

# Establecimiento de objetivos de seguridad para gerentes y supervisores

R. Scott Stricoff

En muchas organizaciones se ha convertido una práctica habitual responsabilizar a los supervisores y gerentes por la seguridad a través de la inclusión de una meta de seguridad entre sus objetivos anuales. En esos casos, el enfoque generalizado ha consistido en dar a cada persona una meta relacionada con el índice de lesiones de su grupo o departamento.

Esta metodología no resulta eficaz por distintos motivos:

1. A menos que se trate de un grupo numeroso, la variación aleatoria del índice de lesiones será mucho mayor que la verdadera mejora o deterioro de la seguridad de cualquier año considerado.
2. Las metas proporcionan un antecedente que provoca comportamientos. Cuando las gratificaciones o aumentos salariales se otorgan en función de los índices de lesiones, el logro del índice objetivo se transforma en una fuerte consecuencia para el comportamiento. Los comportamientos que tienen una conexión visual más directa con una meta de índice de lesiones conforman un conjunto de comportamientos enfocados en el manejo de los números, no en la adopción de medidas para reducir la exposición y mejorar la seguridad. Por ejemplo, un gerente puede sentirse impulsado a enfocarse fuertemente en los programas de retorno al trabajo, o puede, de manera deliberada o no, transmitir a los trabajadores la idea de no reportar las lesiones menores, o incluso puede sentirse tentado a manipular la clasificación de incidentes reportables o no reportables. Ninguna de estas medidas puede tener impacto sobre la posibilidad de sufrir lesiones.

3. El mensaje cultural que se transmite es que nos preocupan las estadísticas, no la gente. Los empleados tienen más probabilidades de respaldar los objetivos organizacionales y tomar la iniciativa cuando se sienten valorados por la organización. Reducir la seguridad a una cuestión centrada en las cifras atenta contra esta valoración. Las organizaciones que reconocen las problemáticas asociadas a la inclusión del índice de lesiones en los objetivos personales muchas veces ven un mejor enfoque en el establecimiento de metas de seguridad relacionadas con los programas preventivos que la empresa desea resaltar. No obstante, hemos observado frecuentemente que cuando se intenta una metodología semejante, los objetivos que se fijan son vagos, no están alineados en toda la organización y/o carecen de relevancia para el gerente o supervisor. Si se siguen algunos principios, es posible establecer metas y objetivos de seguridad sólidos y significativos para cada gerente y supervisor:

1. Comience por delinear una visión sobre las actividades e iniciativas que se utilizarán en el próximo año para identificar y controlar las exposiciones de la seguridad. Pueden ser las mismas o diferir para los distintos sectores de la organización, pero deben tener relevancia para el área de responsabilidad de cada gerente o supervisor.
2. Comprenda qué debe hacer cada gerente/supervisor individualmente para que las iniciativas de control de exposición sean eficaces y exitosas. Esto quiere decir que no solo se prevean actividades, sino que estas sean efectivas. Por ejemplo, no basta con decir



que un gerente debe realizar caminatas de inspección de seguridad semanales. Además, es necesario considerar cuáles son los resultados que se esperan a partir de este tipo de inspecciones.

3. Asegúrese de que la meta sea apropiada al nivel. Las metas de los supervisores de primer nivel probablemente incluyan la interacción con los operarios y el uso de sistemas de seguridad. Las metas de los ejecutivos de alto rango, por su parte, contemplarán más bien el desempeño de los demás gerentes y la comunicación de prioridades. En cualquier caso, la meta debe reflejar el objetivo en el que cada sujeto pueda causar el mayor impacto en pos de la eficacia de los esfuerzos de reducción de la exposición.
4. Exprese la meta en términos específicos, concretos y medibles. En nuestro ejemplo de las caminatas de inspección, podríamos definir como objetivo que el gerente lleve a cabo caminatas semanales durante las cuales se aboque -por lo menos a dos trabajadores, que proporcione retroalimentación sobre alguna práctica de seguridad observada (a través de algún modelo de retroalimentación efectivo tal como el CAR-CAR/AR, y que les pregunte a esos empleados si desean mencionar algún problema de seguridad que requiera atención.
5. Exprese la meta en términos que contemplen la cultura deseada (es decir, cómo y qué debe hacerse). En el último ejemplo, incluir en la meta la expectativa de que los trabajadores participen y de que la retroalimentación se proporcione del modo adecuado refuerza la cultura. Si la meta se expresara simplemente como “realizar una inspección semanal”, las probabilidades de que se produzca el refuerzo cultural pretendido son menos certeras.
6. Debe preverse alguna forma de seguir y medir el desempeño en comparación con las metas. Puede optarse por un mecanismo de registro formal, registros periódicos de gerentes o incluso la confección de informes propios. Sin embargo, independientemente del método elegido, es fundamental determinar el método desde el inicio, en el momento en que se establece la meta.
7. Cada alto líder y supervisor debe registrar regularmente el progreso alcanzado en función de la meta prevista. Si se establece un objetivo y nunca se conversa acerca de este, es fácil que la persona que deba cumplirlo concluya que su establecimiento responde a motivos meramente “superficiales”. Por el contrario, si cada jefe pide periódicamente una actualización acerca de los avances realizados, es evidente que la meta es importante para la organización.
8. Establezca la meta de manera colaborativa. La meta no debe ser dictada por un jefe desde un extremo aislado o dejar que la persona se conduzca a su criterio sin ninguna orientación. La meta de seguridad debe establecerse sobre la base de un debate entre el sujeto y su jefe, con el conocimiento y voluntad de acatamiento de las dos partes de los principios descritos en este documento.

### Ejemplos de objetivos de seguridad:

A continuación, se incluyen ejemplos de tipos de elementos que pueden incluirse dentro de los objetivos de seguridad. Tal como se indica anteriormente, las metas apropiadas varían en función del nivel de cada gerente y supervisor:

#### Para el supervisor de primera línea:

El foco debe estar puesto en la retroalimentación que deben proporcionar y en el control del funcionamiento de los sistemas de seguridad.

A modo de ejemplo podríamos mencionar:

- Conversar diariamente con los operarios acerca de la seguridad, pidiéndoles su propia percepción sobre las exposiciones más importantes.
- Proporcionar retroalimentación (positiva y de guía) como mínimo dos veces por semana a los operarios utilizando los modelos CAR-CAR/AR.
- Controlar el uso de los procedimientos y sistemas de seguridad.
- Identificar y reducir/eliminar una exposición de seguridad por mes (o trimestre), lo cual incluye su comunicación por toda la División de manera que los demás puedan beneficiarse con el conocimiento de sus logros.
- Reunirse con el Facilitador BAPP® una vez por mes para asegurarse de que esté recibiendo el apoyo de liderazgo activo que necesita de su parte.
- Reunirse con observadores activos en su departamento por lo menos una vez por mes con el fin de asegurarse de que están recibiendo de su parte el apoyo de liderazgo que necesitan y para informarse acerca de las exposiciones que con más frecuencia se consideran riesgosas dentro de su grupo.
- Aplicar las reglas de seguridad de manera coherente; es decir, independientemente del acaecimiento de una lesión, de la identidad del empleado, etc.

#### Para el líder a cargo de los supervisores de primera línea:

El foco debe situarse en la realización de acciones tendientes a garantizar que los supervisores de primera línea estén desempeñando su función con miras a la seguridad.

A modo de ejemplo podríamos mencionar:

- Revisar semanalmente los trabajos que representan los mayores riesgos de seguridad y conversar con los supervisores de primera línea acerca de la forma en que se maneja la exposición.
- Observar las sesiones informativas de seguridad de los supervisores y proporcionarles retroalimentación al respecto.
- Identificar y reducir/eliminar una exposición de seguridad por mes (o trimestre), lo cual incluye su comunicación por toda la División de manera que los demás puedan beneficiarse con el conocimiento de sus logros.
- Reunirse con el Facilitador BAPP® una vez por mes para asegurarse de que esté recibiendo el apoyo de liderazgo activo que necesita de su parte y de su equipo de gerencia.
- Llevar a cabo una auditoría de sitio para un equipo de trabajo externo a su departamento en colaboración con el gerente de ese departamento a los efectos de brindar una “visión diferente” y proporcionar retroalimentación a sus colegas gerentes.

#### Para la persona a cargo de líderes intermedios, jefes o subgerentes:

En este caso el enfoque debe estar puesto en modelar comportamientos de liderazgo de seguridad deseados en toda la organización. A modo de ejemplo podríamos mencionar:

- Incorporar la seguridad a los distintos tipos de comunicación (especificados).
- Preguntar acerca de la seguridad en todas las reuniones operativas y durante las visitas al sitio y promover la puesta en común de la experiencia de los distintos grupos.



- Solicitar sesiones informativas periódicas con los líderes intermedios, jefes o subgerentes a su cargo acerca de los programas de prevención o de seguridad.

**Scott Stricoff** supervisa las operaciones de consultoría y trabaja con los clientes para mejorar la cultura y la gestión de la seguridad. Antes de incorporarse a BST, se desempeñó como vicepresidente de una empresa internacional de consultoría de gestión con sede en el noreste de los Estados Unidos. Allí, actuó como director con experiencia internacional en las áreas de seguridad de procesos y análisis de riesgos; salud y seguridad ocupacional, y salud pública y ambiental. Scott reside en los EE. UU. y puede ser contactado por correo electrónico a [scott.stricoff@bstsolutions.com](mailto:scott.stricoff@bstsolutions.com).

Desde el año 1979, BST fue pionero en la aplicación de la ciencia conductual para la mejora del desempeño en seguridad.

En la actualidad, BST trabaja junto a las organizaciones para reducir las lesiones ocupacionales, mejorar el funcionamiento organizacional y desarrollar un fuerte liderazgo en seguridad. Los clientes de BST representan a más de 70 países, 30 idiomas y muchas de las principales organizaciones de la industria de petróleo y gas, manufacturera, química, minera, metalúrgica, papelera, de transporte, productos de consumo, servicios, salud y otras industrias de gran importancia. Para obtener más información sobre BST, visite [www.bstsolutions.com](http://www.bstsolutions.com).