Claves para formar un líder en seguridad

¿Cómo ser un buen líder? ¿Un líder en seguridad y salud ocupacional tiene que contemplar aspectos más específicos en la materia? Un líder no nace, se hace y además no le compete a un sector de la conducción en una organización. Sin embargo, desarrollar el liderazgo en el ámbito de la seguridad y salud ocupacional implicará mejorar la productividad y permitirá involucrar a los trabajadores como verdaderos protagonistas de su propia seguridad.

Para conocer cómo formar un buen líder en seguridad se abordarán las claves e instancias propicias para ello, a la vez que se reflejará cómo debe intervenir en la organización y cuáles son las condiciones más adecuadas para posicionarse en ese rol.

Ejercitar el liderazgo con los trabajadores en el sector de la seguridad y la salud en el trabajo es un aspecto que con frecuencia implica resistencias y conductas poco adecuadas en materia de prevención. Por ello, se transforma en un verdadero desafío para aquel que quiera adquirir elementos claves para conducir a los trabajadores y lograr en ellos un cambio alineado a la cultura de la seguridad.

Una empresa frente a la seguridad y la prevención debe considerar no sólo los recursos materiales, sino de manera especial, la capacitación permanente de los trabajadores y su motivación.

En términos de seguridad, según lo señala el Manual de liderazgo en seguridad del Programa Primero Prevenir, la idea es que el líder piense sobre qué cuestiones comúnmente se cree que no se puede hacer nada y actuar de manera creativa para revertir esa posición.

De este modo, el líder dejará de actuar reactivamente frente a los sucesos. Podrá tomar la iniciativa y enfocar sus esfuerzos para intervenir sobre las dos cuestiones básicas que producen un accidente:

I) Las Condiciones inseguras.
II) Las Conductas inseguras.

Refiriéndose a las primeras, son aquellas cuestiones más estructurales que provienen de las organizaciones (estado de las instalaciones, presupuesto, política de seguridad, objetivos, etc.), mientras que las segundas se derivan de cuestiones propias de los individuos (estado emocional del equipo, excesivo nivel de confianza por los años de experiencia en la tarea, nivel de preparación técnica dada, capacitaciones tomadas, concentración en la tarea, grado de motivación existente, etc.).

En este punto cobra vital importancia la necesidad de revisar y reciclar en forma permanente los hábitos, costumbres y prácticas instauradas, que probablemente, el paso del tiempo los transformó en cuestiones dadas e intocables. Resulta llamativo que se conserven por largos períodos procedimientos y normas, que nada suman en la actualidad a la tarea y a la seguridad de las personas.

El líder debe someter a prueba estos procesos, en conjunto con su equipo de trabajo y con las áreas estratégicas de la compañía.

El contrato psicológico en la cultura de la seguridad

Tal como se señaló anteriormente, el liderazgo y la construcción de una cultura de la seguridad guarda estrecha relación con las conductas y comportamientos, por lo mismo se puede hablar de un contrato psicológico entre las partes involucradas.

¿Qué es un contrato psicológico? Es un pacto recíproco entre el individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito, ya que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por las costumbres serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico influye en el comportamiento y se establece como un acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Una fuente común de dificultades es la falta de acuerdos explícitos y claros donde las partes expresan claramente lo que quieren, necesitan y esperan obtener.

El contrato psicológico cambia con el tiempo, a medida que se transforman las necesidades de la organización y del individuo. No son las mismas expectativas que tiene una organización de sus colaboradores en etapas de crecimiento sostenido, que en momentos de crisis económica. Paralelamente, un trabajador no esperará lo mismo de su trabajo a los veinte años, que a los cuarenta, cuando ya tiene una trayectoria y una experiencia importante.

En cuestiones de seguridad se vuelve primordial tener la capacidad de leer cuáles son las expectativas o acuerdos tácitos entre los miembros del equipo y la organización. En efecto, para lograr que las personas estén comprometidas con los objetivos del área, con el bienestar y seguridad propios y del equipo de trabajo, el líder debe ser capaz de percibir y respetar aquellas expectativas básicas de ambas partes que, aunque no estén escritas en ningún lado, poseen igual o mayor legitimidad y permanencia que lo acordado de forma explícita.

Asegurar el cumplimiento de estos contratos tácitos resulta clave para todo líder que desee cuidar el clima de trabajo y cumplir simultáneamente los objetivos de producción-seguridad definidos.

Asimismo debe estar atento a las transformaciones que ambos tipos de contratos sufren en el tiempo. Garantizar su cumplimiento refuerza valores como la comunicación abierta y la confianza entre los miembros del equipo y el líder. Ambos valores resultan básicos para el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de una cultura de seguridad. En efecto, los valores de confianza y comunicación permiten al líder gestionar la seguridad a la distancia, sin necesidad de estar vigilando permanentemente el trabajo.

Posibilitan la creación de una cercanía psicológica con el equipo y aseguran que los colaboradores se desempeñen con responsabilidad, buena fe y criterio en cada situación. Con el nivel de capacitación adecuado podrán convertirse en los ojos del líder en cada proyecto a emprender, generando buenas y mejores prácticas. Serán ellos mismos quienes tomarán la iniciativa para crear ideas, alternativas y perfeccionar técnicas que podrán compartir con su equipo de trabajo. Se transformarán en agentes activos de prevención, dando cuenta de condiciones, hábitos o conductas inseguras en el frente de batalla.

Si la comunicación es fluida y existen lazos de confianza entre el líder y su equipo, los colaboradores no tendrán temor de dar cuenta de los incidentes y accidentes de diversa magnitud.

Es conveniente establecer una diferencia entre estos conceptos: un accidente es un evento no deseado el cual produce un daño físico en la persona y/o en las instalaciones, mientras que un incidente puede ser el mismo evento, con la diferencia fundamental que no ha producido daños ni en las personas ni en los bienes.

Podríamos decir que la diferencia entre un accidente y un incidente, es puramente la suerte o simplemente una cuestión estadística, porque se ponen en juego condiciones y conductas inseguras, que resulta primordial analizar y desarticular a tiempo.

La ventaja esencial de los incidentes y la investigación de sus causas está dada por constituirse en un aprendizaje gratuito que, bien aprovechado, evita próximos accidentes. Se aprende y previene sin tener que lamentar pérdidas.
Un problema recurrente se presenta en los equipos de trabajo, donde los valores como la confianza y la comunicación fluida, no están establecidos. En estos ámbitos, el aprendizaje se torna imposible y la búsqueda de culpables, conduce sistemáticamente al silencio.
En efecto, por miedo a las represalias, los colaboradores ocultan sistemáticamente los incidentes y con ellos, la posibilidad de analizar causas, corregir desvíos y desarticular las condiciones necesarias para evitar un próximo accidente.

Liderazgo y proactividad

De este modo, para entrenar al líder es clave contar con herramientas precisas que puedan transmitir y estimular la práctica permanente de acciones seguras y que garanticen no sólo el logro de una apertura por parte de los trabajadores para incorporar las medidas más convenientes para prevenir incidentes y accidentes, sino el *engagement* necesario para construir un circuito virtuoso en este sentido.
El papel de un buen líder en seguridad es ofrecer orientación estratégica para la gestión de la seguridad y la salud en la organización, motivar al personal para que actúe con eficacia en las tareas para reducir riesgos y enriquecer la visión preventiva de la organización y de su personal. Esto es lo que se enmarca en el contrato psicológico mencionado.
En el curso sobre Liderazgo en Seguridad desarrollado por FISO menciona que:

- Un buen líder es proactivo. Incentiva a quien está bajo su mando para que gane en autonomía y que, al igual que él, pueda desarrollar su trabajo con proactividad.

En materia de seguridad y salud laboral esta característica cobra mayor importancia debido a que en sus tareas el trabajador puede encontrarse frente a contingencias que implican su integridad o la de sus compañeros de manera que poder decidir qué acción tomar, es decir, gestionar la seguridad a partir de la estrategia propuesta desde el líder es central para garantizar y mejorar las prácticas seguras.
Las constantes reuniones e intercambios del líder con su gente también es otro punto favorable. En este caso es éste el que, una vez más, desde una conducta proactiva decidirá el momento justo para convocar a los trabajadores y relevar sus inquietudes.

El líder como equilibrista

Un buen líder sabe escuchar y actuar en consecuencia, alineado a las necesidades de quienes dependen de él. Esto además implica un trabajo en equipo, otra característica del buen líder. Trabaja interdisciplinariamente con los otros actores de la organización para diseñar las estrategias de seguridad.
En la mayoría de los casos el líder en este ámbito es quien participa no sólo de la estrategia sino que además coordina la gestión de la misma ya que el liderazgo de la seguridad recae en mayor medida en los mandos medios.
En ese sentido una cualidad básica que todo líder efectivo debe ser capaz de desarrollar es ser un equilibrista o malabarista.
Dado el lugar clave que ocupa dentro de la organización, se constituye como un punto de encuentro entre la dirección y las áreas operativas, los objetivos estratégicos y el bienestar físico y mental de sus colaboradores. El líder tiene que ser capaz de desarrollar una cintura emocional,

entendida como la distancia justa para entablar una relación interpersonal exitosa con el grupo de trabajo.
El líder debe regular un equilibrio adecuado, a fin de ponerse en el lugar de los colaboradores sin perder la objetividad requerida para desempeñar exitosamente su rol.
Debe trabajar para construir una tercera posición que lo separe de extremos como la simpatía o la apatía, y que evite vínculos de amiguismos o de opositores. Esta postura resulta más efectiva y próspera, en la medida en que conjuga de forma armónica el contenido y lo relacional.
En efecto, es conveniente que el desarrollo de esta cintura emocional le permita transformarse en un líder empático, capaz de escuchar activamente y atender a los requerimientos de sus colaboradores, al tiempo de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos del equipo.
De este modo, se establece nuevamente como un malabarista, capaz de integrar y conjugar lo cuantitativo y lo cualitativo, la rentabilidad y el trabajo en equipo, los resultados y el clima laboral. En otras palabras, la producción y la seguridad, entendidas como un único proceso, para lo cual debe establecer en sus comunicaciones un equilibrio entre el contenido y lo relacional, el texto y el contexto, el lenguaje verbal y no verbal, el qué dice y cómo lo dice. Balance primordial para preservar el contrato psicológico presente en el equipo y los vínculos generados entre sus miembros.

Conclusiones

1. Un líder no es sólo el que guía, el que dice lo que es necesario hacer, es principalmente el que enseña, ya que toda interacción grupal puede considerarse aprendizaje. El líder también es un Coach. Conoce a todos en su grupo y especialmente sus habilidades.
2. El líder debe ser capaz de dar poder a otros sin temor a perder poder. El poder proviene de abajo hacia arriba, mientras que la autoridad se otorga de arriba hacia abajo. En cuestiones de liderazgo en seguridad, es absolutamente más efectivo que se desarrolle en base al poder conferido por el equipo de trabajo, independientemente de la autoridad dada a través de un puesto por la organización.
3. El líder debe saber que aquellos a quienes concierne una decisión, tendrían que poder opinar sobre ella. Por lo que debe ser capaz de crear un entorno propicio para este tipo de intercambios, en el que sus voces sean oídas.
4. El rol del líder es crear un ambiente que fomente el interés y la motivación. La mayoría de las personas necesitan sentir que están haciendo algo que tiene sentido, que su aporte tiene importancia.
5. El líder debe ser un buen comunicador. Interpretar lo que aspira cada instancia de la comunicación y asegurarse de que el mensaje se comprendió.
6. El líder debe ayudar a que su gente comprenda el sentido de su tarea dentro del contexto más global.
7. El líder debe manejar adecuadamente las situaciones de error y fomentar un aprendizaje permanente, sin adjudicar culpas. Lo importante es por qué pasó y no quién lo hizo.
8. El líder debe estudiar muy bien el modo de dar reconocimientos y recompensas, para que sean fuente de motivación y no de incentivos.
9. El líder debe generar confianza. La misma se gana de forma imperceptible, lleva tiempo y se puede perder muy rápido.
10. El líder debe compartir conocimientos. Escuchar siempre y dar respuestas lo más inmediatas posible.

Por último, existen efectos positivos de un buen liderazgo que recae directamente en la organización:

- Fortalecimiento de la reputación de la empresa.
- Aumento de la lealtad por parte de los trabajadores.
- Mejora de la autoestima de los trabajadores.
- Mayor capacidad para atraer a los mejores trabajadores: empresa valorada como lugar de trabajo.
- Capacidad para conseguir nuevos clientes.
- Mejor productividad y mayor eficiencia operativa.

Fuentes:

KUZIS P., SHEFFICK R., *"Programa Primero Prevención, Módulo de Liderazgo en Seguridad y Salud Ocupacional".*

"Liderazgo de los directivos", Agencia europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo.https://osha.europa.eu/es/topics/management-leadership/index_html

"Una nueva corriente en Seguridad y Salud Ocupacional", Grupo Sancor Seguros https://www.gruposancorseguros.com/web/es/nueva_corriente_en_seguridad_y_salud_ocupacional.aspx.