores participen y consulten en SST? a través de la indagación y la proposición en las conversaciones de equipo como herramienta para gatillar sentido / facilitar conciencia, así también como la participación y consulta.

Posteriormente, se realiza una puesta en común de las reflexiones de los distintos equipos y se definen posibles estrategias para la toma de conciencia y mecanismos para la participación y consulta, como por ejemplo: capacitar en temas específicos de SST (peligros, roles y responsabilidades, política y objetivos de SST) a un determinado equipo de personas, establecer calendario de reuniones de SST, entre otros.

Esta reunión finaliza con el compromiso de los líderes para aplicar en su equipo de trabajo alguna de las herramientas propuestas para la concientización, participación y consulta de los trabajadores y así realizar transferencia y consolidar los temas conversados y reflexionados en esta etapa.

La transferencia es realizada por cada líder, ejerciendo su liderazgo en SST, aplicando las herramientas seleccionadas para la toma de conciencia y mecanismos para la participación y consulta en su equipo de trabajo. El seguimiento de la transferencia es realizado de acuerdo al compromiso acordado, en conjunto con equipo IST y gerencia de la organización durante este período.

### **3.3 Tercera etapa: Fortaleciendo el liderazgo para la gestión de aprendizaje en los equipos que lideran en los diferentes niveles de la organización.**

Al igual que en las etapas anteriores, se realiza una reunión con los líderes donde se refuerza la distinción del liderazgo en la facilitación de aprendizaje en los equipos y la conversación como herramienta de aprendizaje en éstos, de manera tal que se reflexione sobre la importancia de la retroalimentación y la rendición de cuentas en SST.

En el trabajo grupal se solicita que establezcan aquellos elementos que ellos como equipo perteneciente a la alta dirección, requieran tener seguimiento y medición que se relacionen con SST, que les permita gestionar para obtener los resultados esperados e impulse la mejora continua.

Esta reunión finaliza con el compromiso de los líderes para realizar el seguimiento y medición de un elemento definido en trabajo anterior para observar su comportamiento, analizar y de ser necesario, plantear planes de acción. Este análisis se presentará en el plazo de un mes, a este mismo equipo (líderes).

## **4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE ESTA METODOLOGIA**

Dentro de los beneficios esperados para las empresas en la aplicación de esta metodología de trabajo está:

- Permitir a la organización que está en proceso de implementación o de mantención de su sistema de gestión de SST según la norma ISO 45001 que el líder comprenda y tome el protagonismo en la gestión de SST en su ámbito de responsabilidades y comunique todos los requisitos que deben ser implementados o adoptados y el sentido de por qué deben realizarse.
- Facilitar la dirección y promoción de la cultura en SST dentro de la organización desde lo técnico y relacional / adaptativo.

## **5. CONCLUSIONES**

Se ha propuesto una herramienta que permite a las organizaciones facilitar el fortalecimiento del liderazgo y la toma de conciencia en los diferentes niveles de la organización a través de la generación de un sentido compartido, integrando competencias técnicas y relacionales / adaptativas y que adopte el enfoque del IST.

Fortalecer el liderazgo y la toma de conciencia como factor de éxito en un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST), basado en la norma ISO 45001:2018 (ex OHSAS 18001:2007), permite a las organizaciones tener mejores resultados.

En la metodología basada en el enfoque IST permite involucrar a los líderes, donde ellos generan sus propias herramientas o metodologías para los procesos de concientización, participación y consulta, con lo cual aportan a la generación de un sentido compartido.

La estructura de los pilares establecidos en etapas y en un periodo de tiempo determinado contribuye al fortalecimiento del liderazgo en los niveles ejecutivos y gerenciales, asegurándose que se logren los resultados previstos, facilitando la toma de conciencia a través de la generación de un sentido compartido, integrando competencias técnicas y relacionales / adaptativas,

Un aspecto importante ha sido el trabajo que se ha ido realizando en conjunto con una de las empresas adherentes, para lograr que esta herramienta esté alineado a los requisitos normativos de ISO 45001.2018 y de la propia organización.

Una de las dificultades que se han presentado en su implementación, es poder integrar lo relacional / adaptativo con lo técnico, de manera que se trabaje como un todo y no como temas separados en los momentos de estructurar las reuniones ampliadas.

Un desafío y que se espera lograr en un mediano plazo, es que la mayoría de las empresas adherentes que están en estos procesos de implementación o mantención de su sistema de gestión de SST puedan aplicar esta herramienta.

## **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

Norma OHSAS 18001:2007. Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos. 2007,

Norma Internacional ISO 45001:2018. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso.