

GOBERNANCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Por Roberto F. Minguillón

La gobernanza de la seguridad y salud ocupacional (SYSO) es un concepto relativamente reciente que viene a ocupar un espacio vacío en los esquemas de gestión de la salud ocupacional y seguridad: el de la alta dirección empresarial. La gobernanza SYSO es el proceso, al máximo nivel organizativo, mediante el cual el directorio dirige y controla la SYSO. Existen importantes razones morales, legales y financieras para que las empresas que transitan el camino de la excelencia decidan integrarla a su sistema de gobernanza corporativa.

INTRODUCCIÓN

A partir del entendimiento que la ‘gobernanza’ es un sistema mediante el cual las organizaciones son dirigidas y controladas por su junta de directores; que los accionistas son responsables de los riesgos generados por sus emprendimientos; que los directorios deben definir las estrategias a adoptar respecto a la responsabilidad social corporativa (RSC) y al control de los riesgos generados; que las deficiencias en la seguridad y salud ocupacional (SYSO) del personal propio y de los contratistas tiene implicancias morales, legales y financieras para las empresas, la gobernanza de la seguridad y salud ocupacional (GSYSO) está adquiriendo, en los últimos años, una relevancia clave para el crecimiento sostenible de los negocios.

La gobernanza de la seguridad y salud ocupacional es distinta a su gerenciamiento. Mientras que éste se refiere a las decisiones y acciones para gestionar el día a día, aquélla está relacionada con los procesos del más alto nivel organizacional mediante los cuales las decisiones estratégicas se adoptan y se delegan en el nivel gerencial, para definir las políticas y los objetivos. Los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional, tal como OHSAS 18001, son sistemas gerenciales que parten de una política autorizada por la alta gerencia de la organización e incluyen a la parte media de la pirámide organizacional.

GOBERNANCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

La gobernanza SYSO es una rama o especialización de la gobernanza corporativa, por lo que de este último concepto se desprende el propio de la gobernanza SYSO. La gobernanza de las grandes empresas la ejercen los directorios en

representación de los accionistas. La gobernanza en las pymes la ejercen, dependiendo del tipo de sociedad comercial, desde los directorios hasta los dueños de las empresas familiares, pasando por los gerentes administradores de las SRL.

El término ‘gobernanza corporativa’ se hizo conocido con el Comité sobre Aspectos Finan-

cieros de la Gobernanza Corporativa¹ establecido durante la presidencia de Adrian Cadbury² en 1991 para definir estándares de los informes contables y financieros. De allí surge una de las primeras definiciones de las responsabilidades del directorio y de sus miembros para el gobierno de las actividades de sus negocios en el marco de la gobernanza corporativa.

A continuación se incluye uno de los principios de la guía contenida en el Código Combinado sobre Gobernanza Corporativa³.

“Como miembros del directorio, se requiere a todos los directores:

“La gobernanza de la seguridad y salud ocupacional es distinta a su gerenciamiento. Mientras que éste se refiere a las decisiones y acciones para gestionar el día a día, aquélla está relacionada con los procesos del más alto nivel organizacional mediante los cuales las decisiones estratégicas se adoptan y se delegan en el nivel gerencial, para definir las políticas y los objetivos”.

- Liderar las empresas en el marco de **controles** prudentes y efectivos de forma tal que permitan **evaluar y administrar los riesgos**;
- Establecer los **objetivos estratégicos**, asegurar los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar dichos objetivos, y **analizar el desempeño gerencial**; y
- Establecer los **valores y estándares** de la compañía y asegurar que se entiendan y cumplan sus obligaciones hacia los **accionistas y otros**".

Se resaltan en negrita las referencias indirectas a los aspectos relacionados con la seguridad y salud ocupacional. Los requerimientos de 'liderazgo para controlar, evaluar y administrar los riesgos'; el establecer 'objetivos estratégicos y analizar el desempeño gerencial'; el 'establecer los valores y estándares y asegurar que se cumplan sus obligaciones hacia los accionistas y otros', que implican el deber de cuidar a su personal, clientes y terceras partes, establecen los requerimientos comunes a ambas gobernancias.

PRINCIPIOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA GOBERNANCIA SYSO

En el informe de investigación '*Defining best practice in corporate occupational health and safety governance*' (Definición la mejor práctica en la gobernancia SYSO)⁴ los autores concluyen que no hay una única solución que satisfaga las necesidades de la Gobernancia SYSO debido a la gran dispersión de las características de las empresas investigadas. A partir de algunos aspectos fundamentales que han sido evidentes en la investigación, los autores enuncian siete principios de buenas prácticas para la gobernancia SYSO:

1. Competencia del director

Todos los directores deberían tener un claro entendimiento de los asuntos claves de la SYSO para sus negocios y estar permanentemente

desarrollando nuevas habilidades y conocimientos.

2. Roles y responsabilidades del director

Todos los directores deberían entender sus responsabilidades legales y sus roles relacionados con la gobernancia SYSO en sus empresas. Sus roles deberían cubrir, como mínimo, el establecimiento del desarrollo de la política y estrategia de SYSO.

3. Cultura, estándares y valores

El directorio debería hacerse cargo de los temas clave de la SYSO y ser embajadores del buen desempeño de la SYSO en la empresa, apoyando los valores clave y los estándares.

4. Implicancias estratégicas

El directorio debería ser el responsable de conducir la agenda de la SYSO, entendiendo los riesgos y oportunidades asociadas con los temas de SYSO y con las presiones del mercado que puedan comprometer los valores y estándares, y en último caso definir una estrategia para responder.

5. Evaluación de la gestión

El directorio debería definir los objetivos clave y las metas a alcanzar mediante la gestión de la SYSO y una estructura de incentivos para el nivel gerencial de forma tal que conduzca a un buen desempeño en materia de SYSO.

6. Controles internos

El directorio debería asegurar que los riesgos en SYSO son manejados y controlados adecuadamente y que está establecido un sistema para el cumplimiento de los estándares principales.

7. Estructuras organizacionales

El directorio debería integrar el proceso de gobernancia SYSO a las estructuras de la gobernancia corporativa.

BUENAS PRÁCTICAS DE LA GOBERNANCIA SYSO: SUS RAZONES

En términos generales, las razones clave que los directorios tienen para la buena práctica de la gobernancia de la SYSO se pueden categorizar

como morales, legales y financieras. Los motivos específicos pueden variar desde intangibles, tales como razones personales y propio interés del directorio, hasta factores más tangibles, tales como futuros impactos negativos en los resultados del negocio, o requerimientos de los clientes.

Responsabilidad moral

Todo negocio funciona con el consentimiento de la sociedad. Ya sea por la adhesión a obligaciones legales específicas tales como las leyes de sociedades comerciales, o, en términos más amplios, debido a la aceptación social del ‘tipo de negocio en el que están’ y a la confianza en que la operación se mantendrá dentro de los límites de ‘las buenas prácticas del negocio’. Como consecuencia de esto, los líderes de la organización tienen la obligación moral de no abusar de la confianza depositada en ellos por toda la sociedad.

La responsabilidad moral básica respecto a la seguridad y salud es el ‘deber de cuidar’ a su personal, a los contratistas, a los clientes, y a la sociedad manteniendo controlados los riesgos generados por la operación del negocio.

Responsabilidad legal

Más formalmente, las empresas están sujetas a un amplio rango de obligaciones legales impuestas por la sociedad en la que operan. Respecto a los aspectos de seguridad y salud ocupacional, la mayoría de los cuerpos legales se concentran en la responsabilidad de los empleadores por la gestión de los asuntos de la seguridad y salud ocupacional, más bien que en los deberes del directorio o, más específicamente, de los directores individuales. Algunos ejemplos son: la voluntad de cumplir con la ley, el temor a penalidades legales, el temor a perder la licencia para operar, o a que ocurra algún accidente grave. Sin embargo, existen algunas excepciones en la legislación de algunos países en la que existen ‘obligaciones de hacer’ para los directores en el contexto de ser empleadores.

Ventajas financieras

Existen numerosos beneficios financieros que alientan a los directores a responsabilizarse por la

gobernanza de la SYSO. El más obvio es el impacto económico en los resultados del negocio logrados por una baja siniestralidad y por evitar demandas legales consecuencia de fallas en la gobernanza. En el sector privado, los inversores, cada vez más, usan sus influencias para lograr buenas prácticas gobernanza de los directorios en materia de SYSO. Algunos ejemplos de ventajas financieras, son:

- Obtención de ahorros en primas de seguros, menor ausentismo, mayor productividad.
- Desarrollo de una mejor imagen empresarial.
- Logro de una mejor calificación de riesgo crediticio.
- Logro de una diferencia competitiva.
- Logro de un posicionamiento empresarial de excelencia.
- Obtención de contratos con clientes, préstamos bancarios, inversores externos, y otros beneficios.

EL CAMBIO DE PARADIGMA NECESARIO

La incorporación de la Gobernanza SYSO en una empresa implica, necesariamente, un fundamental cambio de paradigma de sus directivos: la SYSO es el compañero indispensable de la calidad para transitar la ruta de la excelencia. Esta visión habilitaría a la empresa a utilizar la metodología de la Gestión de la Calidad Total tanto para la gestión de sus productos como para la gestión de la SYSO. Este cambio requiere, además, que los directores y los altos ejecutivos gerenciales entiendan que la gestión de la SYSO brinda oportunidades y no amenazas, que se pueden utilizar, al igual que en la producción, procesos de mejoramiento continuo, que también se puede actuar proactivamente, que los clientes están cambiando y exigen productos y servicios de empresas con una gran responsabilidad social, que existen otros importantes *stakeholders*, tales como su personal y el de los contratistas, y que la SYSO, al igual que la producción, es una fuente de utilidades y no de pérdidas.

“La incorporación de la gobernanza SYSO en una empresa implica, necesariamente, un fundamental cambio de paradigma de sus directivos... la gestión de la SYSO brinda oportunidades y no amenazas”.

CONCLUSIONES

Recientes investigaciones⁴ en el campo de la dirección y administración de empresas concluyen que son muy pocas las organizaciones en las que el directorio incluye a la seguridad y salud ocupacional en su agenda de gobernanza corporativa y que la SYSO es básicamente, y en el mejor de los casos, una responsabilidad exclusiva del nivel gerencial. Esta conclusión está avalada, además, en el hecho que los sistemas de gestión de la SYSO, tal como OHSAS 18001, se estructuran a partir de una política que, en general, es autorizada por el máximo nivel gerencial. Según mi experiencia, ésta es la causa raíz del fracaso de iniciativas de cambio organizacional relacionadas con la gestión de la SYSO. Si bien, en un análisis superficial de esta problemática, el origen de las fallas, en general, es atribuido al liderazgo de los mandos medios – gerentes, jefes y supervisores –, mi opinión es que si bien los mandos medios no se comportan a la altura de las necesidades, el origen de esos comportamientos se lo debe buscar en la calidad de las prácticas de gobernanza SYSO del nivel directivo.

REFERENCIAS

- (1) Cadbury Report, 1992, *Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance*, UK.
- (2) DTI, 2004, *Building Better Boards*, UK.
- (3) *The Combined Code on Corporate Governance* Financial Reporting Council, UK, 2003.
- (4) HSE, 2006, *Defining best practice in corporate occupational health and safety governance*, UK.