



## 5 Conductas Claves Para los Líderes de Seguridad





## Introducción

*La frase “apoyo del líder” se ha tornado un cliché en la discusión de temas de seguridad. Siempre estamos escuchando acerca de la importancia del apoyo de los líderes y nos damos vuelta en eso. La razón fundamental por la que escuchamos en forma repetida respecto de este tipo de apoyo, es porque esto es “realmente importante”.*

*Aun así, frecuentemente el concepto está pobremente definido. Apoyo de los líderes es habitualmente visto tan solo como entregar una serie de mensajes acerca de la importancia de la seguridad. Sin embargo, construir un soporte de liderazgo, requiere el mismo tipo de análisis y planificación que incluye la implementación de la Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC).*

*La participación y apoyo de los Líderes es tremendamente relevante, por lo que un tiempo significativo debiera ser invertido en la planificación y desarrollo de estas prácticas para el liderazgo efectivo.*

### Modelo de las Cinco Prácticas

*Las cinco prácticas que a continuación se detallan, generan un marco de referencia que define el tipo de apoyo que se requiere para el desarrollo de SBC. El liderazgo debe compartir estas prácticas con cada uno de los involucrados en la implementación de SBC. Los comportamientos que definen estas prácticas le ayudarán a entregar apoyo tanto al proceso de seguridad en general, como también a esta nueva iniciativa preventiva (SBC). En efecto, estas prácticas de liderazgo son críticas para abordar cualquier iniciativa de cambio.*

*El modelo es adaptado de otro similar, utilizado por nuestros amigos de Continuous Learning Group. Ellos desarrollaron la primera versión de este marco de referencia, que ayuda clarificar las responsabilidades del líder, en variados tipos gestiones de mejoramiento.*





## Practica de Liderazgo #1

### Crear Alineamiento

Los líderes requieren desarrollar tres tipos de alineamientos:

- **Prácticas personales de seguridad.**
- **Comportamientos de Liderazgo que construyen y apoyan la seguridad.**
- **Sistemas y Procesos.**

Lo primero es asegurar que como líder Ud. exhiba un comportamiento que realmente valora la seguridad, en el cual demuestre la “forma de hacerlo” (haga de modelo, sea ejemplo para otros), mediante sus propias acciones.

Alineamiento significa que los comportamientos y acciones de los líderes en la organización son consistentes y refuerzan la importancia de la seguridad en la Compañía.

Alineamiento es mucho más que lo que Ud. dice o habla, tiene más que ver con sus acciones y decisiones. Las acciones demuestran que la seguridad realmente es importante para Ud. y otros líderes. Sus acciones confirman que la seguridad es algo que Ud. valora como Líder.

Esto incluye temas como: usar correctamente sus EPP cuando efectúa un recorrido por las instalaciones de la Compañía, no hablar por celular cuando conduce o también utilizar los cruces peatonales habilitados en una calle congestionada de la ciudad.

Para el Liderazgo también se requiere asegurar que las prácticas definidas para cada nivel de la organización están alineadas para construir y sustentar los sistemas de gestión de seguridad de la compañía.

Para desarrollar este tipo de alineamiento se requiere asegurar que cada segmento organizacional conoce y apoya (asumiendo su responsabilidad) los comportamientos de liderazgo requeridos para cada rol, generando un compromiso transversal a la gestión de seguridad.

Lo primero es lograr que Ud. defina qué tipo de participación y apoyo se requiere de parte de cada nivel de la organización. El modelo utilizado en este artículo es un buen marco de referencia para desarrollar los “primeros pasos” en su gestión de planificación.

Idealmente puede desarrollar una agenda compartida, donde se estructure las actividades de planificación y seguimiento, respecto del apoyo requerido en materia de liderazgo. Esto mediante una comunicación en “cascada”, que cubra cada nivel organizacional. El objetivo es asegurar que las prácticas de liderazgo de cada nivel organizacional están alineadas para apoyar los esfuerzos de la organización para mejorar la gestión de seguridad.

El alineamiento e integración de los sistemas de gestión es a menudo un problema significativo, llegando a ser



un tema en el cual muchas organizaciones fracasan. La falta de integración o alineamiento con los sistemas de gestión, frecuentemente generan conflictos al interior de la organización. El resultado es que los empleados se “disgregan” en diferentes direcciones. Un ejemplo habitual en nuestro trabajo de consultoría, es cuando los empleados que quieren realizar Observaciones de Conducta, no las pueden efectuar porque se les impide abandonar sus puestos de trabajo.

En esencia, la existencia misma del sistema genera barreras para la participación, las cuales los mismos líderes deberían ayudar a remover para que el proceso sea exitoso.

Otro ejemplo corresponde a la dificultad para lograr la asistencia de todos los integrantes del Equipo Guía en las reuniones

de revisión de datos y desarrollo de Planes de Acción. Como muchas de estas reuniones son dirigidas o co-dirigidas por un empleado, los Gerentes a menudo deben hacer frente a estas iniciativas, generando los arreglos logísticos para asegurar que los empleados se puedan reunir.

El alineamiento también incluye evaluaciones y sistemas de reconocimiento. Con esto los líderes pueden generar que en su organización se identifique a “Champions”, que son quienes promueven la seguridad en la Compañía (y no solo crear “héroes” que logran los resultados de producción, los cuales frecuentemente entran en cortocircuito con los procedimientos de seguridad).

## Ejemplos de Comportamientos

- Reunión con informes semanales para coordinarse con los diferentes niveles:
  - Revisión del progreso de los planes de seguridad.
  - Consulte que van a hacer para apoyar la seguridad.
  - Consulte que han planificado realizar.
- Considere el impacto de todas las decisiones en la seguridad:
  - Revise las Contrataciones.
  - Y Genere Recursos.
- Considere los mensajes en los cuales se inserta el compromiso personal y/o de la compañía en torno a la seguridad:
  - Modele y demuestre prácticas de trabajo seguras en cada ocasión.
  - Incluya el tema de seguridad en las evaluaciones de desempeño.
  - Aprenda acerca de su Rol en SBC.
  - Asegure la eficacia de los sistemas de gestión que apoyan la seguridad y no genere barreras.





## Practica de Liderazgo #2

### Comunicar el Valor por la Seguridad

Los líderes efectivos dedican una cantidad significativa de tiempo a comunicar a su organización los conceptos relacionados con la Visión y Valores.

Usan diversos tipos de ejemplos para personalizar sus mensajes a los empleados, pares, representantes de la comunidad y otras audiencias de interés. Utilizan además distintos tipos de modalidades (canales de comunicación), para entregar sus mensajes a las audiencias, tan frecuentemente como sea posible.

La seguridad es siempre una parte importante en los contenidos de sus mensajes.

Los líderes saben de la importancia de mantenerse vigentes a través de mensajes que describen la Visión, el Compromiso de los Líderes y las acciones que se requieren de parte de los demás.

La comunicación requiere hablar y transmitir los mensajes a la mayor cantidad de individuos, de manera de simplificar los esfuerzos para el desarrollo de la implementación.

Intentar llegar a las personas para reconocer y compartir la importancia de la seguridad como valor, es una competencia de comunicación, que es distinta a lograr el entendimiento de planes de acción de corto plazo.

#### Ejemplos de Comportamiento:

- Recorrer áreas de trabajo y establecer conversaciones con los empleados.
- Incluir el tema de seguridad en cada presentación y conversación.
- Incluir a la seguridad como primer tema de la agenda en cada reunión.
- Buscar oportunidades para conversar acerca de la seguridad al interior de la Compañía y con la Comunidad.
- Promover la seguridad a través de conversaciones informales.



## Practica de Liderazgo #3

### Generar Participación y Apoyo

Para generar participación y apoyo se requieren varias cosas. Primero Ud. debería considerar que su proceso de SBC, pasará por las etapas de implementación, como también de mantención o seguimiento. El liderazgo que apoya estas prácticas debe estar abierto a adaptarse (contextualizarse), en cuanto a que el proceso se desplazará de una etapa a otra.

Inicialmente, por ejemplo, los líderes necesitan proveerse de información clave respecto de la necesidad para el

cambio y resguardar el camino expedito para que el personal se dedique a trabajar en la planificación y gestión del cambio. Los líderes necesitarán participar en el entrenamiento y la revisión de su progreso/avance durante la implementación.

Posteriormente la atención debería focalizarse en las acciones desarrolladas por el Equipo Guía y la participación al interior de la organización.

### Ejemplos de Comportamiento:

- Comunicar la importancia de la seguridad a la Compañía.
- Revisar con sus subordinados de su área datos históricos para mostrar el impacto de la herramienta (SBC).
- Analizar los avances y esfuerzos con los integrantes del Equipo Guía.
- Agradecer a ellos por su participación.
- Preguntar en que temas puede ser de ayuda.
- Asegurarse que existe un presupuesto razonable para realizar reconocimientos y celebraciones.
- Participar en reuniones, capacitaciones y celebraciones en cada etapa del proceso.
- Responda a las solicitudes y requerimientos de apoyo.



## Practica de Liderazgo #4

### Monitorear (Revisar y Estudiar)

El objetivo a largo plazo de la SBC es formar parte de la manera en la cual se conduce el negocio. Durante la implementación y también cuando el proceso se encuentra funcionando, su rol es revisar la correcta instalación y asegurar que el Equipo Guía ejecuta sus planes en forma íntegra.

Existe una variedad de mecanismos para ejecutar estas acciones - tanto a nivel formal como informal - los cuales deben ser utilizados para chequear el proceso, durante la implementación y seguimiento.

La modalidad de revisión formal puede incluir actualizaciones durante las reuniones de Staff, Focus Group y Encuestas.

El monitoreo informal debería incluir conversaciones espontáneas con los participantes durante el desarrollo normal de las actividades, haciendo preguntas a los empleados respecto de cómo se encuentra funcionando el nuevo proceso.

**Ud. cuenta con dos herramientas fundamentales para efectuar las revisiones y análisis:**

1. **Revisar y analizar datos del proceso.**
2. **Investigar - con un enfoque positivo - la forma en que sus colaboradores viven el proceso desde sus diferentes roles..**

Esta forma de revisar y estudiar el proceso “sobre la marcha”, es la práctica más importante para mantener funcionando en el tiempo la SBC o cualquier otra iniciativa de cambio.

Con demasiada frecuencia, cuando una nueva iniciativa de seguridad ha demostrado disminución en cuanto a lesiones, la organización gira su atención a otra parte. Monitorear ayuda a mantener la SBC funcionando.

Si el proceso fracasa en su fase de implementación o seguimiento, su organización puede experimentar varios efectos negativos:

- Pérdida de confianza respecto del real compromiso de la organización con la seguridad.
- Generación de una sensación de superficialidad (de seguir la moda), con este tipo de programas de seguridad.
- Resistencia al Cambio: los empleados aprenden que las iniciativas desaparecerán si ya tuvieron el tiempo suficiente.

Su foco será apoyar en forma consistente la herramienta SBC a través de reuniones con: los integrantes de Equipo Guía, Líderes Clave y empleados.

### Ejemplos de Comportamiento:

- Revise el progreso de la implementación y las actividades de entrenamiento.
- Revise cómo se consiguen los resultados, no solo el resultado o el producto.
- Investigue y profundice, haciendo preguntas como:
  - ¿Cómo se está llevando a la práctica el nuevo proceso?
  - ¿En qué objetivos de mejoramiento están trabajando los Equipos Guía?.
  - ¿Qué acciones han sido ejecutadas?
  - ¿Cuál es el nivel de Participación?
  - ¿Qué tipos de comportamientos han sido reconocidos?
  - ¿Se han planificado Celebraciones?





## Practica de Liderazgo #5

### Seguimiento y Reforzamiento de Desempeños

Otro importante Rol del Liderazgo en Seguridad consiste en moldear los comportamientos de aquellos que participan en el proceso, como también el de otros líderes.

Moldeamiento y reforzamiento de comportamientos son importantes para el desarrollo de SBC, porque permiten generar tanto la participación como también las prácticas de trabajo seguro. Moldear es identificar pequeños logros que conducen a la posibilidad de hacerlo cada vez mejor (técnica de aproximaciones sucesivas).

Su objetivo, al moldear comportamientos de su equipo de supervisores es habilitarlos para que ellos sean a su vez exitosos en el moldeamiento de los integrantes de Equipo Guía y de los demás empleados.

Focalizarse en comportamientos tendrá un impacto en la seguridad, como también el planificar un proceso efectivo: identificando áreas de mejoramiento, promoviendo la participación y desarrollando planes mensuales orientados a conductas críticas.

Finalmente es igualmente importante encontrar y reforzar comportamientos que reflejan nuestros valores por la Seguridad.

Debemos buscar, reconocer y apreciar a aquellos Champions de Seguridad en nuestras organizaciones. Así como el combustible alimenta el motor, ese tipo retroalimentación y reforzamiento son el combustible que sostiene el mejoramiento continuo en seguridad.

#### Ejemplos de Comportamiento:

- Solicite informes para compartir historias exitosas.
- Entregue retroalimentación positiva y reconocimiento por los mejoramientos.
- Consulte quien ha desarrollado procesos exitosos para compartir que están haciendo e instalar el éxito.
- Visite Equipos Guía exitosos y consulte acerca sus esfuerzos. Pregunte qué puede hacer para ayudar.
- Agradezca en forma frecuente a sus empleados por sus aportes y contribuciones a la seguridad.
- Participe en ceremonias de reconocimientos y celebraciones.





## 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 <sup>SM</sup>

- Prevención de Incidentes Graves<sup>SM</sup> para el Liderazgo sénior
- Prevención de Incidentes Graves<sup>SM</sup> 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](http://www.qualitysafetyedge.com) ■ [info@qualitysafetyedge.com](mailto:info@qualitysafetyedge.com)

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

14676 S. Diamondhead, Montgomery, TX, USA 77356