

OHSAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: implantación (II)

OHSAS 18001: Standard implementation
OHSAS 18001: Implantation du standard

Redactores:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Agustín Sánchez-Toledo Ledesma
Ingeniero Técnico Industrial

Esther Villa Martínez
Licenciada en Ciencias Biológicas

Este documento sobre el estándar OHSAS 18001 aporta una serie de reflexiones y orientaciones de carácter general para su correcta y eficaz implantación. Complementa lo reflejado en OHSAS 18002:2008, "Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007, de necesaria lectura, y se basa fundamentalmente en la experiencia de los redactores del documento.

Vigencia	Actualizada	Observaciones
VÁLIDA		

1. ASPECTOS GENERALES PARA LA IMPLANTACIÓN DE OHSAS

Establecer, implementar y evaluar un sistema de gestión basado en OHSAS 18001 es una declaración general sobre el establecimiento y mantenimiento de un sistema determinado de gestión de la SST dentro de una organización.

No existe un modelo único para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la SST en base a OHSAS 18001. Cada organización debe personalizar el suyo propio y hay que tener en cuenta que no existen soluciones estándar, solo pautas que pueden ser comunes. Por ello, en esta NTP se incluyen consideraciones generales y también algunas de específicas para desarrollar e implantar sistemas de SST, requiriéndose de un proceso cuidadosamente planificado y controlado para avanzar con éxito. Generar cambios en la organización, muchos de ellos relevantes -lo que dependerá de cual fuere el punto de partida- para generar y consolidar cultura preventiva, no es tarea fácil y se requiere de una buena dosis de compromiso de los máximos responsables de la organización, un proceso de actuación bien diseñado y gestionado con un programa de concienciación y formación que lo materialice, y una potenciación de los diferentes cauces de participación para lograr la implantación de todos los miembros de la organización. El estándar no debería ser visto como objetivo empresarial en sí mismo, sino como un instrumento para mejorar de manera estable y continuada la eficiencia, en coherencia con los valores asumidos y objetivos estratégicos de la organización.

Para que una organización asuma satisfactoriamente el estándar deberá tener en cuenta algunos aspectos relevantes como son: lo que realmente importa es la organización, la implantación del Sistema de Gestión de

SST, deberá repercutir siempre en ella; la certificación conforme OHSAS 18001 no debe representar un objetivo en sí para la empresa, sino un elemento facilitador y de medición; la implantación de OHSAS 18001 no debe significar un aumento de la burocracia, sino todo lo contrario, desarrollando para ello herramientas que faciliten la gestión; la organización deberá marcar los plazos adecuados para la implantación del Sistema de acuerdo a sus necesidades y teniendo en cuenta los medios disponibles; y finalmente, no hay un antes y un después, representa un camino de progresivos beneficios esperables.

"Establecer" implica un nivel de permanencia, y el sistema no debería considerarse establecido hasta que todos sus elementos se hayan implementado de forma evidenciable. Cabe afirmar que una actividad está debidamente implantada cuando se aplica correctamente de manera sistemática por sus usuarios, generando los beneficios esperados, tanto a nivel de resultados derivados de la propia actividad, como de satisfacción de sus usuarios y demás personal implicado. Por ejemplo, un procedimiento de investigación de incidentes estaría debidamente implantado, cuando además de estar contribuyendo a la reducción de los índices de siniestralidad de la organización, está logrando que los accidentes típicos generados no se repitan, al haberse extraído un buen aprendizaje de los mismos, y además, los miembros de la organización, hayan sufrido o no accidentes, confíen en los beneficios derivados de investigarlos todos cuando ocurran.

"Mantener" implica que una vez establecido el sistema éste sigue funcionando correctamente. Esto requiere de un esfuerzo activo por parte de la organización. Pensemos que para que todo funcione con un nivel óptimo de respuesta, se requiere de un programa de mantenimiento, y más, cuando se trata de comportamientos y actitudes, como es el caso.

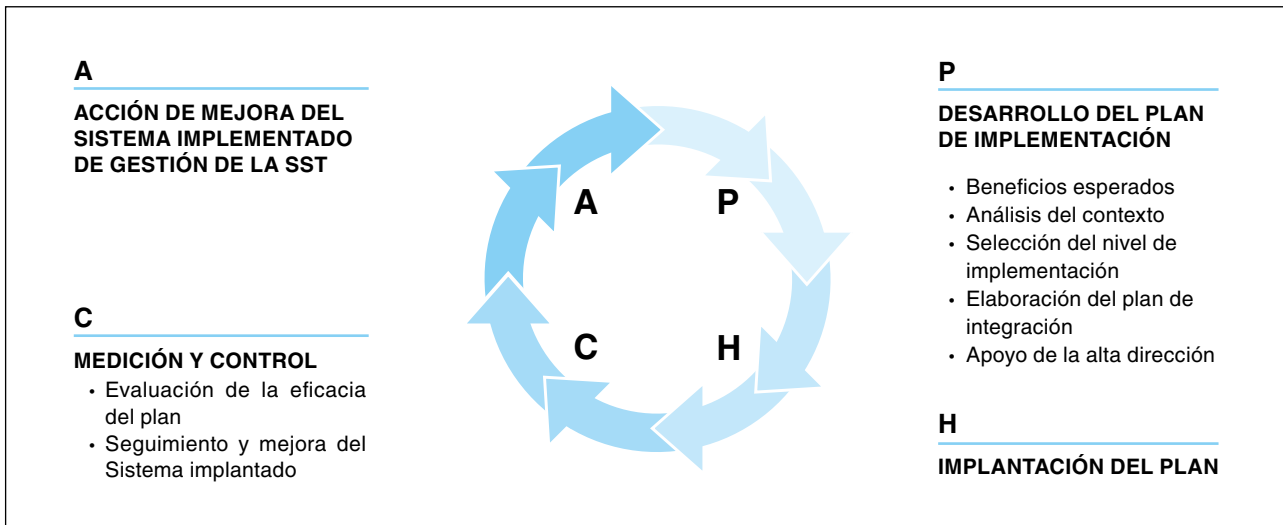


Figura 1. Cuatro etapas esenciales para la implantación de OHSAS 18.001

El proceso de desarrollo, implementación, evaluación y acción de mejora, habría de estar basado igualmente en el ciclo PHCA, tal como el propio estándar asume, por ser éste un método de probada eficacia y rentabilidad (ver fig.1). Este proceso tiene por objetivo la definición e implantación en condiciones controladas de un plan de implementación-integración, desarrollado específicamente en función de los objetivos, contexto y nivel de madurez de la organización. La primera fase, P (Planificar) es la de desarrollo del Plan de implementación-integración, corresponde a la fase de análisis y diseño, tanto estratégico como operativo; la segunda, H (Hacer), es la de implantación del plan propiamente dicho, con una serie de consideraciones a tener en cuenta en cada uno de los requisitos del estándar y que se expondrán en el siguiente apartado; la tercera, C (Controlar), es la de revisión, medición y seguimiento de lo ejecutado, y finalmente, la cuarta, A (Actuar) es la de aplicar las correspondientes mejoras en función de los resultados de la anterior fase de control; y así, sucesivamente. De la misma manera que la legislación obliga a elaborar un Plan de Prevención para lograr con éxito el proceso de integración de la PRL, se debería disponer también de un plan para la implementación-integración de la PRL según OHSAS 18001, a fin de optimizar los beneficios del mismo. Ambos planes podrían incluso coincidir en un solo documento. Veamos a continuación algunos rasgos esenciales de este proceso planteado en la figura 1.

2. FASE DE PLANIFICACIÓN. DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-INTEGRACIÓN

Cuando una organización decide implantar su Sistema de Gestión de SST se pregunta si debe hacerlo de acuerdo a OHSAS y qué beneficios cabe esperar si así lo decidiese. En la mayoría de los casos, las empresas toman su decisión en base a criterios no suficientemente analizados. Aunque nos podamos equivocar y ya se rectificará, la decisión inicial debería ser objetiva, fruto de una profunda reflexión y de un debate consensuado. Por tanto, la etapa de análisis resulta esencial. Podemos utilizar algunos instrumentos, como el método DAFO, que permite analizar desde un punto de vista interno de la organización las fortalezas y debilidades en materia de SST, y desde un punto de vista externo, las oportunidades y amenazas a

las que estamos expuestos de no actuar debidamente, y por otra parte, lo que puede comportar de beneficioso el hacerlo. Tengamos en cuenta que las empresas han de estar abiertas a su entorno social, en redes de cooperación con sus proveedores y clientes, para proyectar buena reputación y generar confianza.

Sobre todo, habría que identificar las debilidades de nuestra organización y las amenazas externas y analizar en qué medida la implantación del estándar ayudaría a la corrección de las mismas. En cuanto a las fortalezas de nuestra organización y las oportunidades externas, el análisis iría orientado al refuerzo de las mismas, allanando el camino y ayudándonos a enfrentarnos a las debilidades y amenazas.

También podría recurrirse a la aplicación de alguna metodología simplificada que permitiese adentrarse en el conocimiento de la cultura empresarial existente para detectar aquellas carencias que están condicionando que no se ponga la atención necesaria sobre la SST y no sea contemplada como un verdadero valor. El modelo de Excelencia empresarial, EFQM, puede resultar de gran ayuda al permitir objetivar ciertas carencias relevantes. No obstante, el propio estándar OHSAS exige como punto de partida, una vez tomada la decisión de implantarlo, el verificar la situación de la organización respecto al mismo. En todo caso, ha de quedar claro que el diagnóstico inicial basado en principios de objetividad, es indispensable.

Una vez tomada la decisión de adoptar el estándar habrá que planificar su implantación, planteándose una serie de cuestiones: ¿Cuál es el momento oportuno para iniciar el proceso?, ¿qué plazo, aunque sea orientativo, puede representar el proceso?, ¿puedo hacerlo con medios propios o se debería recurrir a medios externos?, ¿me interesa certificarlo? y ¿quién lo habría de liderar? Pero para dar respuesta precisa a ello, veamos algunos aspectos remarcables en esta primera fase de planificación.

Beneficios esperados

- ¿Qué beneficios podemos obtener de la implementación de OHSAS en la organización (Siniestralidad respecto al sector, percepción interna de la prevención y cultura preventiva existente, nivel de cumplimiento de la normativa y sanciones habidas, imagen externa de la empresa, relación con la representación sindical, ...)?

- ¿Qué dificultades y barreras previsibles se presentarán en el proceso de implementación a nivel personal y a nivel organizacional?

Análisis del contexto

- ¿Qué experiencia tiene la organización en sistemas de gestión?
- ¿Cuáles son los peligros y riesgos laborales más significativos? ¿Qué gravedad y trascendencia pueden tener?
- ¿Qué modalidad preventiva tiene la organización? ¿Cuál ha sido su contribución efectiva a los logros alcanzados? ¿Cuáles han sido sus principales carencias?
- ¿Qué grado de integración de la prevención existe en la organización?, ¿qué nivel de compromiso preventivo asumen los mandos?
- ¿Ante qué valores se fundamenta la organización?, ¿qué contravalores condicionan?
- ¿Qué tipo de liderazgo impera en la organización?
- ¿Cuál es la consideración humana y profesional de los trabajadores como activo empresarial?
- ¿Qué nivel de implicación tienen los trabajadores con la organización y con el proyecto empresarial? ¿Se conoce el nivel de satisfacción de los trabajadores en su trabajo? ¿En qué base objetiva ello se fundamenta, si es que se cree conocerlo?

Selección del nivel de implementación

Este apartado establece las directrices para contestar a la siguiente pregunta: ¿qué estrategia y qué método de implementación puedo aplicar a mi organización, sobre todo, en función del nivel de integración de la acción preventiva?

La implementación de un sistema de gestión según OHSAS 18001 conlleva cambios organizativos (organograma, responsabilidades, etc.) derivados de la necesidad de dotar a los “propietarios de procesos” de la responsabilidad, autoridad y capacidad necesaria para su gestión, así como para la gestión de los requisitos de OHSAS con otros sistemas de la organización.

Asimismo, la implementación se puede aplicar paulatinamente limitando su aplicación a ciertos procesos, áreas, o aplicarla a la totalidad de procesos de la organización. En todo caso, es necesario que el proceso de implantación sea gradual y se vaya auto alimentando de los logros que se vayan consiguiendo. La celeridad del proceso depende en gran medida del nivel de cultura preventiva existente y de la propia capacidad de la organización para digerirlo. No obstante, implantar un sistema que esté bien diseñado y que cuente con el apoyo de la dirección, se sitúa en torno a los dos años.

Hay que tener en cuenta que el proceso comportará una serie de acciones para su debida planificación en los momentos oportunos, tales como:

- Definir la política de SST asociada a la visión empresarial, en cooperación con todas las partes interesadas
- Establecer pautas para la integración de todos sistemas de gestión en vistas a su racionalización y simplificación
- Desarrollar un manual del sistema de gestión donde se establezcan los objetivos y las directrices generales de actuación
- Definir las responsabilidades y funciones de todo el personal en plena coherencia con los otros sistemas de gestión

- Formalizar las vías de diálogo y participación
- Establecer el plan de concienciación y formación continuada e integral del personal
- Identificar los requisitos legales exigibles
- Definir los procesos productivos, identificando en especial los críticos, contemplando factores tales como: definición de propietarios, objetivos, indicadores, elementos de entrada y salida de los procesos, instrucciones preventivas que se aplican en los mismos y las adicionales que serían necesarias, etc.
- Elaborar los necesarios procedimientos documentales con sus registros para las diferentes actividades preventivas (control de riesgos, gestión de cambios, incluidos los contratistas, etc)

Elaboración del plan de integración

Como resultado de las actuaciones descritas en los apartados anteriores, se debería elaborar un plan de implementación-integración que sirviera para ejecutar eficazmente y de forma controlada lo planificado. El plan debería ya dar respuesta clara en términos generales a preguntas esenciales, algunas serían:

- ¿Qué objetivos persigue realmente la organización y qué beneficios me va a aportar implementar el sistema y cuándo?, ¿qué objetivos persigue la implementación?
- ¿Qué inversión y rentabilidad esperada tiene el proyecto?
- ¿Cuáles son las principales dificultades a superar?, ¿qué estrategia sería recomendable para sortearlas?
- ¿En qué consiste realmente el plan de implementación? y ¿cuándo habría que ir completando etapas?
- ¿Qué voy realmente a implementar de manera priorizada y cuándo? procedimientos, instrucciones, etc.?
- ¿Cómo lo voy a implementar?
- ¿Qué plan de comunicación se va a llevar a cabo?
- ¿Quién es el responsable y coordinador del proyecto de implementación?
- ¿Qué actividades hay que planificar para su ejecución (programa que indique el “qué”, quién y cuándo)

Para la implementación del sistema de gestión es necesario siempre partir de una buena identificación de peligros y evaluación de riesgos, que es lo que determina las necesidades de actuación para su control, y de la atención debida a las necesidades de las personas y de la organización.

Apoyo de la alta dirección

Dada la extensión de las actividades, los cambios que pueden provocar y las funciones afectadas en un proyecto de implementación, se precisa de una buena coordinación, por lo que es muy difícil avanzar si no se consigue el apoyo de la alta dirección.

El apoyo de la alta dirección se debe plasmar en el aporte de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan aprobado, apoyar las acciones previstas y realizar el oportuno seguimiento al proyecto, y sobre todo, dar ejemplo. Para la implementación de un sistema de gestión de la SST según OHSAS, son factores críticos: el apoyo, compromiso e implicación de los altos directivos, además de un enfoque participativo. Habrá que realizar todos los esfuerzos necesarios para que la dirección tome conciencia grupalmente (comité de dirección si existe o el colectivo de directivos reunidos) de la necesidad de implantar un sistema eficaz que responda a su política de empresa. Los seminarios de directivos y expertos en la materia, a tal efecto, pueden ser de gran ayuda.

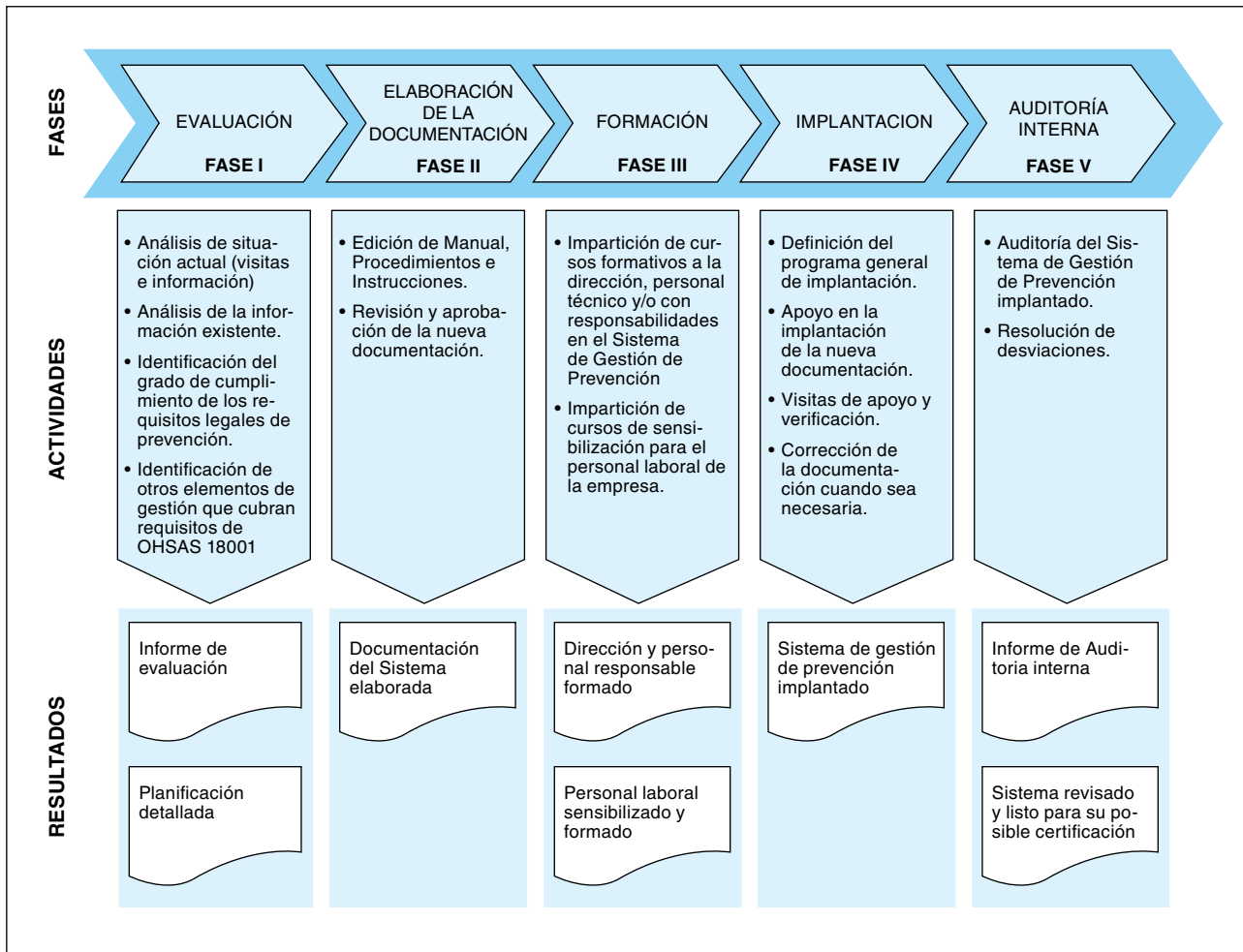


Figura 2. Fases en la implantación del estándar OHSAS 18001

Es importante que la alta dirección designe un responsable del proyecto o coordinador (normalmente el representante de la dirección) con autoridad y visión global de la empresa y conocedor de las actividades relacionadas con la SST. Es recomendable presentar un informe a la alta dirección que describa el proyecto de implementación que se desea llevar a cabo y facilite la toma de decisiones.

3. FASE DE EJECUCIÓN. LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Es importante tener en cuenta algunas consideraciones esenciales como las que se apuntan a continuación, como punto de partida para la implantación del plan:

- Hay que tratar la implantación como una inversión importante.
- Partir siempre de un diagnóstico. ¿Dónde estoy? ¿qué distancia me separa del objetivo al que pretendo llegar?
- Asegurar que la dirección va a demostrar un compromiso visible por lo acordado. Su involucración y liderazgo es fundamental.
- Implicar a la organización. La participación es el camino inexcusable.
- Formar, informar e involucrar a todo el personal relacionado con el proyecto y con el futuro Sistema.
- Concebir la prevención en un marco de desarrollo de competencias de las personas, que sean evaluables

a través del desempeño. Ello habría de formar parte de la carrera profesional que las empresas deberían facilitar por propio interés de la organización y de los trabajadores.

- Los especialistas en prevención no diseñan el sistema, ayudan a darle forma.
- Leer, analizar y comprender cada punto del estándar hasta comprender el por qué.
- No implantar un requisito del estándar sin entender totalmente su objetivo.
- No escribir, sin antes haberlo pensado todo bien.
- Planificar todas las actividades relevantes a realizar.
- No dar un paso adelante sin consolidar el anterior. Es necesario alimentarse de los pequeños éxitos del propio proceso. Considerar un desarrollo por etapas.
- El sistema es la herramienta, no el fin
- Establecer indicadores del proceso, generados en un marco de diálogo y consenso.
- Utilizar y familiarizarse con un lenguaje sencillo y comprensible a toda la organización
- El sistema se diseña para la organización, no para el auditor
- Procurar no copiar y en último extremo, hacerlo bien, solo en aquello que sea posibilista
- La tarea del coordinador puede verse facilitada enormemente si se forma un comité o equipo de implementación con los responsables de los distintos departamentos y se planifican reuniones periódicas de seguimiento

Seguimiento del plan de implementación-integración

La organización debería programar el seguimiento del plan de implementación con una frecuencia que permita valorar el cumplimiento de los objetivos previstos y prever los cambios que ayuden al éxito de la implementación.

Los cambios conllevan normalmente la actualización del plan. Los informes de la revisión deberían distribuirse a todas las partes implicadas en el proceso de implementación y tratarse en un marco de transparencia y de diálogo.

4. FASE DE CONTROL. REVISIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA IMPLEMENTADO

Una vez implementado el sistema de gestión se recomienda incorporar su revisión periódica en la "revisión por la dirección" de acuerdo con los requisitos de OHSAS 18001. Por ello, los resultados de las revisiones del plan de implementación deberían ser considerados en la revisión general del sistema por la alta dirección.

En la figura 2 se muestra un esquema de las fases que suele comportar la implantación de un sistema de gestión de la SST en base a OHSAS, con las actividades y resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Ley 31/1995 y Ley 54/2003 de Prevención de Riesgos Laborales
- (2) Real Decreto 39/1997 y RD 604/2006, Reglamento de los Servicios de Prevención
- (3) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
Guía Técnica de integración de la Prevención en el Sistema General de Gestión de las empresas
- (4) AENOR
OHSAS 18001:2007 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- (5) AENOR
OHSAS 18002:2008 Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007
- (6) OIT
2001 Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- (7) AENOR
ISO 9001:2008
- (8) AENOR
ISO 14001:2004
- (9) AENOR
UNE 66177:2005 Guía para la integración de los sistemas de gestión
- (10) AENOR
UNE-EN ISO/IEC 17021 Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión.
- (11) AENOR
Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo según OHSAS 18001
- (12) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
Colección de Notas Técnicas de Prevención:
NTP 576 "Integración de sistemas: Calidad, Prevención y Medio Ambiente"
NTP 829 "Nueva Cultura de Empresa y condiciones de trabajo. Factores de éxito del cambio"
NTP 830 "Integración de la prevención y desarrollo de competencias"
NTP 848-850 "Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo"
NTP 870 "Excelencia empresarial y condiciones de trabajo"

