



AYUDANDO A LOS SUPERVISORES A CONVERTIRSE EN COACHES DE SEGURIDAD EFECTIVOS



Los altos ejecutivos de todas las industrias conviven con el miedo real de que uno de sus empleados resulte herido. Saben que los riesgos específicos del trabajo que realizan ponen a las personas en situaciones peligrosas, y tienen un deseo sincero de proteger a todos los miembros de la organización de cualquier daño. En el nivel más alto, la seguridad es una prioridad.

En la primera línea, la seguridad también es una prioridad. Nadie quiere salir herido. Los empleados comprenden los riesgos inherentes a su trabajo, pero quieren saber que la organización está haciendo todo lo posible para ayudarlos a trabajar de manera segura.

Ambos extremos del espectro comparten un objetivo común: **cero lesiones**. Y, sin embargo, muchas organizaciones ven que esta intención compartida se pierde en lo que algunos llaman el **Triángulo de las Bermudas del liderazgo en seguridad: el “centro congelado”**. Este es el lugar en donde las buenas intenciones parecen desaparecer misteriosamente en la mezcla de presión de producción extrema y señales mixtas. Los buenos líderes atrapados en el Triángulo de las Bermudas pueden terminar haciendo vista gorda ante las exposiciones y alentar inadvertidamente a la toma de riesgos que conduce a lesiones graves o algo peor.

La buena noticia es que el Triángulo de las Bermudas no es inevitable. Aún mejor, **los líderes en el centro de este fenómeno, los supervisores, son los agentes ideales para crear y mantener el impulso en la mejora de la seguridad**. El truco está en ayudar a los supervisores a dominar el qué, cuándo y cómo de un gran liderazgo en seguridad, para que así puedan guiar a su gente a través de la inercia en cuanto a la mejora de la seguridad.

EL “TRIÁNGULO DE LAS BERMUDAS” DE LA SEGURIDAD



Las iniciativas de seguridad son impulsadas por la preocupación del alto liderazgo. Al mismo tiempo, la seguridad se trata en última instancia de lo que sucede en la fábrica, la operación y la planta de procesamiento. Cuando los líderes establecen el **objetivo de mejorar la seguridad para toda la fuerza laboral**, se vuelve imperativo transferir los principios y prácticas de liderazgo en seguridad al lugar de trabajo. En la mayoría de las organizaciones, los supervisores son el representante natural de los altos líderes en las actividades cotidianas. Sin embargo, este grupo a menudo tiene dificultades para equilibrar las actividades de desarrollo de liderazgo con sus otras responsabilidades que vienen con el cargo.

Se pide a los supervisores que comuniquen los objetivos de la gerencia, implementen nuevas iniciativas, asuman proyectos especiales y mantengan la operación en movimiento continuo. Dadas todas estas demandas, a menudo tienen pocas oportunidades de liderar la seguridad de manera efectiva. Pero cuando se enfocan en algunas actividades clave (qué, cuándo y por qué) que se alinean con sus deberes habituales, se convierten en socios fundamentales para reducir las exposiciones y promover una cultura orientada a lograr cero lesiones.



POR QUÉ LOS SUPERVISORES SON LA CLAVE DEL ÉXITO



Los supervisores están en la mejor posición para hacer realidad los objetivos de seguridad de la organización. Son los representantes de las gerencias más cercanos a la operación y su función de liderazgo los hace ideales para avanzar en los rangos. **Desarrollar habilidades de liderazgo en seguridad en los supervisores significa mejores resultados de seguridad ahora y en el futuro.**

Para superar el Triángulo de las Bermudas de la seguridad, **los supervisores deben ser coaches efectivos de liderazgo en seguridad.** Los coaches fuertes saben qué entrenar, cuándo entrenar y cómo entrenar. Son modelos ejemplares a seguir, quienes entienden cómo comunicar el mensaje de seguridad de la organización de una manera que genere resultados y aliente a las personas a hacer un esfuerzo adicional por la seguridad.

Hay una serie de tareas específicas de liderazgo en seguridad que los supervisores pueden integrar a sus otras funciones. **Dominar estas tareas les proporcionará el qué, cuándo y cómo conducir a sus equipos hacia el éxito sostenido en materia de seguridad.**

EL QUÉ DEL COACHING EN SEGURIDAD EFECTIVO



En muchos aspectos, los trabajadores toman las palabras y acciones de sus líderes directos como representación de las prioridades de la empresa. La forma en que los supervisores abordan las oportunidades, en qué se enfocan, ignoran, eligen enfatizar y lo que delegan a otros tiene un impacto poderoso en el compromiso de los trabajadores y en la cultura de seguridad general de la organización. Cualidades como la imparcialidad percibida de las decisiones de los supervisores y el nivel de credibilidad con sus equipos juegan un papel fundamental en el proceso.

Para ser un coach efectivo, los supervisores necesitan demostrar las mejores prácticas de liderazgo en seguridad. Deben ser capaces de evaluar a las personas y equipos que trabajan con ellos, conocer las fortalezas de su desempeño en seguridad y las oportunidades de mejora, y adaptar su coaching a las necesidades específicas de cada persona. Hay áreas críticas en las que los supervisores pueden enfocarse cuando entrenan a su personal.

1. CONTACTOS DE SEGURIDAD

Los supervisores deben realizar contactos de seguridad planificados. Los contactos de seguridad son cualquier interacción con los trabajadores de primera línea, iniciada por un supervisor o gerente en la que:

- Se observa la exposición;
- Se proporciona retroalimentación; y
- Se lleva a cabo un debate para fortalecer el uso de las mejores prácticas y la comprensión de las exposiciones.

Los contactos de seguridad efectivos involucran al trabajador en una **conversación sobre seguridad**, creando oportunidades planificadas para que el supervisor observe, brinde retroalimentación y refuerce los estándares de seguridad. Pero esta comunicación también es una oportunidad para que **el supervisor conozca las condiciones y exposiciones a las que se enfrenta su equipo.**

Los supervisores deben proveer comentarios que fomenten una conversación abierta y bidireccional entre el supervisor y el trabajador. Es más probable que los trabajadores se apropien de la seguridad si sienten que sus preocupaciones y opiniones son escuchadas.



2. SESIONES DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Una sesión de seguridad en el trabajo es una instancia en que se **analiza el trabajo a realizar** ese día (o al comienzo de una tarea), las exposiciones y las medidas de mitigación involucradas.

Los supervisores deben asegurarse de llevar a cabo sesiones de seguridad en el trabajo que comprometan y definan claramente lo que se espera de los trabajadores antes de que comience o se reanude la labor. **También deben confirmar que los trabajadores sepan lo que se espera de ellos y que cumplan con las acciones y responsabilidades que se esperan de ellos.**

Un ejemplo de un buen enfoque proviene de una organización en la Columbia Británica, en donde un supervisor hace que cada miembro de su equipo se turne para realizar la sesión de seguridad en el trabajo. Se les pide que se aseguren de que los temas se relacionen con el trabajo del día y de que sean interactivos. Debido a que cada persona realiza una sesión, todos respetan los esfuerzos de los demás y las sesiones son colaborativas y valiosas para los trabajadores.

3. PROCEDIMIENTOS PARA SALVAR VIDAS: APLICACIÓN Y VERIFICACIÓN

A menudo, las reglas y procedimientos que parecen claros y efectivos en el papel, son muy diferentes al ser llevados a la práctica. Cuando los trabajadores intentan hacer que los procedimientos que salvan vidas funcionen y al mismo tiempo tratan de ser eficientes en sus tareas, a veces surgen atajos o cambios. El peligro, por supuesto, es cuando estos atajos proporcionan una exposición real a peligros que amenazan la vida.

Juntos, **los supervisores y los trabajadores en un diálogo abierto pueden identificar y eliminar las barreras que comprometen la efectividad de los procedimientos para salvar vidas.** Si el procedimiento para realizar la tarea no coincide con la realidad del trabajo, se debe notificar al departamento de seguridad para que se puedan realizar ajustes en la documentación del procedimiento, para así garantizar la coherencia, la eficiencia y la seguridad en las tareas futuras.

4. IDENTIFICACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS FÍSICOS

La identificación de riesgos físicos tiene como objetivo **la detección de condiciones y equipos que pueden crear una exposición al riesgos**, ya sean inmediatos o potenciales. Esta actividad es crítica porque eliminar la exposición es más confiable que depender de que los trabajadores realicen consistentemente los comportamientos seguros deseados.

Los supervisores deben tomar las medidas adecuadas para corregir las condiciones riesgosas. Esto incluye comunicarse con los trabajadores sobre los riesgos, discutir las cosas que éstos pueden hacer para protegerse a sí mismos y a los demás, trabajar con la gerencia para disminuir el riesgo y mantener informados a los trabajadores acerca del progreso en la eliminación del riesgo.

Fallar en no seguir cada uno de estos pasos puede provocar una tragedia. Esto sucedió en una organización donde existía un riesgo conocido. Todo el mundo estaba familiarizado con él, excepto una persona nueva que había estado en el trabajo durante un breve período de tiempo al momento de sufrir en un incidente grave que ocurrió como resultado del riesgo. Éste era de conocimiento común, pero nadie hizo nada para eliminarlo.

¿Cuán capacitados son los supervisores de primera línea para identificar riesgos? ¿Mantienen una baja tolerancia a los riesgos? ¿Buscan de manera proactiva eliminar los riesgos y comunicar formas de trabajar de manera segura hasta que se elimine el problema? Los líderes pueden hacerse estas





preguntas mientras crean estrategias para desarrollar a cada uno de sus supervisores.

5. RESPUESTA A INCIDENTES Y ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ

Cuando ocurre un incidente, **el supervisor debe responder de inmediato para atender a los trabajadores lesionados, asegurar cualquier condición inminentemente riesgosa en curso y tomar medidas de mitigación para abordar la exposición a largo plazo.** Además, el supervisor debe saber cómo hacer las preguntas correctas para comprender la causa raíz de un incidente y establecer e implementar un plan de acción exitoso.

En un sistema efectivo de respuesta a incidentes y análisis de causa raíz:

- Los trabajadores dejan la experiencia sintiendo que la gerencia comprende el impacto del incidente en ellos y que ésta realmente se preocupa por la seguridad y el bienestar de los empleados
- La presentación de informes no está obstaculizada por sistemas o barreras culturales
- El análisis y la investigación se llevan a cabo al nivel apropiado dado el potencial del incidente
- Las causas inmediatas y fundamentales están claramente definidas
- Se desarrollan elementos de acción que dan como resultado un cambio sostenido y documentado

Esta actividad puede ejecutarse de manera deficiente por varias razones, incluidas las políticas organizacionales relacionadas con la forma en que se tratan los incidentes y las limitaciones y / o la aplicación de software y herramientas utilizadas para investigar las causas fundamentales. Sin embargo, cuando esta actividad se realiza correctamente, puede tener un impacto inmediato y positivo en la participación de los trabajadores en los esfuerzos de seguridad.

Con el tiempo, a medida que se implementan los planes de acción y las mejoras se arraigan, los efectos inmediatos producirán un progreso generalizado y sostenido en la cultura de seguridad.

Las mejores prácticas para esta actividad se basan en las habilidades interpersonales del supervisor para respecto a la preocupación por el trabajador lesionado, las habilidades de liderazgo para gestionar el riesgo y la curiosidad intelectual de los supervisores para hacer las preguntas correctas que sacarán a la luz las muchas causas probables del incidente sin apoyarse en sesgos, suposiciones o nociones preconcebidas.

Rendición de cuentas - En algunas organizaciones, la «rendición de cuentas por parte de las personas» se entiende como el uso de la disciplina u otros tipos de castigo (por ejemplo, bonificaciones o aumentos de sueldo menores o nulos) cuando no se cumple con las responsabilidades. **Este es un enfoque limitado y generalmente ineficaz**, ya que se centra en la respuesta al fracaso en lugar de ayudar a asegurar el éxito. En las organizaciones efectivas, la rendición de cuentas significa la evaluación continua del desempeño en relación a un objetivo, meta o estándar establecido y proporcionar retroalimentación y otras consecuencias basadas en ese desempeño.

Si bien, a menudo escuchamos a la gente decir «todos son responsables de la seguridad», en las organizaciones que sobresalen todos son responsables realmente de la seguridad.

La rendición de cuentas se logra basándose en tres principios: contexto, dirección y seguimiento. El contexto consiste en ayudar a los supervisores a comprender su papel en seguridad dentro de la organización y comprender cómo los beneficia. La dirección consiste en ayudar a los supervisores a desarrollar metas claras que se relacionen con los objetivos de seguridad de la organización y les permita (a través de recursos y entrenamiento) alcanzarlos. Por último, el seguimiento consiste en medir el desempeño frente a los objetivos mediante procesos de monitoreo y sistemas de apoyo bien





EL CUÁNDO DE UN COACHING DE SEGURIDAD EFECTIVO

diseñados, simples y efectivos. El seguimiento requiere que los supervisores garanticen la efectividad de los procesos y sistemas y que utilicen los datos recopilados para proporcionar retroalimentación de éxito y orientación en relación con el logro de las metas.

Hay algunas oportunidades específicas en las que los supervisores deben concentrarse cuando trabajan para mejorar sus habilidades de liderazgo en seguridad.

1. PLANES DE ACCIÓN DE SEGURIDAD

Los líderes y supervisores pueden trabajar juntos al comienzo de cada año para **desarrollar planes de acción de seguridad**. Luego, deben reunirse con al menos una vez al trimestre para revisar el plan, y hacer las modificaciones y actualizaciones necesarias.

Los líderes deben asegurarse de que la seguridad sea parte de la evaluación del desempeño de cada supervisor. Se debe reconocer y considerar el liderazgo sobresaliente en seguridad, asegurando que los supervisores sepan cuán importante es la seguridad para la organización.

2. COACHING EN TERRENO

Los supervisores crean oportunidades para entrenar a las personas cuando se involucran en terreno y las observan en acción. Hacer coaching en un momento como este significa salir de la oficina. Los supervisores deben estar en las trincheras, observando por sí mismos las realidades en la operación.

Por ejemplo, al verificar que los procedimientos de seguridad se estén siguiendo correctamente, los supervisores deben asegurarse de estar presentes durante las tareas críticas para saber si estos se están llevando a cabo según lo previsto. **La única forma en que los líderes pueden saber si existen riesgos es verificándolos personalmente.** Esto significa que los supervisores deben ir a terreno y comprobar directamente la aplicación real de los procedimientos de seguridad.

Los supervisores deben desarrollar relaciones laborales sólidas con las personas de su equipos. La mejor manera de hacer esto es **practicar un estilo de liderazgo transformacional**. El estilo transformacional ayuda a los supervisores a crear una visión del papel estratégico que desempeña la seguridad en la organización, desafía la complacencia y desarrolla a otros líderes que pueden implementar los cambios culturales necesarios para realizar la visión de la seguridad.

Los supervisores con un estilo de liderazgo transformacional son:

- **Desafiantes-** Proporcionan a las personas un flujo de nuevas ideas desafiantes, destinadas a repensar las antiguas formas de hacer las cosas. Animar a las personas a ir más allá de su zona de confort, cuestionando paradigmas disfuncionales y promoviendo la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas.
- **Involucrantes-** Los supervisores ayudan a otros a comprometerse con los objetivos y valores de la organización mediante el entrenamiento, la tutoría, la retroalimentación y la atención personalizada. Vinculan las necesidades de las personas con la misión de la organización, con un interés sincero sobre su trabajo y estado personal, incluidos sus luchas y éxitos.
- **Inspiradores-** Los supervisores establecen altos estándares y hablan con entusiasmo sobre los objetivos de seguridad. Articulan una visión convincente y muestran confianza para lograrla. Inspiran a las personas desde el corazón y les hablan como si fueran miembros de la familia.
- **Influyentes-** Los supervisores desarrollan un sentido de misión más allá del interés propio y un compromiso con la visión de la organización. Consideran las consecuencias éticas de las decisiones,





EL CUÁNDO DE UN COACHING DE SEGURIDAD EFECTIVO



apelan a los valores y creencias más elevadas de los trabajadores y aumentan su confianza en sí mismos. Se ganan el respeto y la confianza de la gente modelando los comportamientos que quieren ver en los demás.

Cualquier persona puede aprender este estilo de liderazgo, el cual expresa el valor y el compromiso emocional de los supervisores con la seguridad. Cuando los trabajadores vean que el supervisor está sinceramente comprometido con la seguridad, se producirá un cambio en la cultura de la organización. Las personas dejarán de tomar atajos para hacer el trabajo más rápido y harán las cosas correctas por la razón correcta, pues valoran la seguridad y ven que sus líderes también lo hacen.

MANTENER EL IMPULSO



Desde la sala de directorio hasta la primera línea de trabajo, existe un compromiso compartido para garantizar la seguridad y el bienestar de cada trabajador. Para hacer realidad este compromiso, los líderes pueden concentrarse en desarrollar las habilidades y prácticas de liderazgo en seguridad de los supervisores. Como eje de la organización, los supervisores son los líderes y coaches ideales para guiar a la fuerza laboral fuera del Triángulo de las Bermudas de seguridad y hacia una organización con cero lesiones.