



Construyendo
Responsabilidad
por el Liderazgo
en Seguridad



La seguridad es acerca del liderazgo: esto no es un concepto nuevo

Sin embargo, durante muchos años, el liderazgo en lo que respecta a la seguridad a menudo se ha definido como el dar apoyo, que a veces se traduce en sólo no obstaculizar el proceso. Tradicionalmente, los líderes en los más altos niveles de la organización han cumplido con su mandato para dicho apoyo mediante la inclusión de la seguridad en la declaración de misión y en el presupuesto operativo. Por supuesto, los profesionales la seguridad basada en el comportamiento (BBS) saben desde hace bastante tiempo que el éxito de nuestros esfuerzos depende de qué tan hábil seamos en la construcción de un apoyo del liderazgo para los sistemas BBS. Sin embargo, con los años, nuestro interés en, el donde focalizar, y la definición de apoyo al liderazgo ha evolucionado. . . . y por buenas razones.

De la experiencia de la vida real y la investigación en terreno hemos descubierto que el liderazgo de apoyo a la seguridad -desde supervisores a gerentes generales- debe ser activamente visible para ser plenamente efectivo. A la vez que nuestra empresa, Quality Safety Edge (QSE), ha crecido y ha adquirido una gran cantidad de clientes nacionales e internacionales, hemos cambiado nuestros requisitos de liderazgo. ¿Por qué? Debido a que la evidencia revela que hacerlo es absolutamente necesario. Por ejemplo, los datos de uno de nuestros primeros estudios, publicados en la revista *Professional Safety*, muestran que cuando los líderes realizan las

observaciones/caminatas de seguridad en sus instalaciones y participan activamente en esas observaciones, entonces alcanzan niveles más altos de participación en las observaciones de seguridad por partes de los empleados, un componente clave de un proceso de BBS exitoso. (McSween, 2000, ver gráficos a continuación.)

En empresas donde los líderes hacen el 80 por ciento de las observaciones que tienen programadas, esas instalaciones obtienen un promedio superior al 60 por ciento en la participación voluntaria de los empleados para realizar observaciones BBS. Nuestra investigación también revela que este tipo de participación activa del liderazgo no sólo es importante durante el primer año de nuestra implementación; se vuelve aún más importante para sostener en el tiempo este tipo de iniciativas (véase el segundo gráfico). Hemos replicado esta correlación en una variedad de otras organizaciones. Desde mi perspectiva, esta correlación no se trata tanto del liderazgo entregando un modelo de comportamiento, sino que parece afectar a la credibilidad de un líder. En otras palabras, cuando los líderes pidieron sus empleados participar mediante la realización de observaciones de seguridad y retroalimentación, la credibilidad de tal solicitud es mayor si los empleados ven que los líderes se toman el tiempo para llevar a cabo observaciones de seguridad y retroalimentación.

Participación de los Empleados como Función de las Observaciones de los Líderes

Este descubrimiento fue un gran problema en las primeras etapas de la seguridad basada en el comportamiento debido a que en esos primeros días muchos de nuestros competidores estaban implementando sistemas de observación de comportamiento en que sólo participan los empleados. (Algunos consultores BBS todavía aplican ese enfoque.) Sin embargo, con los datos de apoyo a nuestro enfoque, empezamos a monitorear sistemáticamente la participación del liderazgo. Hoy en día, si una empresa quiere un proceso de seguridad basada en el comportamiento, pero ellos no quieren que trabajemos con el liderazgo, lo mínimo que vamos a hacer es un seguimiento de la participación del liderazgo en la realización de observaciones. Un informe básico nos permite ver quién está haciendo observaciones y el número total de observaciones que han hecho durante un período de tiempo que oscila entre un mes y doce meses. Con este informe, también podemos mirar a los observadores designados y/o supervisores, y posiblemente incorporar esa información en la evaluación del desempeño. Normalmente, este sigue siendo el mínimo indispensable de nuestra intervención en el trabajo con el liderazgo durante la implementación de un proceso de BBS, y todavía hacemos algunas implementaciones que tienen ese enfoque. Más típicamente, sin embargo, ahora integramos, en paralelo a la implementación de nuestro proceso de seguridad basada en comportamiento, una intervención centrada en los líderes a través de toda la organización y en conseguirlos más comprometidos en la promoción de la seguridad. En otras palabras, nuestros proyectos tienen un desafío: enfoques paralelos, pero separados, en BBS y liderazgo en seguridad.

En su artículo "Análisis Exploratorios de los Efectos del Apoyo de Gerentes y los Comentarios de Consecuencias sobre el Mantenimiento de la Seguridad Conductual", publicado en el Journal of Organizational Behavior Management, Dominic Cooper hace el comentario general que los empleados necesitan ver a los líderes haciendo algo para apoyar la seguridad todas las semanas. En el caso de BBS, probablemente no es tan crítico que ese algo sea una observación de la seguridad, pero los empleados necesitan ver a los líderes en todos los niveles involucrados en actividades que promuevan la seguridad; ya sea si se aseguran de que una orden de trabajo relacionada con la seguridad se abordó, hacer una observación y retroalimentación de seguridad, dirigir una reunión de seguridad, o participar en una reunión del comité de seguridad. La conclusión de su trabajo es que realmente necesitamos centrarnos en liderazgo visible de seguridad.

Quedé muy contento cuando fue publicado el excelente libro de Atul Gawande, El Manifiesto de la Lista de Verificación: Cómo Hacer las Cosas Bien Hechas, a pesar que, debo admitir, me dejó un poco decepcionado el que no mencionara la seguridad basada en el comportamiento. En el campo de BBS, hemos utilizado ampliamente las listas de verificación desde hace tiempo, incluyendo aquellas orientadas a los comportamientos de liderazgo (a veces tan simple como un sí/no correspondientes a hacer un determinado comportamiento





o un recuento de la frecuencia). Una de las cosas que me gustó el libro de Gawande es la explicación de las diferentes maneras de estructurar las listas de verificación. Al leer este libro, empecé a pensar en nuestro enfoque de liderazgo en seguridad y se me ocurrió que hay otras formas de listas de verificación. He encontrado que es más fácil, cuando se habla con los líderes, hablar acerca de la estructuración de su agenda de seguridad y lo que van a cubrir en sus reuniones con el personal, en lugar de hablar de las listas de chequeo de liderazgo que hemos estado utilizando durante los últimos quince años.

¡Ahora estoy hablando su lengua! A los altos directivos les resulta más aceptable hablar de crear una revisión sistemática de una agenda estructurada, que se repite en cada nivel de la organización, en lugar de crear y revisar los datos de las listas de verificación de liderazgo en cada nivel de la organización. La forma en que hablamos sobre esto ha cambiado, el formato de las listas de verificación ha cambiado, pero el proceso crea el mismo, o mejor, nivel de rendición de cuentas por las prácticas de liderazgo en apoyo de la seguridad.

Por supuesto, a veces una lista de verificación de liderazgo puede ser más apropiada, por ejemplo, cuando hay una gran variedad de tipos de conductas la lista de verificación puede proporcionar una mejor instigación o bien proporcionar una

mejor guía, pero he tenido más éxito con la estructuración de las agendas en los diferentes niveles de la organización. Además, las agendas tienen algunas ventajas sobre las listas de verificación. Con lista de verificación de liderazgo estamos monitoreando el comportamiento de liderazgo de la misma manera que estamos monitoreando las prácticas de seguridad de los empleados: introducir los datos en las computadoras, preparar informes, y así sucesivamente. Cuando usamos una agenda estructurada, básicamente podemos poner esto en marcha como un esfuerzo de papel y lápiz. Dar a los líderes un cuaderno con separadores para cada reunión o subordinado directo, los formatos de agenda para cada sección, y así ellos pueden monitorear con mayor comodidad sus actividades de seguridad. Este enfoque también ofrece otras ventajas, la flexibilidad es una de ellas. Los líderes pueden estar hablando de asuntos referidos a bloqueo/etiquetado este mes, pero (posiblemente impulsados por los datos de las observaciones o datos de cuasi-pérdidas o, en el peor caso, los datos de incidentes) pueden cambiar fácilmente el foco para el mes siguiente. Ellos pueden conectar en cascada este método de forma sistemática a lo largo de la organización, con el consiguiente aumento de la alineación y la responsabilidad por la seguridad y el proceso BBS. La siguiente tabla resume las consideraciones clave en cada enfoque.

Listas de Verificación de Seguridad para Líderes

- Lista de verificación individualizada de las prácticas de liderazgo esenciales para la seguridad
- Se enfocan en la consistencia
- Añade las tareas de registro y notificación
- Informes computarizados
- Informes Formales

Temas Recurrentes en las Agendas

- Agenda define algunos comportamientos críticos
- Flexible, puede cambiar el foco
- Se basa en la estructura existente
- Registro realizado en acta de la reunión
- Basado en papel/archivador



Entrenamiento en Cascada

Uno de nuestros clientes experimentaron un problema interesante: todos sus incidentes en una división se produjeron cuando un supervisor no estaba presente. Esto puede sonar extraño, pero esta división particular estaba compuesta en gran parte por trabajadores a distancia, desempeñándose por lo general en terreno y separados por muchos kilómetros. Durante la evaluación, nos fijamos en los puntos de contacto entre cada nivel de liderazgo y el siguiente, desde el Director hacia los empleados de primera línea. El Director tenía una reunión semanal del personal con sus supervisores. Durante esta reunión, el primer tema de la agenda era siempre la seguridad. Ellos rutinariamente iban más allá de la revisión de los incidentes y discutían las observaciones de seguridad, los cuasi accidentes y las acciones correctivas de seguridad comprometidas. Los supervisores hablaban rutinariamente con los líderes de equipo, a través del teléfono celular o en persona, para discutir las tareas diarias y programaciones. Estas conversaciones también incluían de forma sistemática los temas antes mencionados, a menudo añadiendo estímulo a sus dirigidos para llevar a cabo observaciones de seguridad. Los líderes de equipo siempre empezaban cada día con una reunión de seguridad, que incluiría una revisión de ART, identificar los posibles peligros y la manera de mitigar esos riesgos. Estos líderes de equipo a menudo tenían varios trabajos de los cuales encargarse, por lo que luego que la charla de seguridad estaba terminada ellos designaban a un empleado para dirigir ese trabajo y luego tomaban una parte de la cuadrilla y se dirigían a otro lugar de trabajo. Por último, al final del día, el líder de equipo haría una llamada de teléfono celular para el empleado designado y entonces revisar el progreso en el trabajo.

Estaban haciendo muchas cosas bien, pero trabajamos con ellos para afinar cada punto de contacto para abordar las prácticas que ayudarían a prevenir lesiones cuando los supervisores

no estaban presentes. Posicionamos esto como el desarrollo del liderazgo y pedimos a cada nivel revisar la calidad de los esfuerzos de seguridad en cada nivel, con el objetivo de mejorar la calidad de las observaciones y conversaciones acerca de la seguridad en el trabajo. El Director empezó a preguntar a los supervisores acerca de las conversaciones sostenidas con sus líderes de equipo acerca de la seguridad y la calidad de las reuniones de inicio del turno. Los supervisores comenzaron a hablar con los líderes de equipos sobre la calidad de las conversaciones que tuvieron lugar en las reuniones de inicio de turno. ¿Pensaban ellos que las personas estaban involucradas? ¿Cómo responden los empleados al debate? ¿Qué vieron los líderes hacer de modo diferente a los empleados? ¿Cómo se compara lo que el empleado designado dice al líder de equipo sobre sus observaciones con lo que el líder observó directamente al hacer observaciones similares? Parte del propósito de las conversaciones entre el líder y el empleado designado fue explícitamente para ayudar al empleado designado a desarrollar sus habilidades de liderazgo de seguridad, y para acordar y definir de forma más explícita su ayuda en la prevención de lesiones.

Por último, y esto fue quizás más significativo, añadimos un componente de seguridad a la llamada de teléfono celular realizada por el líder de equipo al empleado designado al final del día. Indicamos a los líderes de equipo comenzar habitualmente estas llamadas telefónicas con una conversación acerca de los esfuerzos de los empleados designados para prevenir lesiones. Los líderes de equipo les preguntaron si los pasos identificados en la reunión de inicio de turno tuvieron éxito en la mitigación de los riesgos que habían reconocido. Además, preguntaron si las condiciones cambiaron desde lo que habían planeado, y si es así, ¿qué tipo de peligros habían creado los cambios, ¿qué tipo de conversación tuvieron con los compañeros de trabajo sobre los nuevos peligros, qué fue lo que funcionó para ellos y lo que harían de manera diferente la próxima vez que tuviesen un trabajo similar. Al igual que con los otros niveles, le ofrecimos



una agenda formal para impulsar estas conversaciones, aunque se les permitió a los líderes de equipo adaptar las preguntas al contexto del trabajo.

“Escaparse por un Pelo” (o Reporte de Cuasi Accidentes)

Otra cosa que hemos hecho es añadir las instancias de cuasi accidentes al proceso de observación BBS. Durante las conversaciones de retroalimentación, los observadores simplemente piden a sus compañeros de trabajo comentar si han visto alguna escapada con lo justo de lesión o desastre. Esto parece ser una mejor forma de recabar los casi accidentes. Los observadores luego escriben los detalles en la sección de comentarios del formulario de observación. A continuación, los detalles se ingresan en el computador y, al final del mes, generan una lista de todos los comentarios para que el comité de seguridad tenga la oportunidad de realizar un seguimiento a cada uno de ellos, hacer un análisis más profundo y tomar medidas cuando sea necesario. Esto es bastante fácil de hacer y proporciona una tasa de datos mucho mayor sobre casi accidentes, sustos y aquellas clases de lesiones de primeros auxilios menores que nuestros clientes nunca obtuvieron de cualquier tipo de sistema de registro en papel, incluso si se compara con la provisión de incentivos para reportar estos tipos de eventos. Informar escapadas “por un pelo” en la conversación es más fácil para los empleados que llenar un informe formal del cuasi incidente.

La (R)evolución del Liderazgo en Seguridad

Yo digo a las empresas que si sólo ponen la seguridad como primer tema en la agenda, eso les hace un estudiante de promedio 4.0. Casi todas las empresas con las que trabajamos hacen

esto incluso antes de empezar a trabajar con ellos. Sin embargo, la forma en que la mayoría de las empresas lo hacen es con la pregunta “¿Tuvimos alguna lesión? ¿Hubo un incidente o cuasi-perdida?”; luego, si la respuesta es no, comienzan a hablar de otras cosas, como la calidad, la producción y los costos. A menudo he dicho que la seguridad conductual es tanto acerca de los comportamientos de liderazgo en seguridad, como de los comportamientos de los empleados. Queremos que cada nivel de liderazgo pida a sus subordinados directos “¿Qué has hecho para promover la seguridad en la última semana y qué es lo que vas a hacer en la próxima semana?”

Líderes de empresas en todos los niveles tienen que ser visibles y tener conversaciones acerca de la seguridad con los empleados en su lugar de trabajo, y durante sus reuniones a todos los niveles necesitan hablar sobre los comportamientos que promueven la seguridad. En las reuniones queremos que el Director o Gerente Divisional pregunte a cada uno de sus subordinados directos qué fue lo que hicieron la semana pasada y lo que van a hacer esta semana para mejorar o promover la seguridad. Eso es mucho más importante que la comunicación de las expectativas y hablar sobre las declaraciones de misión.

La prédica y el hablar sobre las expectativas no son tan claves como hablar primero acerca de la seguridad y la revisión de lo que se está haciendo para promover la seguridad, y sólo entonces proveer dirección o retroalimentación - señalando así la importancia de la seguridad. Este tipo de actividades deben ocurrir cada semana. De esta manera, somos muy explícitos sobre el propósito de BBS y el papel del liderazgo en la creación de una cultura en la que nosotros nos cuidamos unos a otros.

Referencias: Cook, S., y McSween, T.E. (2000). El Papel de los Supervisores en las Observaciones de Seguridad Conductual. Professional Safety, Octubre, 33-36.



Acerca del Autor

Terry McSween, Ph.D. es CEO de Quality Safety Edge (QSE). En 1990, Terry fundó QSE, una empresa que se especializa en la aplicación de la tecnología conductual para crear esfuerzos de mejora de calidad y seguridad impulsados por los empleados.

Terry es el desarrollador de la Seguridad Basada en Valores™, que crea propiedad para el cambio organizacional a través de la participación de los empleados a todo nivel en el proceso de diseño de seguridad.

Considerado una de las principales autoridades mundiales en la seguridad basada en el comportamiento, Terry tiene más de 30 años de experiencia realizando consultoría en ambientes de negocios, institucionales y educacionales. Ha recibido premios locales y nacionales por su trabajo en la seguridad del comportamiento y participa activamente con varias organizaciones empresariales y profesionales, incluyendo la Junta de Síndicos del Centro de Estudios del Comportamiento de Cambridge, la Asociación para el Análisis de la Conducta, la Sociedad Americana de Ingenieros de Seguridad, y la Asociación de Análisis de la Conducta de Texas.

Un orador en conferencias de seguridad en todo el mundo, Terry también fundó la conferencia anual Seguridad Conductual Ahora (BSN). Ha publicado más de 100 artículos y es autor del libro seminal sobre la seguridad basada en el comportamiento: *El Proceso de Seguridad Basado en Valores: Mejorando su Cultura de Seguridad con la Seguridad Basada en Comportamiento*.

Recibió su doctorado de la Universidad de Western Michigan.

El papel que juegan los gerentes y supervisores en el apoyo a la seguridad de comportamiento debe, en última instancia, adaptarse a las necesidades únicas de cada organización y su proceso de seguridad. Como con los otros elementos de seguridad de comportamiento, un tamaño único simplemente no sirve para todos. —Terry McSween



Quality Safety Edge

¿Quién es Quality Safety Edge?

Líder Global en Soluciones Personalizadas

Quality Safety Edge (QSE) ofrece una propuesta de valor que otras empresas de mejoramiento del desempeño no pueden ofrecer. Su equipo de consultores experimentados trabaja en colaboración con usted para diseñar un sistema de mejoramiento del desempeño personalizado que se integre en el entorno operativo y la cultura únicos de su organización.

Los equipos de consultores experimentados de QSE son expertos en la aplicación de tecnología conductual desde una perspectiva de sistemas, lo que garantiza que las conductas claves en todos los niveles de la organización ocurran de forma consistente. Sus sistemas están diseñados con probada tecnología conductual para involucrar a los empleados, desarrollar líderes y crear culturas que se alineen con sus objetivos. Los consultores de QSE trabajan con usted para definir claramente sus objetivos y las actividades críticas en cada nivel de su organización necesarias para alcanzar esos objetivos. El equipo QSE/cliente crea sistemas para garantizar que estos desempeños críticos ocurran de manera consistente. Las soluciones personalizadas de QSE están diseñadas para la sostenibilidad.

El equipo de consultores de Quality Safety Edge ha sido reconocido a nivel mundial por su integridad y compromiso con los esfuerzos de colaboración con sus clientes, en particular por su proceso propietario de seguridad basada en la conducta, Values-Based Safety. Con miles de implementaciones en todo el mundo, en casi todos los tipos y tamaños de empresas e industrias, los consultores de QSE son conocidos por la profundidad y amplitud de sus habilidades para resolver problemas y su capacidad para crear soluciones personalizadas y sostenibles de seguridad y desempeño adaptadas a las diferencias significativas en estilos de gestión y estructuras sociales en todo el mundo.

Soluciones Personalizadas para Cumplir sus Objetivos

■ Evaluaciones

- Evaluación del Sistema de Cultura de Seguridad
- Evaluación de Apresto para SBC
- Chequeo de Salud de su Proceso SBC

■ Seguridad Basada en la Conducta

- Values-Based Safety®
- BBS Essentials®
- Entrenar-al-Entrenador para Observación y Conversación de Seguridad
- Gerenciar su Entrenamiento del Proceso SBC
- Reiniciando SBC

■ Desarrollo de liderazgo

■ Prevención de incidentes graves SM

- Prevención de Incidentes GravesSM para el Liderazgo sénior
- Prevención de Incidentes GravesSM para el liderazgo de primera línea

■ Reconocimiento de Riesgos

■ Gestión de Datos de Observación

- Servicios de Gestión de Datos
- Taller de Planes de Acción de Seguridad

■ Mejoramiento Conductual de Calidad™

■ Conferencistas



Alcance internacional

Una economía global ya no es una visión de futuro, sino una realidad y una necesidad. Sin embargo, hacer negocios internacionalmente requiere mucho más que el comercio mutuo; requiere un profundo conocimiento del cliente. Con 30 años de experiencia, Quality Safety Edge ha desarrollado soluciones personalizadas para clientes en 27 países. La capacidad de QSE de trabajar con diferentes culturas e idiomas no solo es un factor clave en las decisiones de nuestros clientes al elegirnos para ayudarlos a cumplir sus objetivos, sino que nuestros clientes están encantados de que personalizemos nuestras soluciones a su cultura local, empresa e industria. En resumen, entramos como socios. Trabajamos en colaboración con nuestros clientes para personalizar soluciones en torno a su estilo de gestión, la cultura de su empresa y sus objetivos únicos.

Industrias en las que Hemos Trabajado

- Construcción
- Plantas Químicas
- Contratistas de defensa
- Empresas eléctricas (incluida generación y T&D)
- Maquinaria Pesada
- Mantenimiento
- Manufactura
- Producción y exploración de petróleo y gas
- Oleoductos y gasoductos
- Refinación
- Almacenamiento y distribución
- Cuidado de la salud
- ¡Y muchos otros!



El Grupo Minero

El Grupo Minero de Quality Safety Edge tiene muchos años de experiencia implementando soluciones conductuales en diversas operaciones mineras. Desde el Ártico hasta el Sur del Perú, nuestros consultores han creado culturas de seguridad galardonadas en todo el mundo.

Muchos de nuestros consultores son nativos de Centro y Sur América, y hablan español, portugués e inglés. Su diversa experiencia les proporciona entendimiento sobre muchos tipos de operaciones mineras, la cultura de los países en las que estas se encuentran y un profundo conocimiento de las personas que hacen el trabajo.



QualitySafetyEdge

Excellence through Behavioral Technology

www.qualitysafetyedge.com ■ info@qualitysafetyedge.com

+1 936.588.1130 (USA) ■ +57 312 867 1787 (LATAM)

14676 S. Diamondhead, Montgomery, TX, USA 77356