

# El liderazgo importa

Eliminación de los accidentes  
mortales



# El liderazgo importa

## Eliminación de los accidentes mortales

El Directivo Superior es el máximo responsable de proporcionar el liderazgo, los sistemas y procesos destinados a prevenir los accidentes mortales.

Las actuaciones de los Directivos Superiores son fundamentales para eliminar los accidentes mortales. Un liderazgo sólido y eficaz, que demuestre cada día un compromiso constante con la seguridad en la producción y la eliminación de los accidentes mortales, nos permitirá lograr dicho objetivo.

Las investigaciones de los accidentes mortales en todo el mundo han demostrado que, para lograr una producción segura y sin accidentes mortales, los elementos siguientes son cruciales:

- No perder la sensación de vulnerabilidad: la complacencia basada en los éxitos del pasado nos impide ver las señales de alerta.
- Garantizar la mejora continua en materia medioambiental y de los equipos, la estrategia y los sistemas.
- Aplicar la jerarquía de controles<sup>1</sup>: eliminar el riesgo y reducir la probabilidad de error humano.
- Prestar mayor atención a los accidentes casi fatales de alta probabilidad.
- Reconocer el aspecto personal: los accidentes mortales no son solo estadísticas.
- Mantener disciplinas operativas: combatir el cambio progresivo hacia conductas poco seguras.
- Mantenerse alerta ante riesgos inesperados o en aumento durante condiciones operativas anormales.
- Abordar la cultura y el liderazgo a través de una evaluación objetiva y, cuando sea necesario, introducir planes de mejora.
- Proporcionar un liderazgo valiente para impulsar el cambio y exigir a cada miembro de la empresa responsabilidades para conseguir una producción segura y sin accidentes.

Este documento proporciona una guía destinada a orientar a los Directivos Superiores en sus incansables esfuerzos por evitar los accidentes mortales, tanto a través de sus propias acciones personales como en los procesos y actividades cuya realización deben garantizar.

<sup>1</sup> Véase la última página.

# Cómo hacer realidad la visión “Cero Accidentes”

## ¿Qué debo hacer?



- Definir y comunicar una visión realizable con respecto a la eliminación de los accidentes mortales.
- Cuestionar su propio conocimiento y el de otras personas sobre las causas de los accidentes mortales y su prevención; buscar asesoramiento de expertos y aprender de otros.
- Ser un ejemplo para que otras personas le sigan; mostrar un cuidado genuino y adoptar un enfoque coherente, claro e infatigable.
- Demostrar en todo momento que los accidentes mortales son inaceptables y exigir a todo el personal responsabilidades en su prevención.
- Hablar con normalidad sobre los accidentes mortales y dejar claro su compromiso personal con la prevención.
- Ser creíble y garantizar la coherencia entre sus palabras y sus acciones.
- Involucrarse en las inspecciones y los debates sobre la seguridad que se produzcan en todos los niveles; centrarse en los riesgos fatales.

## ¿Qué aspectos debo garantizar?



- Estrategias y planes que incluyan específicamente la prevención de los accidentes mortales.
- Indicadores cuantificables sobre la prevención de accidentes mortales que se revisen periódicamente.
- Un sistema de formación continua acerca de la prevención de accidentes mortales.
- Un mecanismo para identificar los errores y aprender de ellos que ponga en común de manera abierta y periódica las lecciones extraídas.
- Acciones de prevención de los accidentes mortales definidas y medibles para todos los niveles de responsabilidad superiores, y que se comuniquen a los trabajadores.
- Un mecanismo para que todos los niveles de la organización participen en la identificación de los peligros y la eliminación, el control y la mitigación de los riesgos fatales.
- Iniciativas empresariales que incluyan una evaluación de la contribución a la prevención de los accidentes mortales.

# La importancia de centrarse en los accidentes “de alta probabilidad”

## ¿Qué debo hacer?



- Entender el perfil de riesgo fatal de su empresa y participar en los debates sobre la posible ocurrencia de accidentes mortales.
- Centrarse en los detalles operativos; durante las visitas a las instalaciones y los debates operativos, cuestionar y verificar si se han instaurado los controles clave para evitar accidentes mortales.
- Participar en las investigaciones de incidentes de alta probabilidad y dirigir el debate de los accidentes de alta probabilidad en sus reuniones.
- Cuestionar si el enfoque de los procesos de observación del comportamiento aborda también la prevención de los accidentes mortales.
- Asegurarse de que las causas profundas de todos los accidentes de alta probabilidad se comprendan adecuadamente y se aborden en su integridad.
- Responder a los accidentes mortales potenciales como si se tratara de accidentes reales.

## ¿Qué aspectos debo garantizar?



- Un cambio de enfoque en todos los niveles de la organización con respecto a todos los accidentes, desde los leves hasta los de alta probabilidad.
- Procedimientos exhaustivos de evaluación de los riesgos fatales, incluida la identificación de los controles y las normas de desempeño cruciales.
- Un sistema que fomente notificaciones completas y precisas sin temor a las consecuencias.
- Las mejores prácticas en lo que respecta a los procesos de gestión del cambio.
- Sistemas que capten y clasifiquen accidentes de alta probabilidad, incluso si no provocan lesiones ni daños.
- Investigaciones, análisis y una comunicación de calidad acerca de los factores causales y del control de los accidentes reales y de alta probabilidad.
- Un mecanismo que permita a sus subordinados directos demostrar su compromiso constante con la reducción de la exposición a los riesgos fatales.
- Criterios y procesos transparentes para determinar las consecuencias del incumplimiento de los controles cruciales de los riesgos fatales.

# Reconocer que no somos infalibles

## ¿Qué debo hacer?



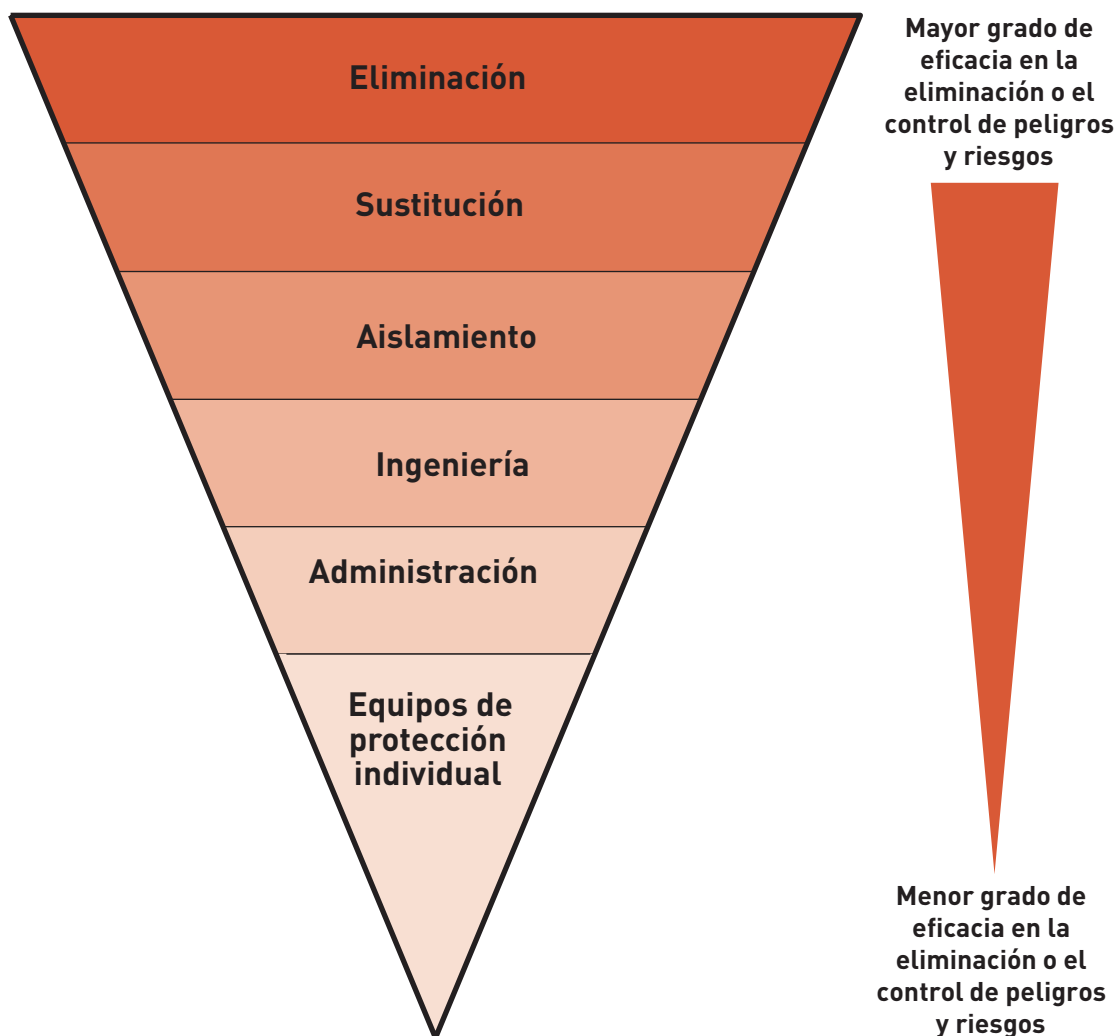
- No perder en ningún momento la sensación de vulnerabilidad: no dar nunca por supuesto que no se van a producir accidentes mortales.
- Cuestionar la visión y la forma que tienen otras personas de gestionar los riesgos fatales.
- No realizar suposiciones sobre problemas críticos; llevar a cabo pruebas ad hoc sobre los controles cruciales y pedir asesoramiento a expertos.
- No aceptar excusas ante cualquier desviación de las disciplinas operativas asociadas a los riesgos fatales.
- Explorar el nivel de preparación de las operaciones para responder ante condiciones anormales.
- Analizar las consecuencias que tienen las decisiones estratégicas sobre la probabilidad de que se produzcan accidentes.

## ¿Qué aspectos debo garantizar?



- Un sistema de formación continua dirigido a todos los líderes en el que se aborden los orígenes del error humano y las formas de reducir su ocurrencia y sus efectos.
- Las personas adecuadas, especialmente los líderes, desempeñan puestos adecuados, con las competencias, la capacidad intelectual, la pasión y la experiencia para liderar la prevención de accidentes mortales.
- Varios niveles de defensa para prevenir los accidentes fatales.
- Utilizar la jerarquía de controles, un proceso continuo dirigido a incrementar sistemáticamente los controles de los riesgos fatales.
- Un proceso de verificación para validar la existencia de controles cruciales y que estos proporcionan a nuestros empleados los beneficios previstos.

# Jerarquía de controles



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

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

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

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