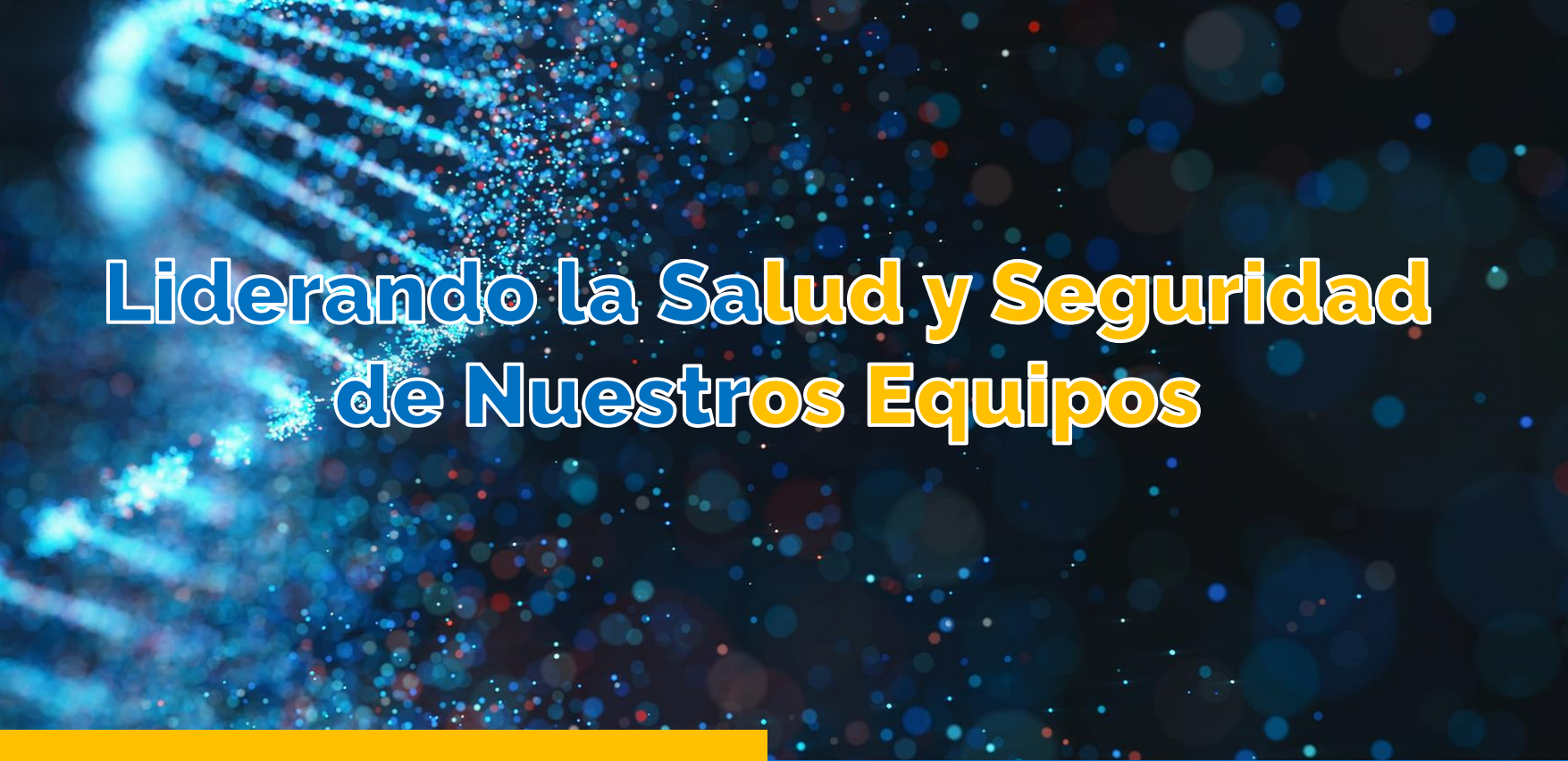


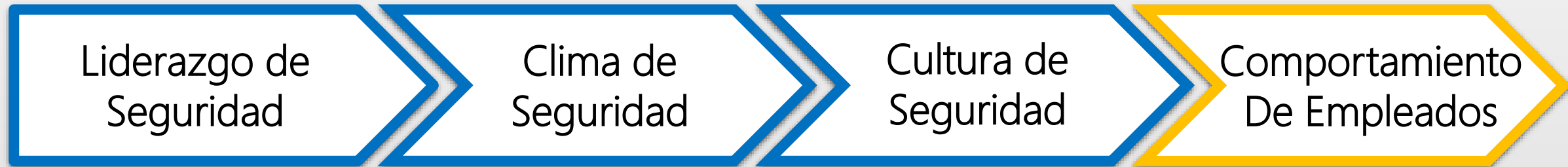
Training Module: EHS Leadership

Modulo 2: Ser Parte del Mando



**Liderando la Salud y Seguridad
de Nuestros Equipos**

El Contexto Lidera El Comportamiento



Su organización esta perfectamente diseñada para obtener el comportamiento que quiere. Si quiere diferentes comportamientos, primero debe crear un contexto diferente.

Gerencia Vs. Liderazgo



Gestión de Recursos para
Obtener Resultados

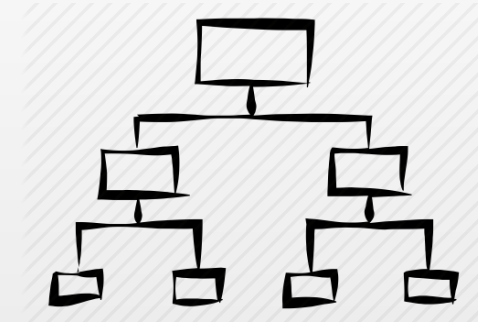


Gestión de Personas para
Influir sobre su
Desempeño



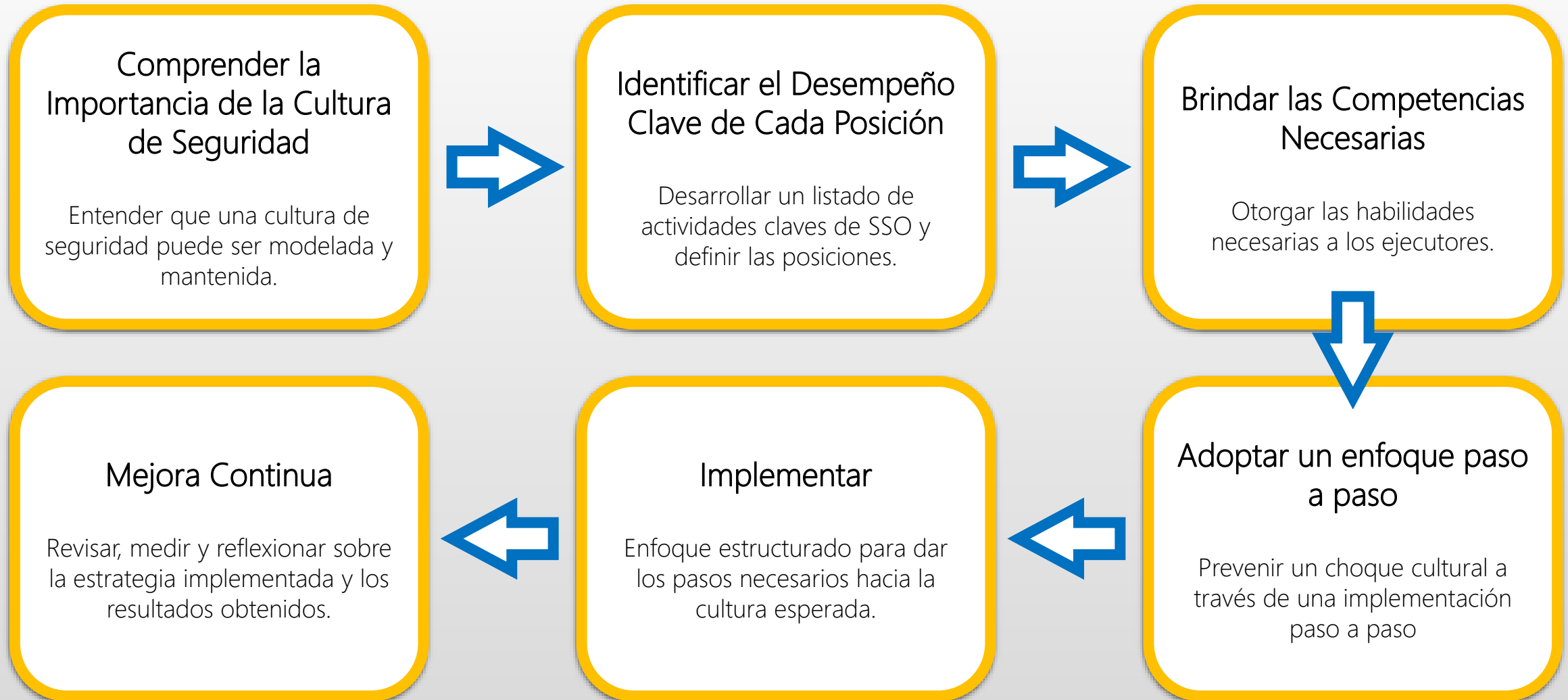
Gerencia vs Liderazgo

Un Gerente recibe su capacidad de influir en la organización por su nombramiento en el puesto.



Un líder puede influir en la organización por su capacidad de influir sobre las personas que lo siguen

Modelo de Liderazgo en Seguridad





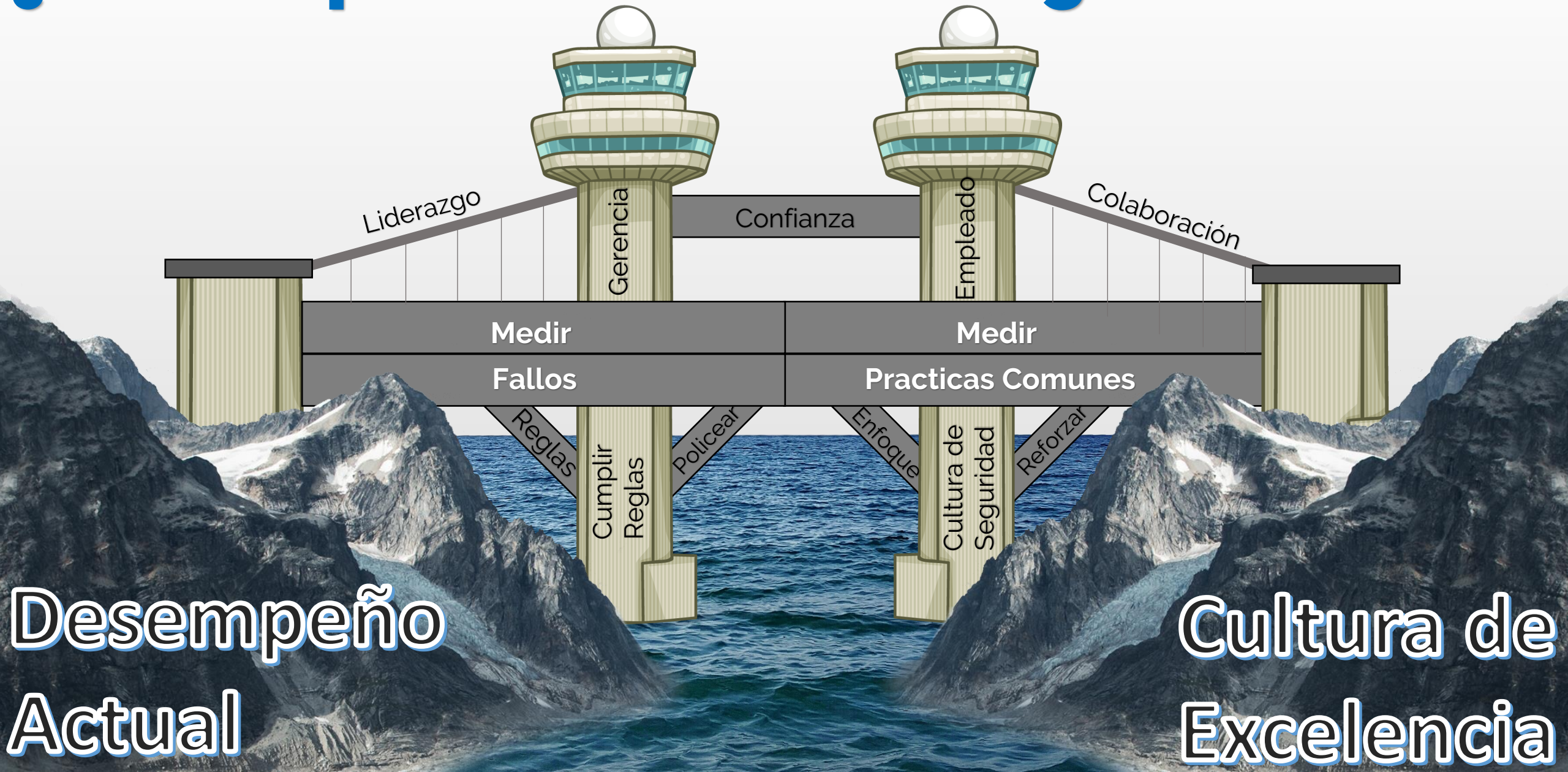


Entendiendo la Cultura de Seguridad

Cultura de Seguridad



¿Cómo Impacta la Cultura de Seguridad?



La Cultura es un Mecanismo de Sostenibilidad

Aspectos Psicológicos	Aspectos de Comportamiento	Aspectos Organizacionales
Como se sienten las personas	Lo que las personas hacen	Lo que la organización tiene
Valores y comportamientos individuales y grupales, creencias y percepciones acerca de la seguridad	Acciones relacionadas con la seguridad personal, comportamientos de la fuerza laboral y desempeño de los lideres	Políticas, procedimientos, estructura organizacional, sistemas de gestión
“Mentes y Corazones”	“Día a día”	“Lineamientos de Seguridad”

Patológica

Realmente no nos importa la seguridad

- Cada empleado vela por si mismo
- No hay involucramiento de la fuerza laboral
- La producción siempre va antes de la salud y seguridad
- Poco cumplimiento a estándares y legislación
- No se evalúa el desempeño en salud y seguridad
- Los accidentes son vistos como parte del trabajo

Reactiva

Actuamos cuando ocurre un accidente

- La compañía solo se preocupa por la salud y seguridad después de un accidente
- La producción usualmente va antes de la salud y seguridad
- La seguridad es un trámite del trabajo
- La seguridad se maneja a través del miedo
- Reglas y procedimientos genéricos de salud y seguridad
- Enfoque en indicadores reactivos únicamente

Formalista

Tenemos los controles necesarios para manejar riesgos

- Las secciones esenciales de los programas de salud y seguridad están funcionando
- La producción a veces va antes de la salud y seguridad
- El cumplimiento es promovido por campañas y supervisión.
- Hay poco involucramiento de los empleados
- El seguimiento se da a través de cantidad de accidentes
- La mayoría de accidentes son reportados/investigados

Proactiva

Nos enfocamos en resolver los problemas encontrados

- El compromiso activo en salud y seguridad es visible
- La salud y seguridad son puestas antes que la producción
- Los empleados están involucrados de manera proactiva en la salud y seguridad
- El seguimiento está enfocado en indicadores proactivos y reactivos.
- Análisis de causa raíz son llevados a cabo para todo tipo de incidentes

Generativa

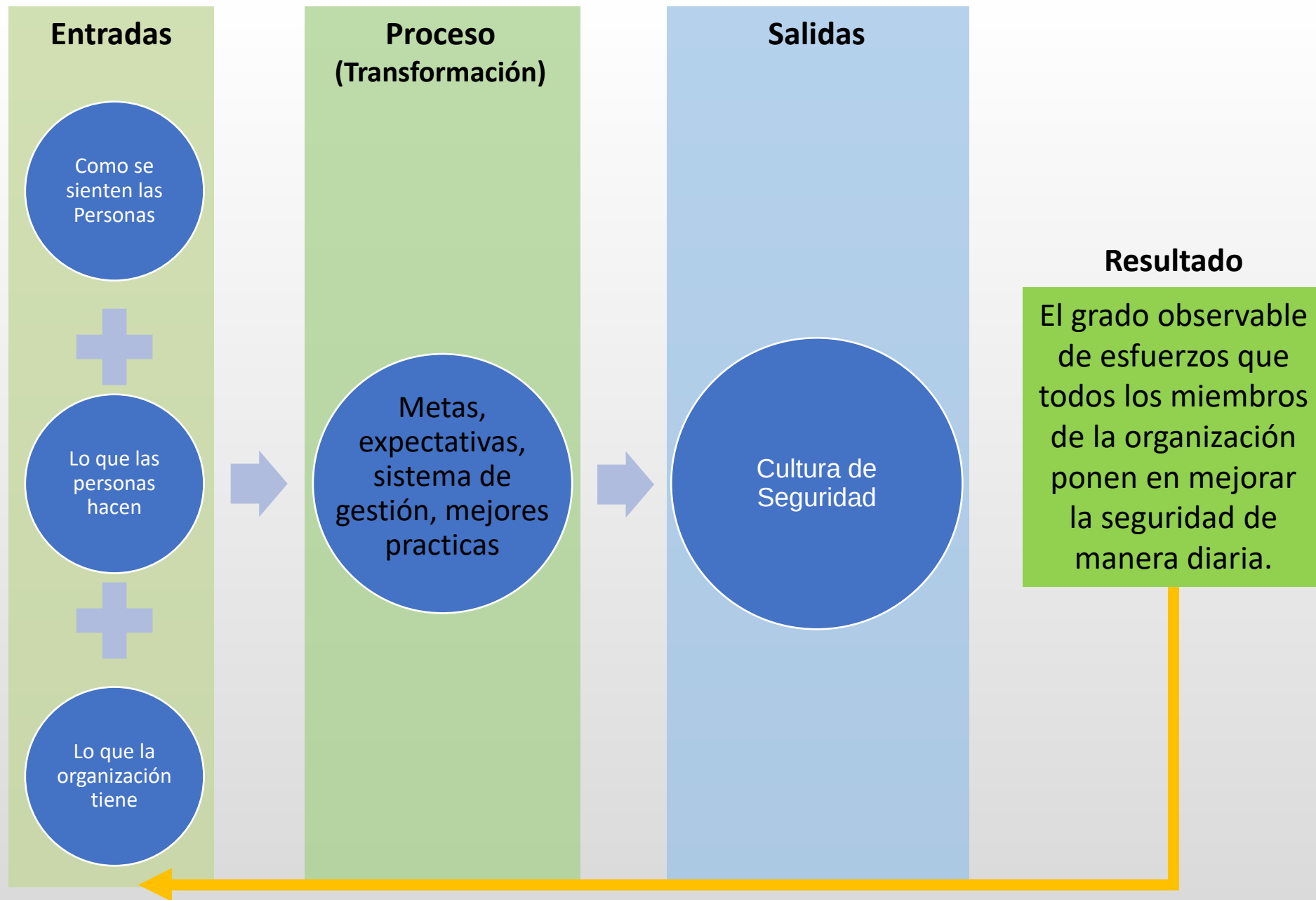
La seguridad es un valor organizacional

- La seguridad es un valor
- Se ha generado una cultura de alianzas en seguridad
- Producción segura es la prioridad
- Las lecciones aprendidas son parte del desempeño día a día
- El desempeño de salud y seguridad es visto como parte clave del desempeño del negocio.

Cantidad de Accidentes

Culturas de Cumplimiento

Culturas de Compromiso



Estrategias de Fortalecimiento Cultural

1 Definir Valores Organizacionales

4 Personalizar los eventos de seguridad

7 Mejorar su conocimiento sobre Sistemas de Gestión

2 Demostrar Liderazgo

5 Apropiarse de sus responsabilidades en SSO

8 Desarrollar Actitudes Positivas sobre SSO

3 Clarificar el Comportamiento Esperado

6 Incrementar la conciencia del riesgo

9 Monitorear la eficiencia de los resultados

Definir los Valores Organizacionales

Comportamientos, Actitudes y
Decisiones que son esperadas,
valoradas y apoyadas por la compañía



Demostrar Liderazgo

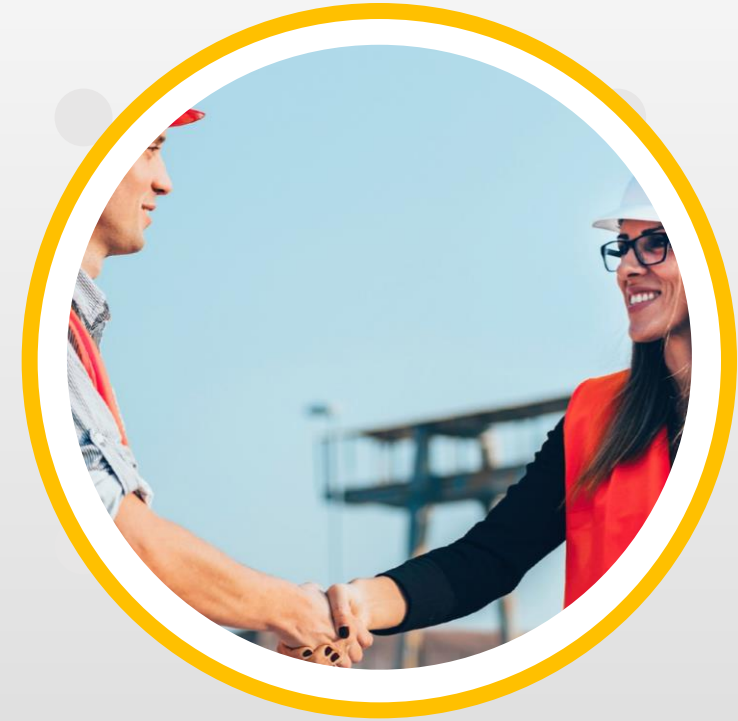
Involucramiento en las iniciativas de SSO

Usando su equipo de protección personal

Realizando inspecciones periódicas

Realizar análisis de riesgo en tareas nuevas

Dirigiendo las mini charlas de seguridad



Clarificar el Comportamiento Esperado



Defina claramente lo que se espera de cada miembro de su equipo

Personalizar los Eventos de Seguridad



Apropiarse de sus Responsabilidades en SSO

En un lugar seguro para trabajar las personas:

- Entienden que necesitan hacer y porque
- Piensan en lo que hacen antes de hacerlo
- Proactivamente buscan los riesgos
- Cuidan de si mismos sin necesidad de un "policia"
- Creen que son responsables por trabajar seguros



Incrementar la Conciencia del Riesgo



Las personas deben comprender el resultado (potencial) de sus acciones

Mejorar el Conocimiento sobre Sistemas de Gestión

- Inspeccionar y analizar los ambientes de trabajo
- Implementar controles robustos para prevenir riesgos
- Analizar los recursos necesarios para establecer y mantener estos controles
- Priorizar riesgos
- Saber cuando buscar ayuda experta



Desarrollar Actitudes Positivas Sobre SSO

Valores

Mi vida y la de mis compañeros es importante



Hacer lo correcto es innegociable

Creencias

Hablar sobre mi seguridad no arriesgara mi trabajo



Si hablo sobre algo, se hará algo



Si no hablo sobre algo, seré responsable si pasa algo



Productividad es trabajo con seguridad, no separado

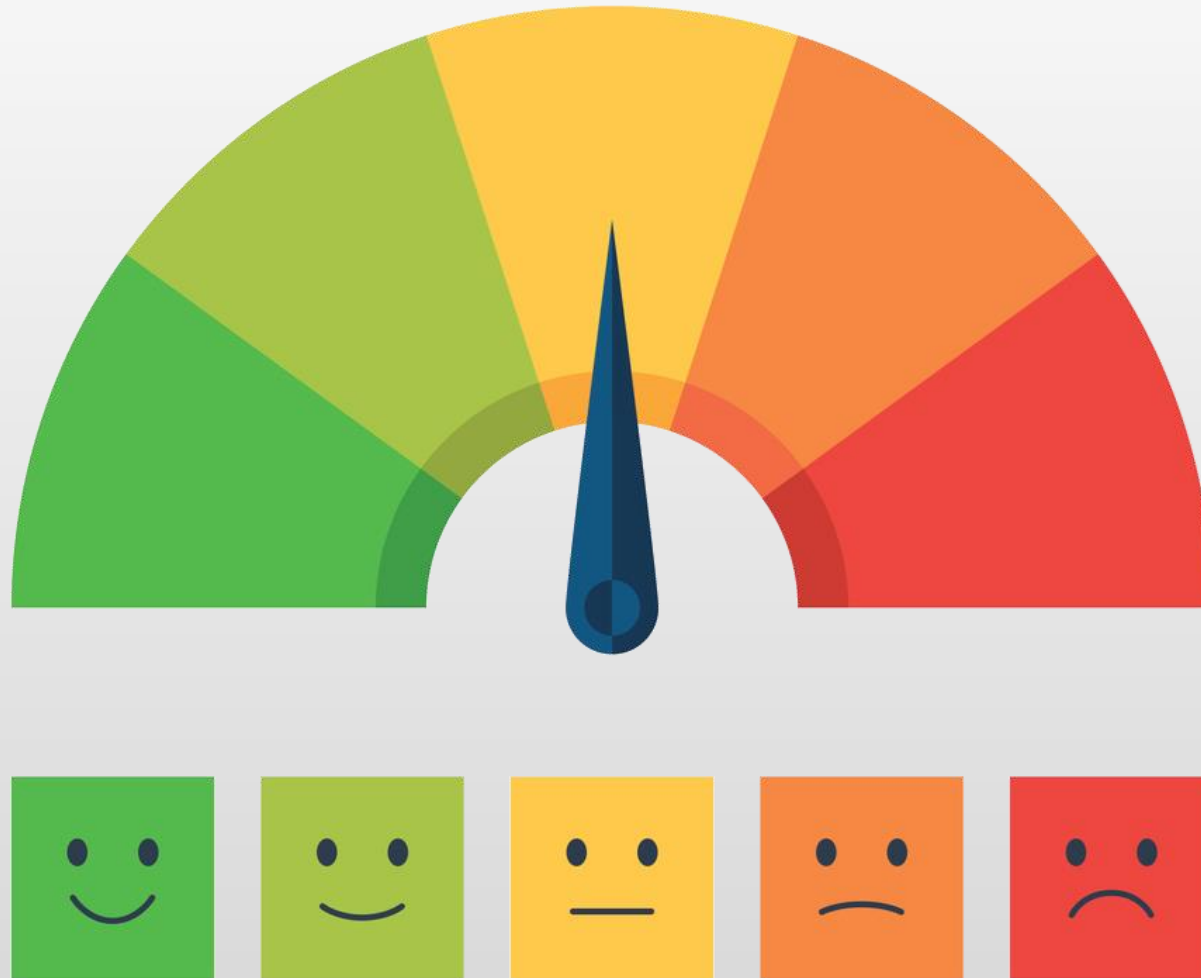
Actitudes

Mi seguridad personal es más importante que el dinero



Mi vida le importa más a la compañía que las ganancias

Monitorear la Eficiencia de los Resultados



A close-up photograph of a person's hand holding a blue ballpoint pen, pointing it at a document. The document features various charts and graphs, including a bar chart with red, blue, and yellow bars, and a line graph with green and red lines. The text "Identificar el Desempeño Clave de Cada Posición" is overlaid in a large, bold, white font with a black outline. The background is slightly blurred, showing a wooden desk surface.

**Identificar el Desempeño Clave
de Cada Posición**

Identificar las Posiciones Claves

Gerencia
General

Mantt.

RRHH

Ventas

Compras

Prodxn

Definir las Descripciones de Puesto



S

SPECIFIC
(ESPECÍFICO)

Los objetivos deben de plantearse de forma detallada y correcta.



M

MESURABLE
(MEDIBLE)

Un buen objetivo puede medirse con facilidad.



A

ATTAINABLE
(ALCANZABLE)

Los objetivos no realistas pueden llevar al fracaso inmediato.



R

RELEVANT
(RELEVANTE)

Los objetivos deben ser relevantes para tu empresa.



T

TIMELY
(TIEMPO)

Un marco de tiempo apropiado es necesario para crear cierta urgencia.

Actividades Clave por Posición

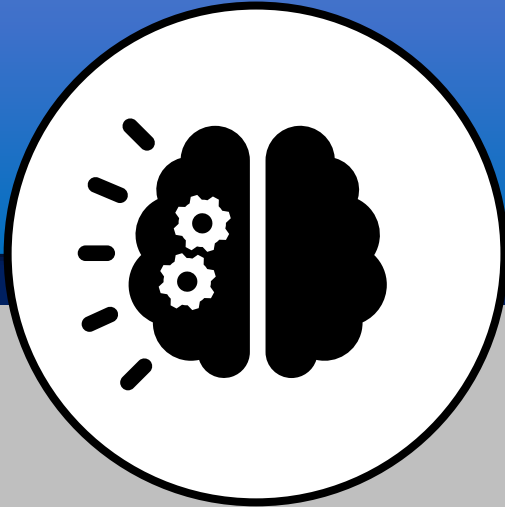
1. Proactivamente identificar riesgos y determinar los controles necesarios
2. Comunicar efectivamente temas relacionados a SSO
3. Monitorear, reportar y evaluar la efectividad de los programas
4. Manejar contratistas
5. Administrar el Sistema de Gestión de SSO.

1 Ejecución

2 Conocimiento

Brindar las Competencias Necesarias

Habilidades Blandas



Coaching



Motivación



Comunicación

Habilidades Técnicas



Identificación Rx

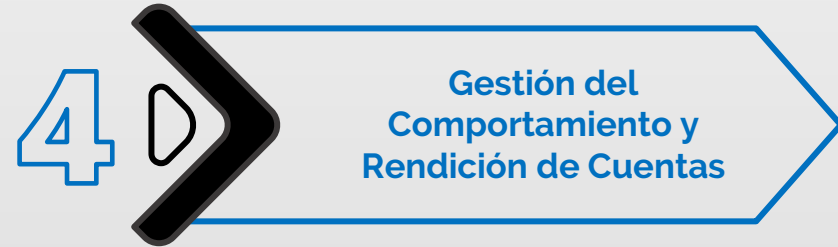
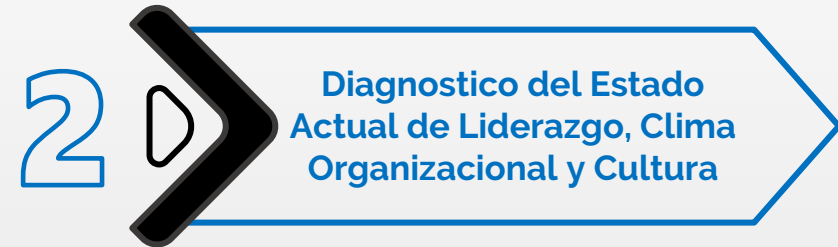
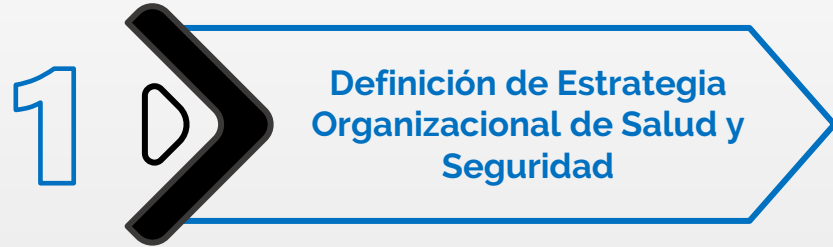


Inspeccionar



Observación

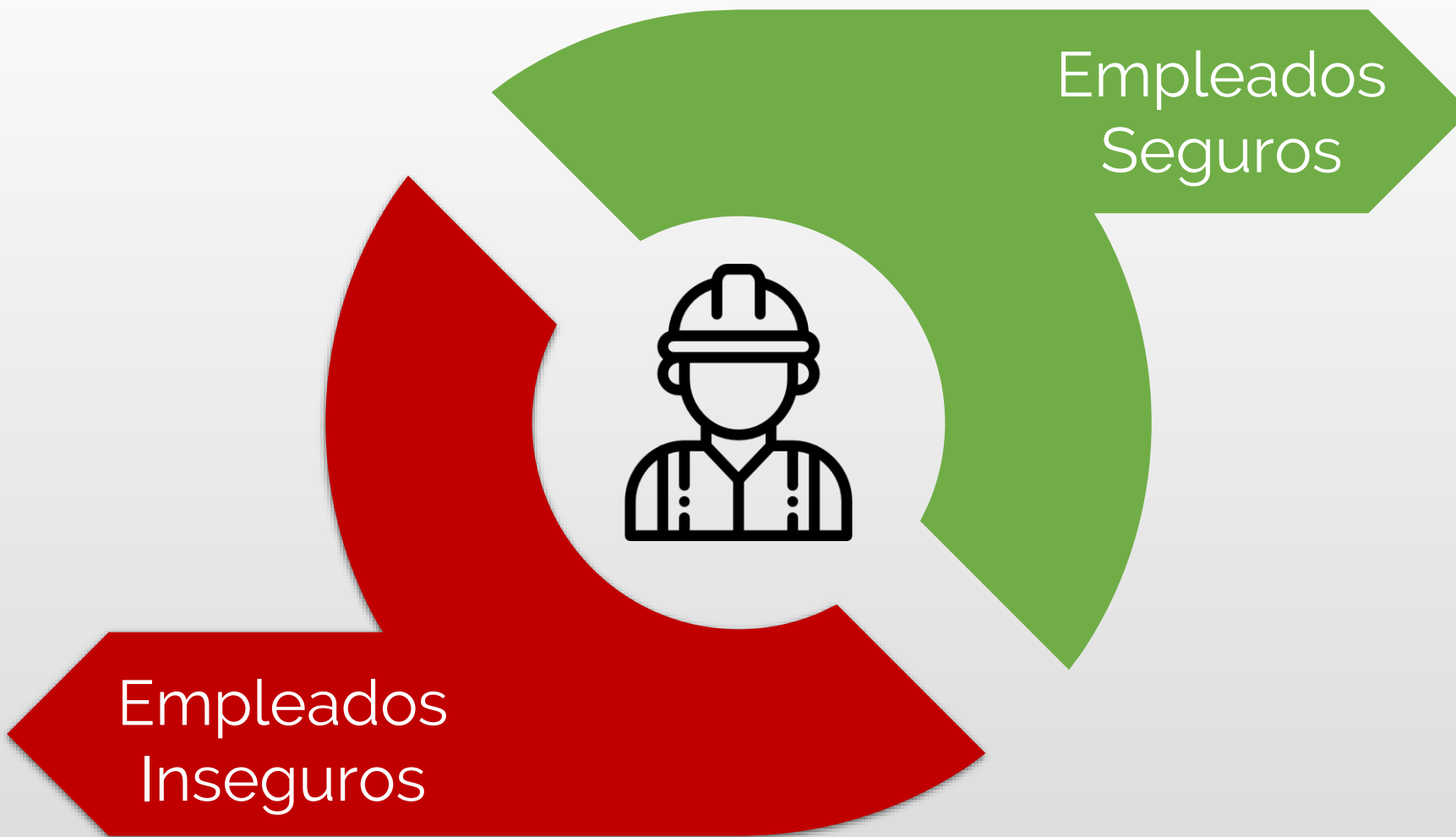
Adoptar un Enfoque Paso a Paso



FUNDAMENTOS DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

A photograph showing several people's hands and forearms stacked together in a circular formation, symbolizing unity, teamwork, and support. The background is a solid blue color.

SECCIÓN 1





*- Buenos días, Sr. Jimmy.
- ¿Qué tal, Sarah?*

DEEPWATER HORIZON

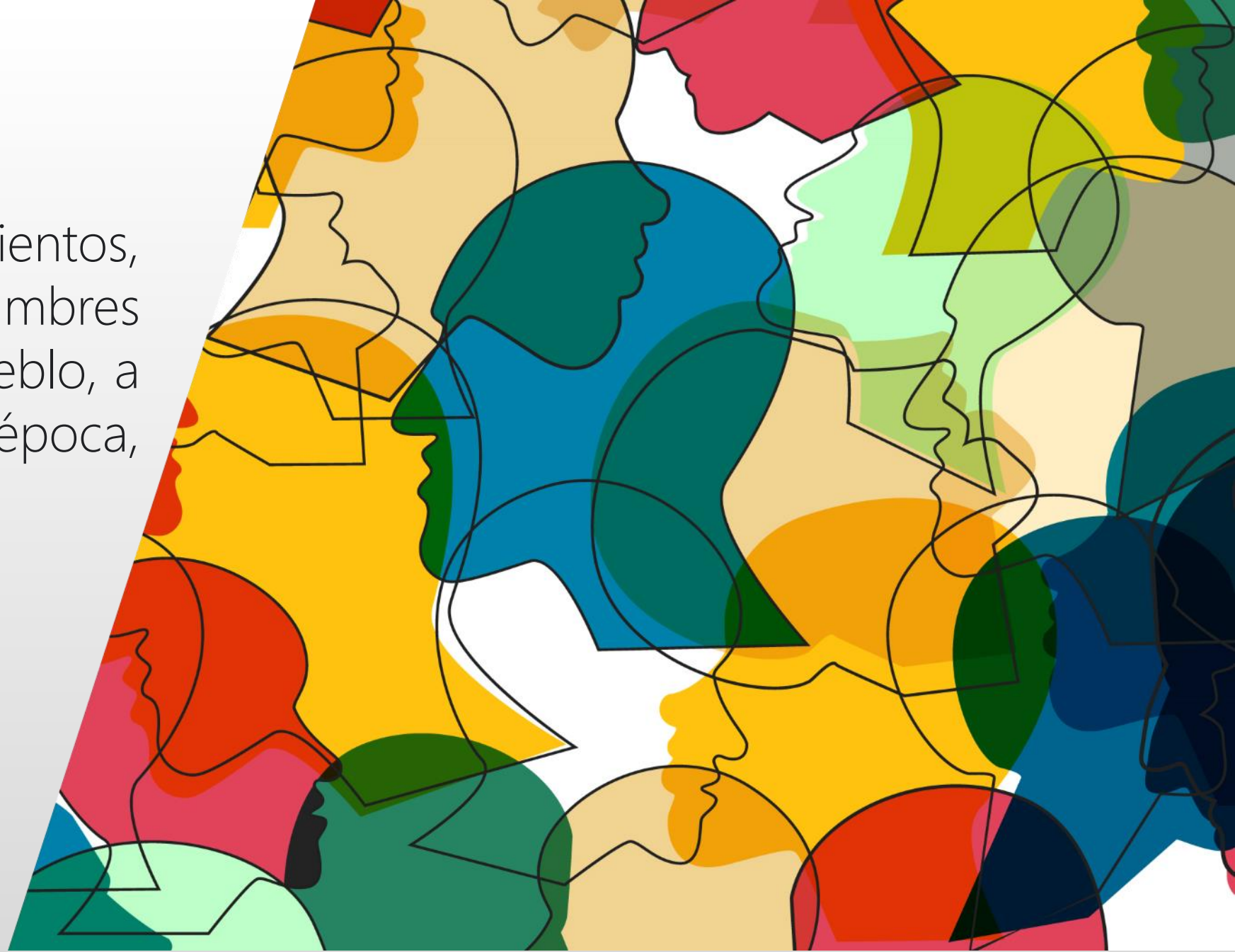


Cultura de Seguridad y Seguridad Basada en Comportamiento
Christian López



Cultura

Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc.



Cultura de Seguridad



Experiencias

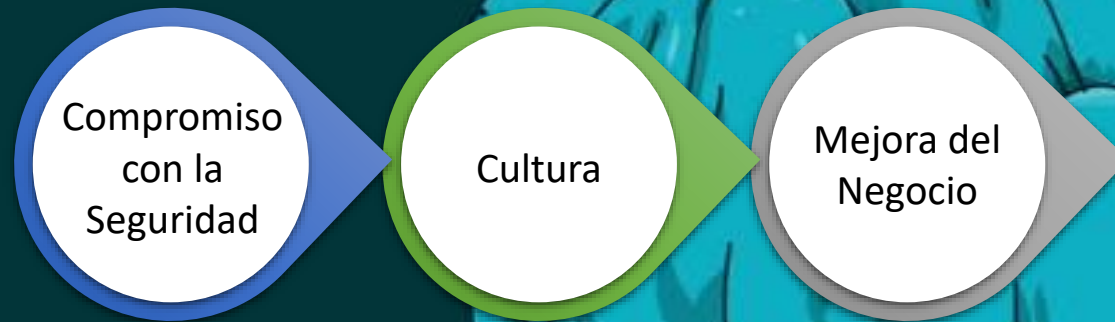
Positivas



Negativas



Creencia Superficial: La seguridad es buena para todos



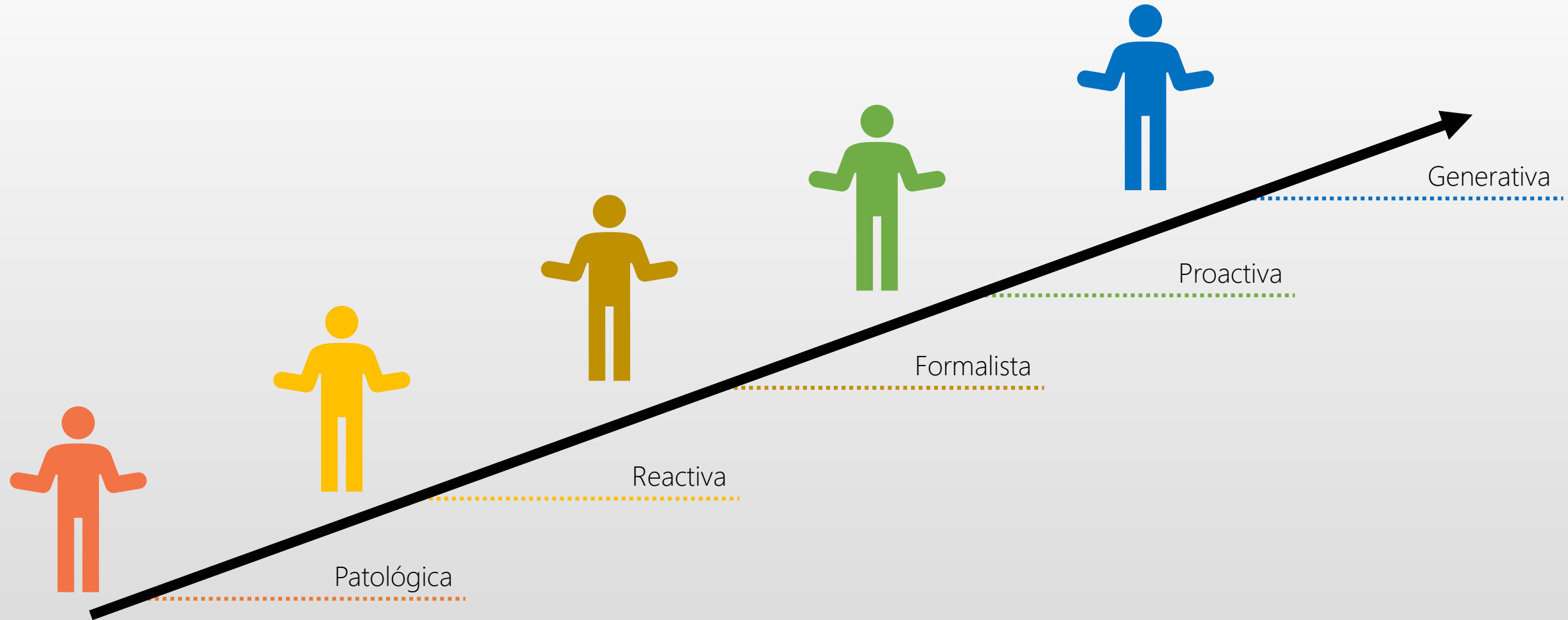
Realidad Profunda: Si lideramos con seguridad de forma que se refuerce el valor que las personas tienen en la organización, se creará la clase de cultura que eleva el desempeño en todas las áreas.

Cultura de Seguridad

La cultura se vuelve visible cuando se convierte en practicas, de la misma forma que la actitud de vuelve visible cuando se convierte en comportamientos.



La cultura de seguridad se puede ubicar en diferentes niveles, cada uno con diferentes características:



Fuente: *El camino de la gestión de la seguridad y salud*. Lynn Parker (2006)

Patológica

Realmente no nos importa la seguridad

- Cada empleado vela por si mismo
- No hay involucramiento de la fuerza laboral
- La producción siempre va antes de la salud y seguridad
- Poco cumplimiento a estándares y legislación
- No se evalúa el desempeño en salud y seguridad
- Los accidentes son vistos como parte del trabajo

Reactiva

Actuamos cuando ocurre un accidente

- La compañía solo se preocupa por la salud y seguridad después de un accidente
- La producción usualmente va antes de la salud y seguridad
- La seguridad es un trámite del trabajo
- La seguridad se maneja a través del miedo
- Reglas y procedimientos genéricos de salud y seguridad
- Enfoque en indicadores reactivos únicamente

Formalista

Tenemos los controles necesarios para manejar riesgos

- Las secciones esenciales de los programas de salud y seguridad están funcionando
- La producción a veces va antes de la salud y seguridad
- El cumplimiento es promovido por campañas y supervisión.
- Hay poco involucramiento de los empleados
- El seguimiento se da a través de cantidad de accidentes
- La mayoría de accidentes son reportados/investigados

Proactiva

Nos enfocamos en resolver los problemas encontrados

- El compromiso activo en salud y seguridad es visible
- La salud y seguridad son puestas antes que la producción
- Los empleados están involucrados de manera proactiva en la salud y seguridad
- El seguimiento está enfocado en indicadores proactivos y reactivos.
- Análisis de causa raíz son llevados a cabo para todo tipo de incidentes

Generativa

La seguridad es un valor organizacional

- La seguridad es un valor
- Se ha generado una cultura de alianzas en seguridad
- Producción segura es la prioridad
- Las lecciones aprendidas son parte del desempeño día a día
- El desempeño de salud y seguridad es visto como parte clave del desempeño del negocio.

Cantidad de Accidentes

Culturas de Cumplimiento

Culturas de Compromiso

Integración de SSO al Negocio

Básico

1. Las actividades son hechas por el encargado de EHS
2. Plan de SSO: Programa de actividades de Departamento de EHS
3. No hay señales de SSO en los planes y/o estrategia del negocio
4. SSO es considerado como algo adicional

Bueno

5. SSO esta establecido formalmente como una responsabilidad de la supervisión
6. Los planes y estrategias de SSO están enlazados con los planes y/o estrategias del negocio
7. El liderazgo de EHS es parte de los Comités Gerenciales (SMT)
8. Los beneficios de una gestión de EHS son comprendidos por el Comité Gerencial
9. Las decisiones de compra y contratistas incluyen aspectos de SSO

Mejor

10. SSO esta integrado al negocio y al crecimiento del personal
11. Ser "buenos" en SSO es considerado importante para el negocio
12. SSO esta contemplado dentro de los procesos de manejo del cambio (MOC)
13. Sistemas de Gestión de SSO que si funcionan

Involucramiento y Compromiso Gerencial

Básico

1. Política de SSO Firmada por la dirección
2. Hay personal específico para SSO pero pocos recursos
3. Gerencia General solo se involucra en asuntos altamente importantes
4. SSO no reporta a Gerencia General

Bueno

5. Un miembro del Comité Gerencial esta nombrado como "Campeón de Seguridad"
6. Los objetivos y metas anuales son revisados y acordados con el Comité Gerencial
7. La asignación de recursos y staff de EHS permite enfoques proactivos
8. Existen entrenamientos para los miembros del Comité Gerencial y hay un buen nivel de conciencia.

Mejor

9. La dirección de EHS es miembro del Comité Gerencial
10. Estrategia y visión de SSO establecidas y conocidas claramente por toda la compañía
11. Los Gerentes apoyan activamente los eventos e iniciativas de SSO
12. La planificación de proyectos incluye temas relacionados a SSO
13. Comité Gerencial involucrado en recorridos, inducciones, etc.

Cultura de Evaluación y Manejo de Riesgos

Básico

1. Evaluaciones de riesgo genéricas para riesgos claves
2. Análisis de Riesgo previo a tareas no cotidianas
3. Evaluaciones de riesgo adaptadas de otras operaciones (con pocos cambios)
4. Evaluaciones de riesgo son "propiedad" y manejadas por EHS

Bueno

5. Los análisis de riesgo son desarrollados principalmente por EHS, con alguna retroalimentación de los equipos operativos
6. Existe un procedimiento que describe como elaborar un análisis de riesgo
7. El análisis de riesgo es utilizado como base para establecer controles

Mejor

8. Análisis de riesgo son actualizados de manera anual (como mínimo)
9. Jefes y Gerentes tienen entrenamiento para realizar análisis de riesgo
10. Los análisis de riesgo son hechos y manejados por los gerentes de las áreas
11. SAnálisis de riesgo integrado a los procesos de manejo de cambio

Sistema de Gestión Robusto

Básico

1. Los roles y responsabilidades están delineados en la Política de Salud y Seguridad
2. El Sistema es de la propiedad y manejo de los encargados de SSO
3. Existe una política y procesos/procedimientos para el manejo de riesgos claves
4. La política está publicada

Bueno

5. Sistema basado en estándares reconocidos (ISO 45001, OHSAS, VPP)
6. Procedimientos amigables que establecen la SSO como una responsabilidad gerencial.
7. Rotulación, acceso a los procedimientos y facilidad de consulta
8. Auditorías Internas del sistema y su implementación

Mejor

9. Se establece una relación clara entre como los elementos del Sistema interactúan con la operación.
10. Documentos con dueños dentro del proceso, con revisiones periódicas
11. Auditorías externas del sistema.
12. Formación en sistemas de gestión a todos los lideres en el sistema
13. Se establecen planes de mejora a partir de los hallazgos

Involucramiento y Compromiso de la Fuerza Laboral

Básico

1. Reporte de accidentes por parte del nivel supervisión, NM se reportan ocasionalmente
2. Se discuten temas relacionados con SSO en reuniones
3. Comités de SSO se reúnen de manera frecuente pero el input generalmente viene de EHS

Bueno

4. Se ha migrado de solo reportar accidentes a reportar riesgos y NM
5. Comités de SSO proactivos y participativos
6. Roles específicos para departamento de EHS (como apoyo)
7. Inspecciones e investigaciones conjuntas con todas las áreas operativas

Mejor

8. Reconocimiento por sugerencias significativas para el desempeño de SSO
9. Programas de SSO ejecutados por personal operativo
10. Grupos Focales/Proyectos liderados por áreas operativas
11. Comités de SSO involucrados en planificación y definición de metas
12. Campañas de SSO orientadas al involucramiento

Fuerza Laboral Competente

Básico

1. Roles y responsabilidades definidos en la política de SSO
2. La inducción de personal incluye temas de SSO
3. Entrenamientos generales son impartidos a todo el personal (Primeros Auxilios, Levantamiento de Cargas, Uso de EPP)

Bueno

4. Roles y responsabilidades de SSO definidos en las descripciones de puesto
5. Se determina la necesidad de entrenamiento basado en el análisis de riesgo
6. Existe una matriz de entrenamiento por puesto y la periodicidad con la que se imparte
7. Programa de entrenamiento ejecutado en tiempo y forma

Mejor

8. Entrenamientos específicos para Gerentes, Supervisores y equipo de EHS
9. Cursos diseñados en base a los perfiles de riesgo
10. Entrenamientos sobre liderazgo en SSO para jefes y gerentes
11. Definición de roles basado en "comportamientos deseables"

Comunicación Efectiva Hacia Arriba y Abajo

Básico

1. Política establecida, publicada y comunicada
2. Rótulos de "Obligación" colocados en diferentes puntos de la operación
3. Rotulación de salidas de emergencia, extintores, hidrantes y otros informativos
4. Procedimientos de SSO en carpetas compartidas, disponibles para todos

Bueno

5. Herramientas de comunicación a dos vías
6. Boletines mensuales, pizarrones (actualizados)
7. Se comparten mensajes positivos, no solo accidentes
8. SSO es un elemento en todas las reuniones gerenciales, independientemente del área

Mejor

9. Visiones, expectativas y estrategias comunicadas claramente
10. Vías de comunicación con mensajes internos (videos, afiches, inducciones)
11. Comunicación permanente sobre el estado de las iniciativas y sugerencias
12. Se lleva una practica de compartir aprendizajes y mejores practicas
13. Existe una retroalimentación sobre SSO en las evaluaciones de desempeño

Sistemas de Monitoreo Efectivos

Básico

1. Se mantiene un registro de todos los accidentes
2. Las estadísticas son recopiladas y procesadas por EHS
3. Las investigaciones son hechas por EHS
4. Las inspecciones son hechas por EHS

Bueno

5. Se tienen sistemas o metodologías amigables para el reporte de NM
6. Investigaciones son responsabilidades de los Gerentes del área
7. Cualquier miembro del staff puede realizar inspecciones
8. Buen balance entre indicadores proactivos/reactivos
9. Reportes y actualizaciones regulares al Comité Gerencial

Mejor

10. El reporte de eventos tiene un balance más pronunciado hacia NM/Riesgos que accidentes
11. NM significativas son tratadas como accidentes
12. Staff relevante es entrenado en métodos de identificación de causas
13. Seguimiento a actividades relacionadas a SSO por departamento
14. Evaluaciones por la dirección de manera periódica

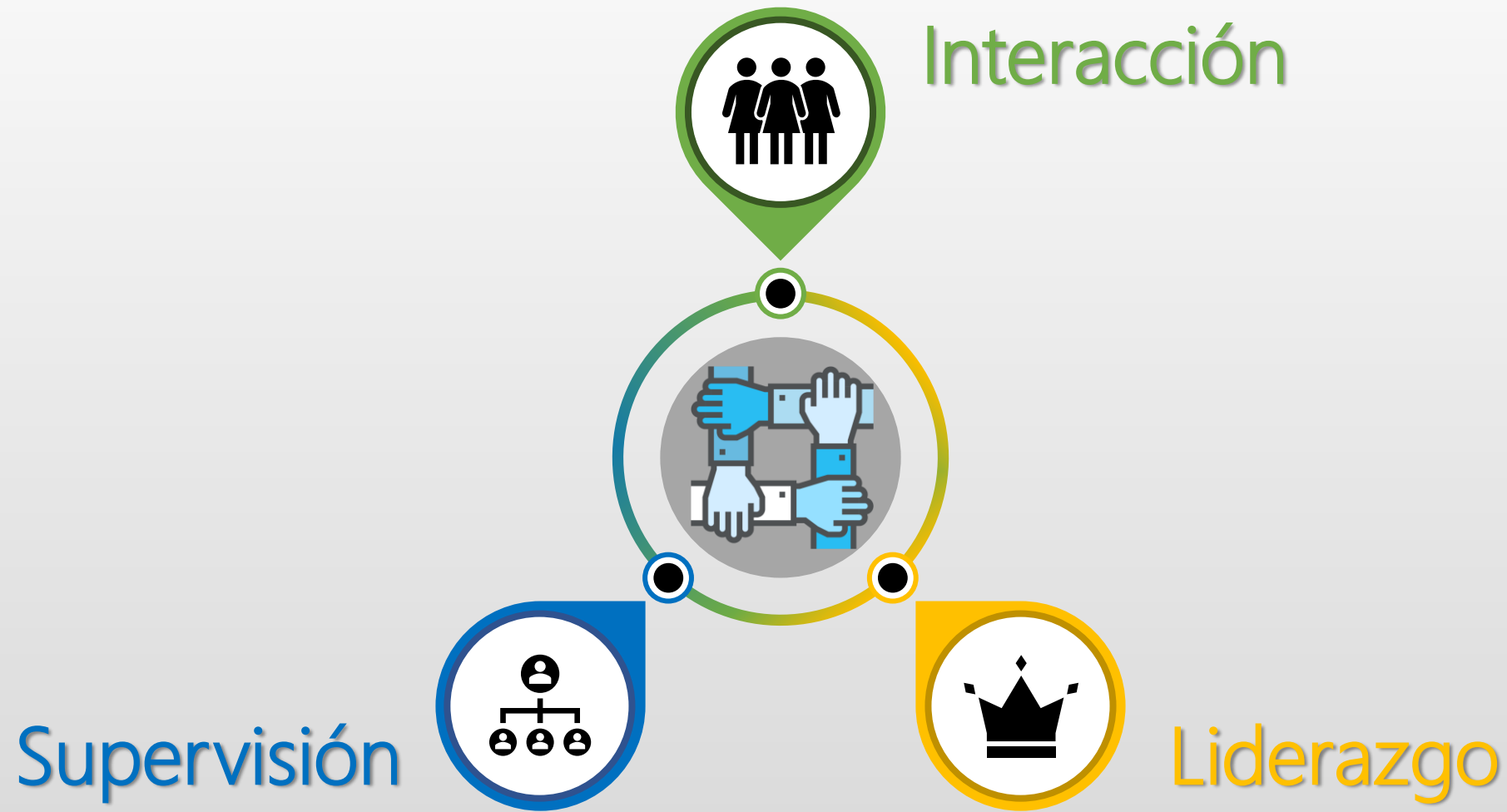
Resultados

0 – 33
Básica

34 – 67
Buena

68 – 100
Buena

Factores que Influencian la Cultura



Interacción



Los trabajos donde existe una mayor interacción entre compañeros, tienden a tener un mayor grado de influencia sobre los comportamientos colectivos

Supervisión



La supervisión define la práctica común y ayuda a asignar valor al trabajo que los empleados hacen

Confianza

Cultura

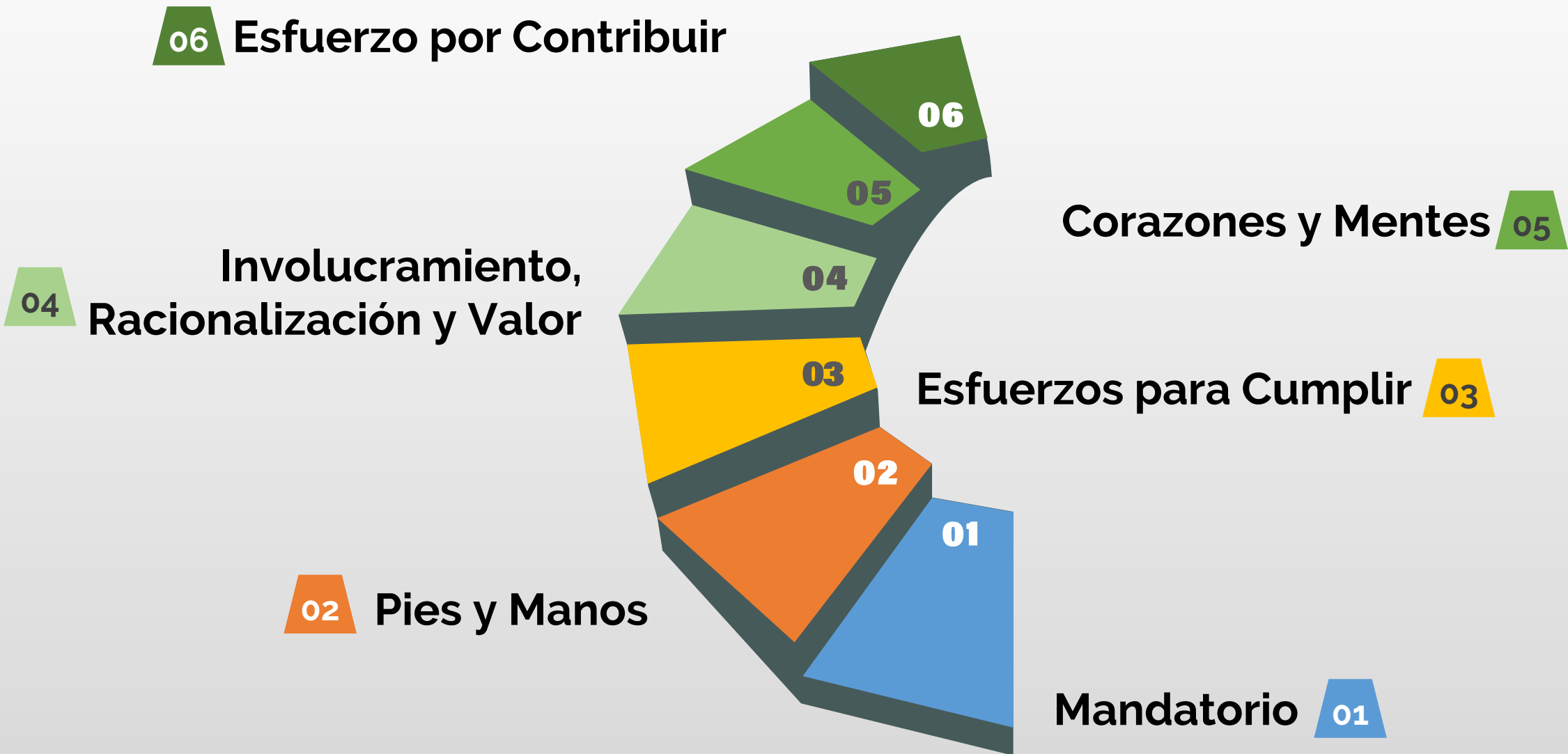
Contracultura



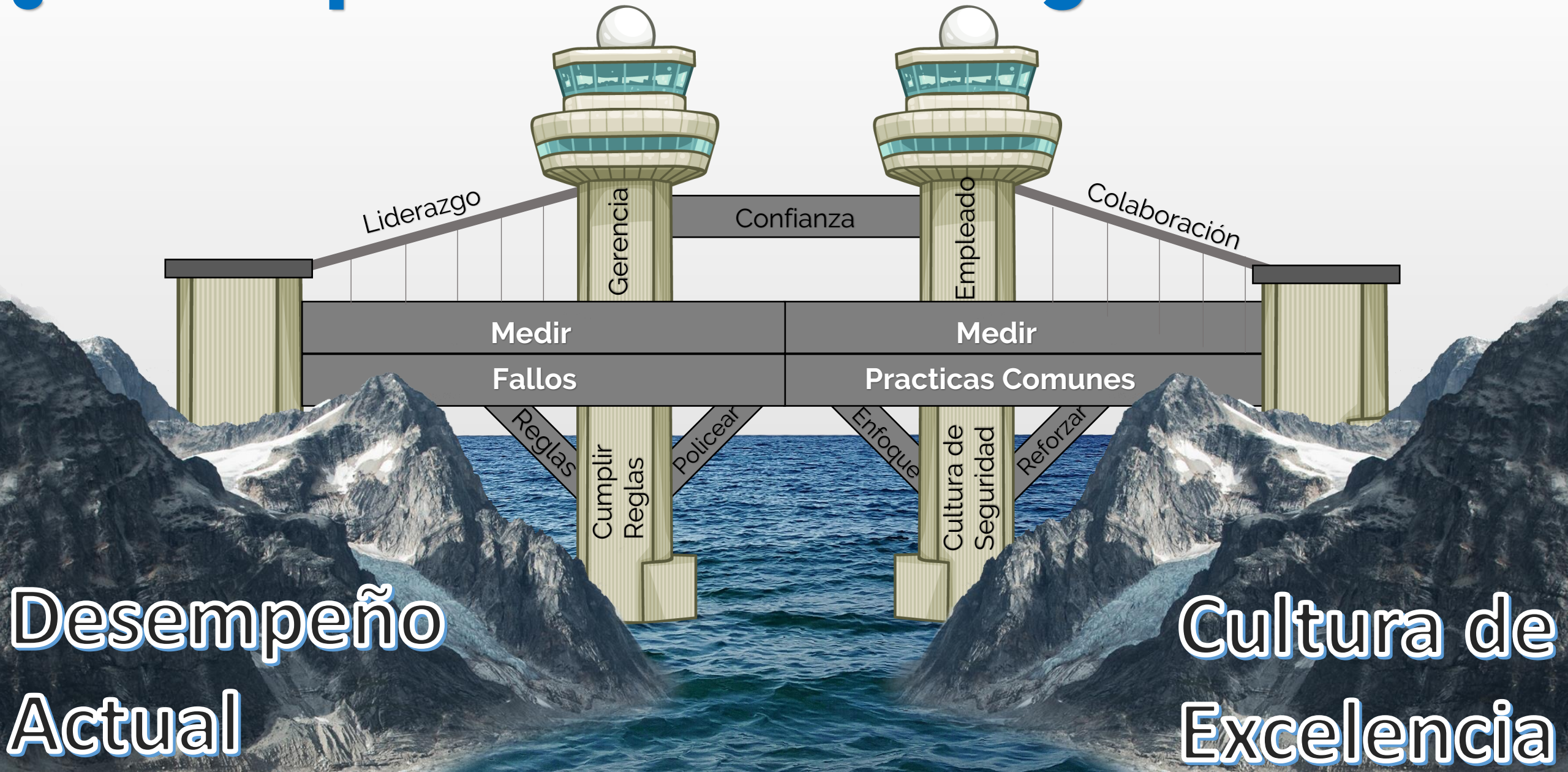
Hay una conexión clara entre liderazgo en seguridad y desempeño organizacional

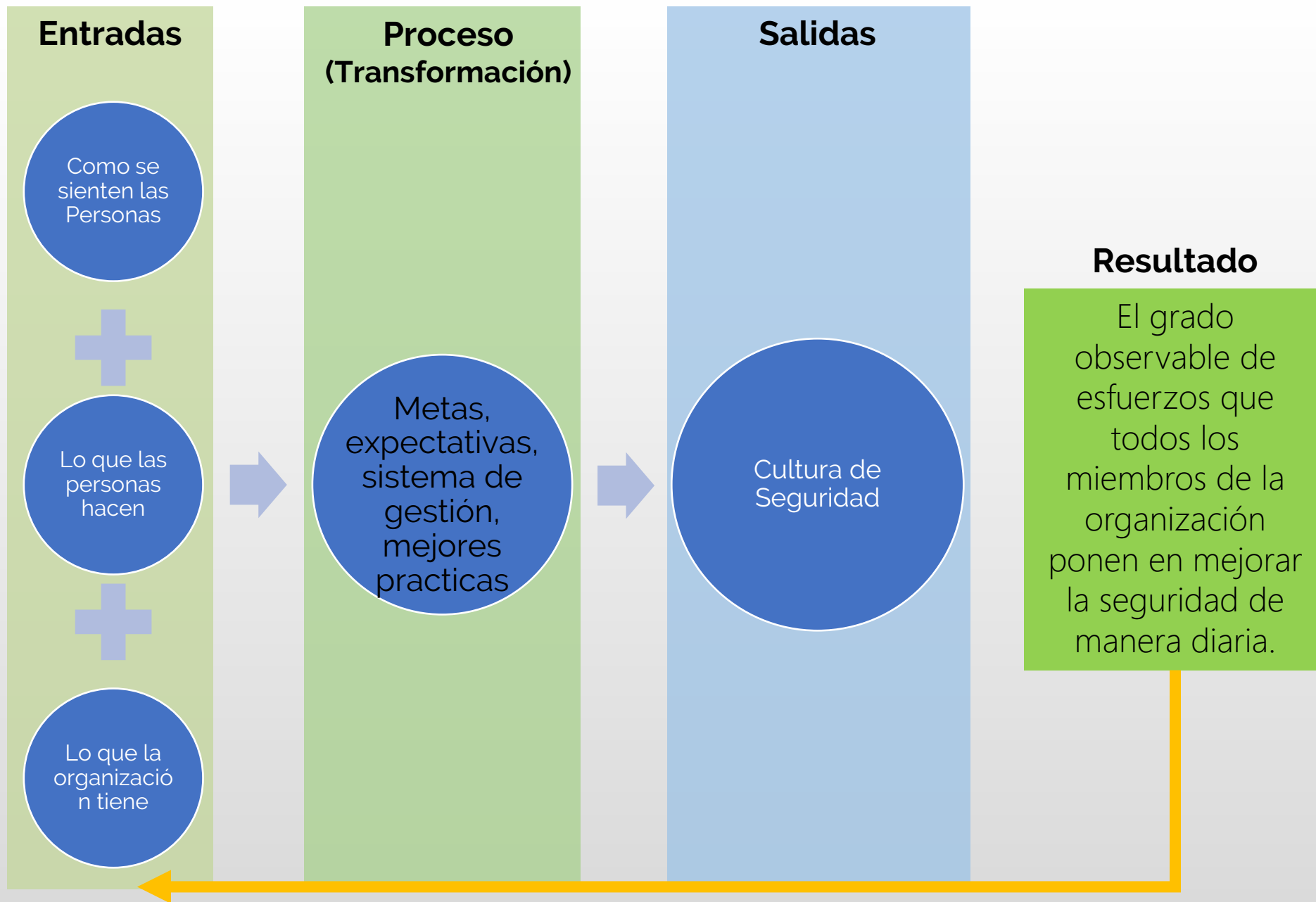


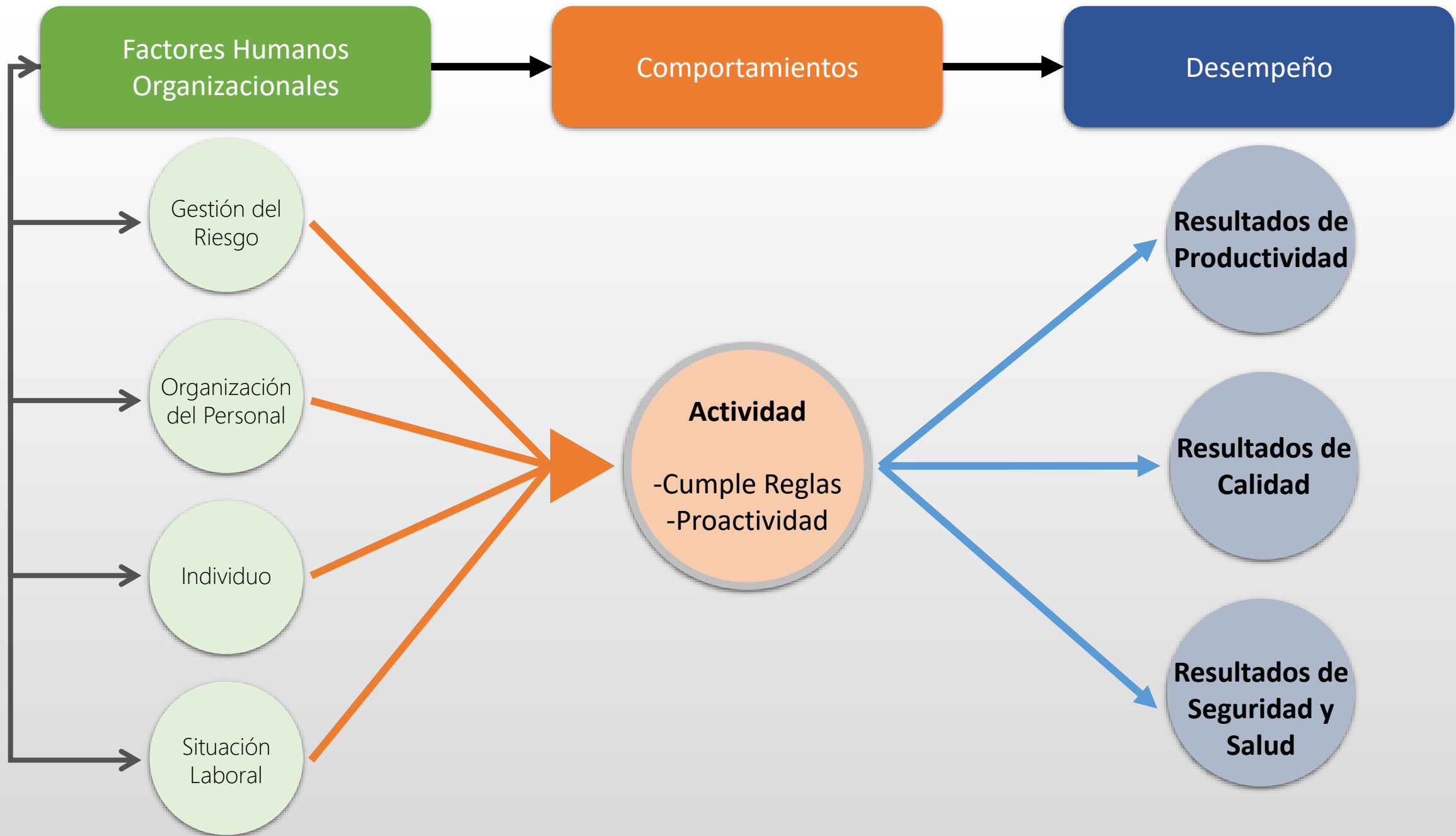
Curva de Desempeño de Seguridad



¿Cómo Impacta la Cultura de Seguridad?







Estrategia de Enriquecimiento de Cultura

La cultura no solo es un fenomeno apreciable desde un punto de vista teorico o psicologico, es un recurso explotable y cultivable dentro de las organizaciones si se tiene un enfoque adecuado



Estrategia

Propósito

Mercadeo

Valores Fundamentales

Iniciativas

Visión

Rendición de Cuentas

Metas

Agentes de Cambio

Objetivos

Medición y Ajustes

Política de Salud y Seguridad



*Experimentar la emoción de la
competición ganando y aplastando a la
competencia*



*Resolver problemas que no tienen
solución de una forma innovadora*



Hacer felices a las personas

Estrategia

- Propósito
 - Valores Fundamentales
 - Visión
 - Metas a Corto y Largo Plazo
 - Objetivos
- Mercadeo
 - Iniciativas
 - Rendición de Cuentas
 - Agentes de Cambio
 - Medir y Ajustar

Diagnóstico

Iniciativas Actuales



Percepciones

Analisis de Eventos

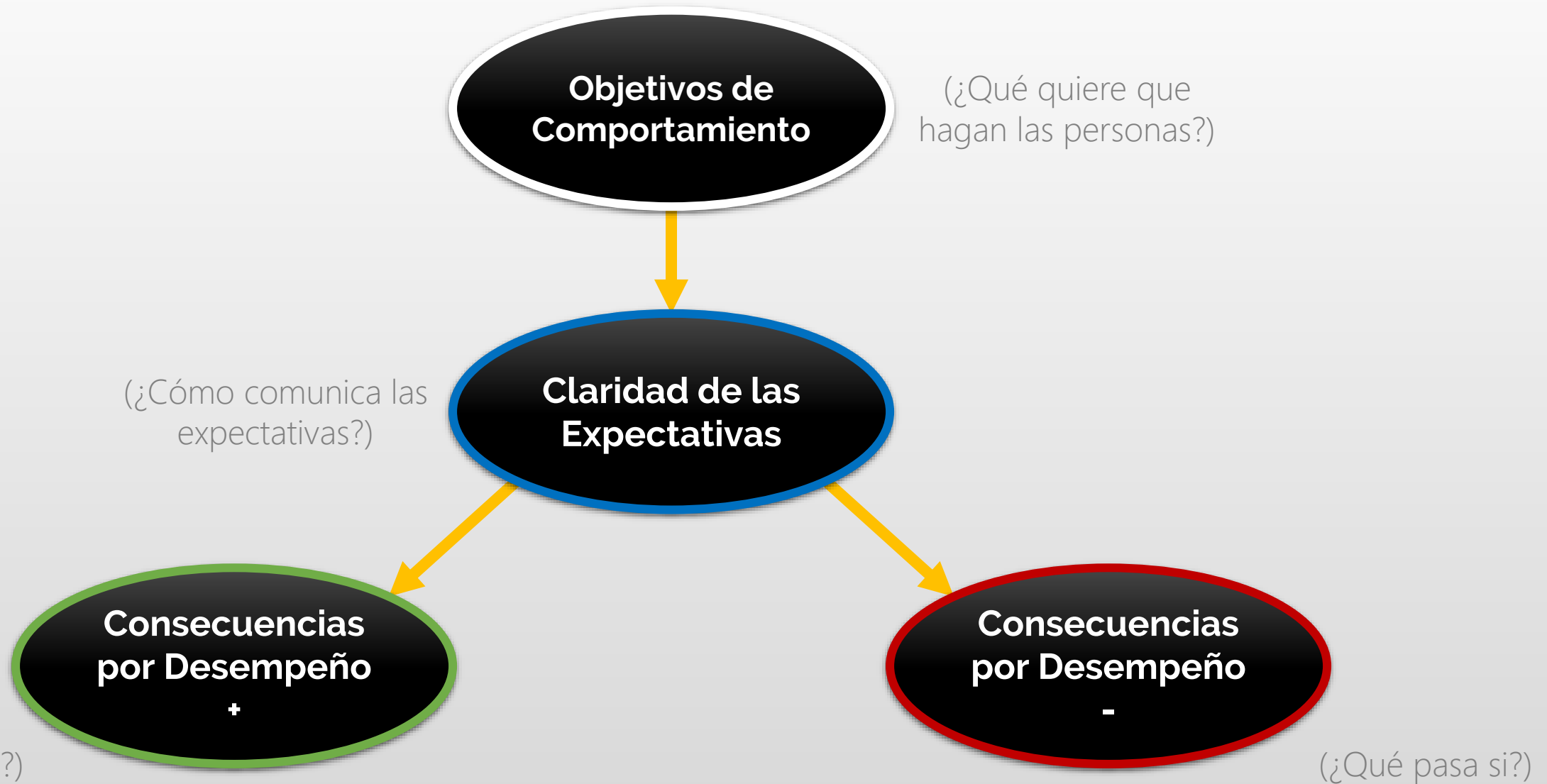
Grupos Focales



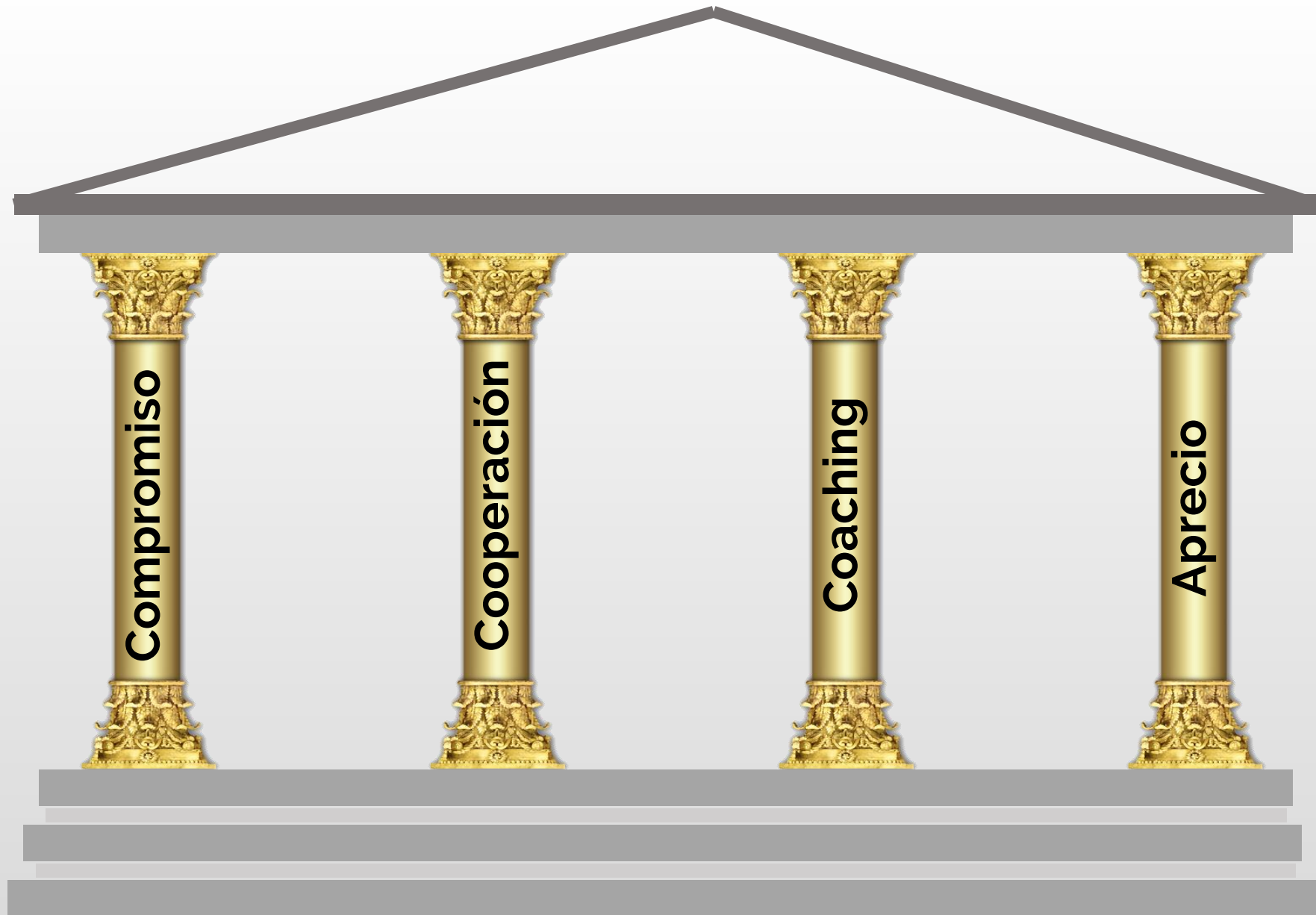
Claridad

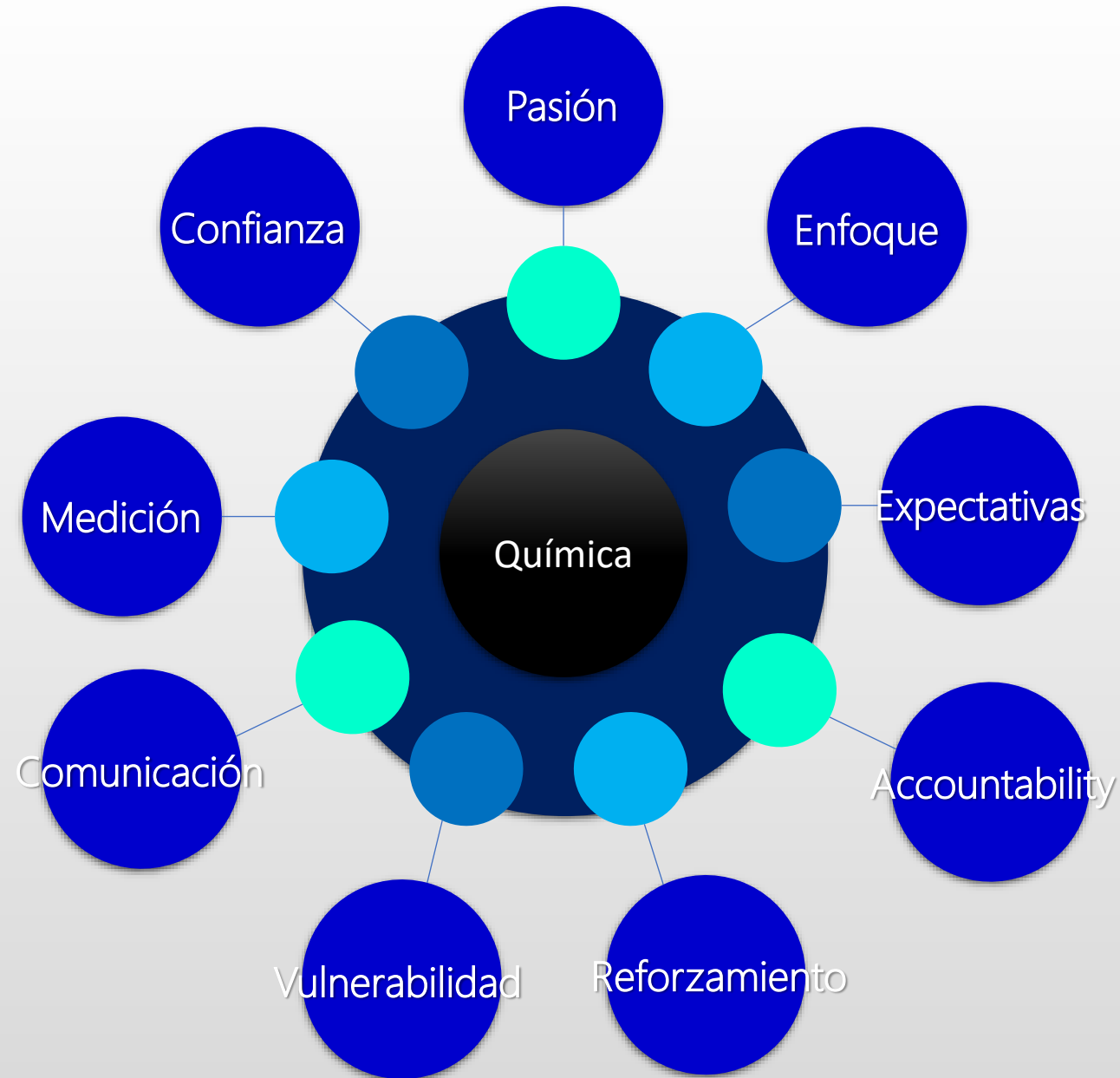
- Definiciones
- Lanzamiento de la Estrategia
- Alineamiento de los Directivos
- Alineamiento de los Empleados

Gerenciar el Comportamiento



Clima





Control

- Enfoques en la Mejora de Seguridad
- Estrategias de Mejora Enfocadas
- Seguridad Basada en Comportamiento
- Motivación

Mejora Continua

- Sostenibilidad de la Estrategia
- Cultura de una Sola Mirada
- Soporte a Multinivel
- Planes de Sucesión
- Onboarding
- Desarrollo Profesional
- Diagnostico Continuo

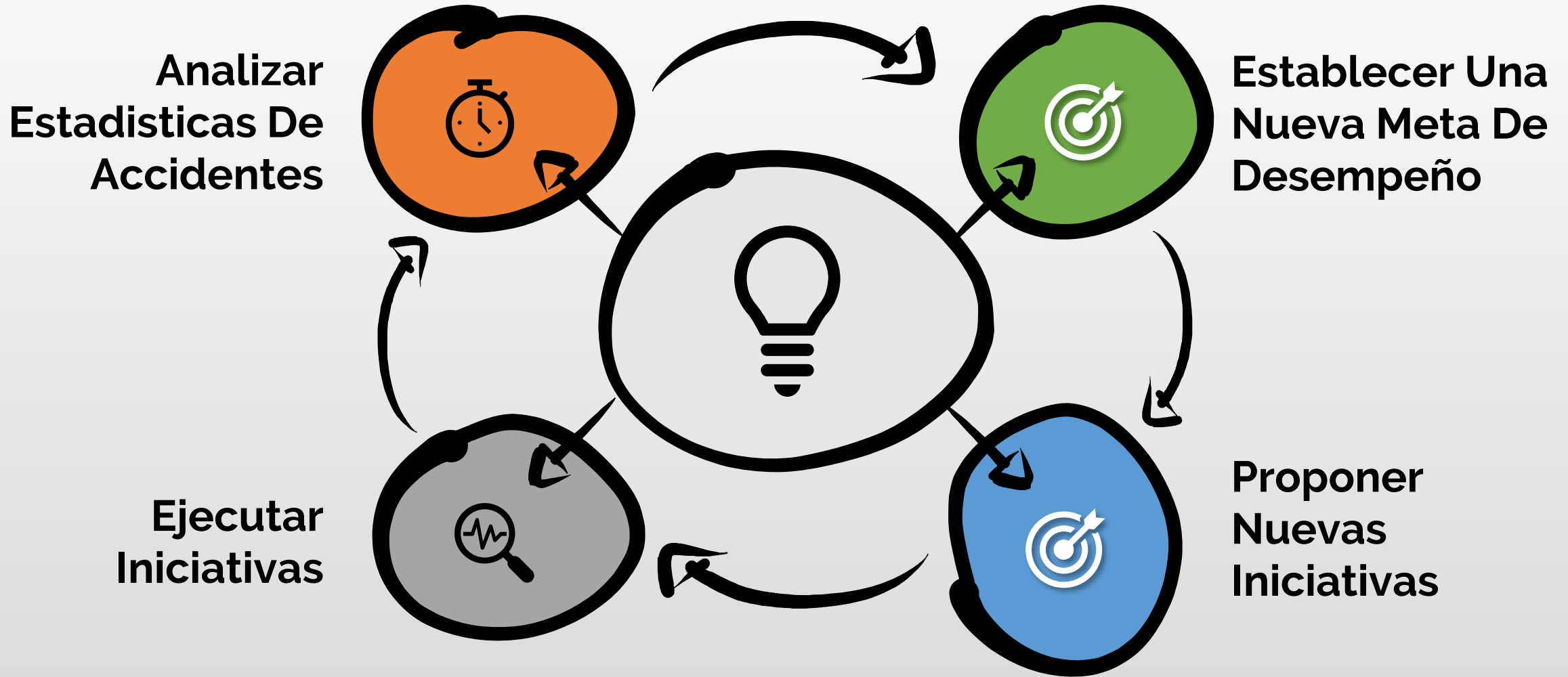
Factores Claves de la Cultura



5 Principios del Desempeño Humano

- El error humano es normal
- Disparar la culpa no arregla nada
- Aprender es vital
- El contexto lidera el comportamiento
- La forma en que responde ante el fracaso importa

Ciclo Perpetuo de Evitar Errores



Programas de SBC

Para desarrollar un programa exitoso de SBC usted necesita evaluar como los siguientes factores interactúan en las áreas de trabajo



La Seguridad Hecha Fácil

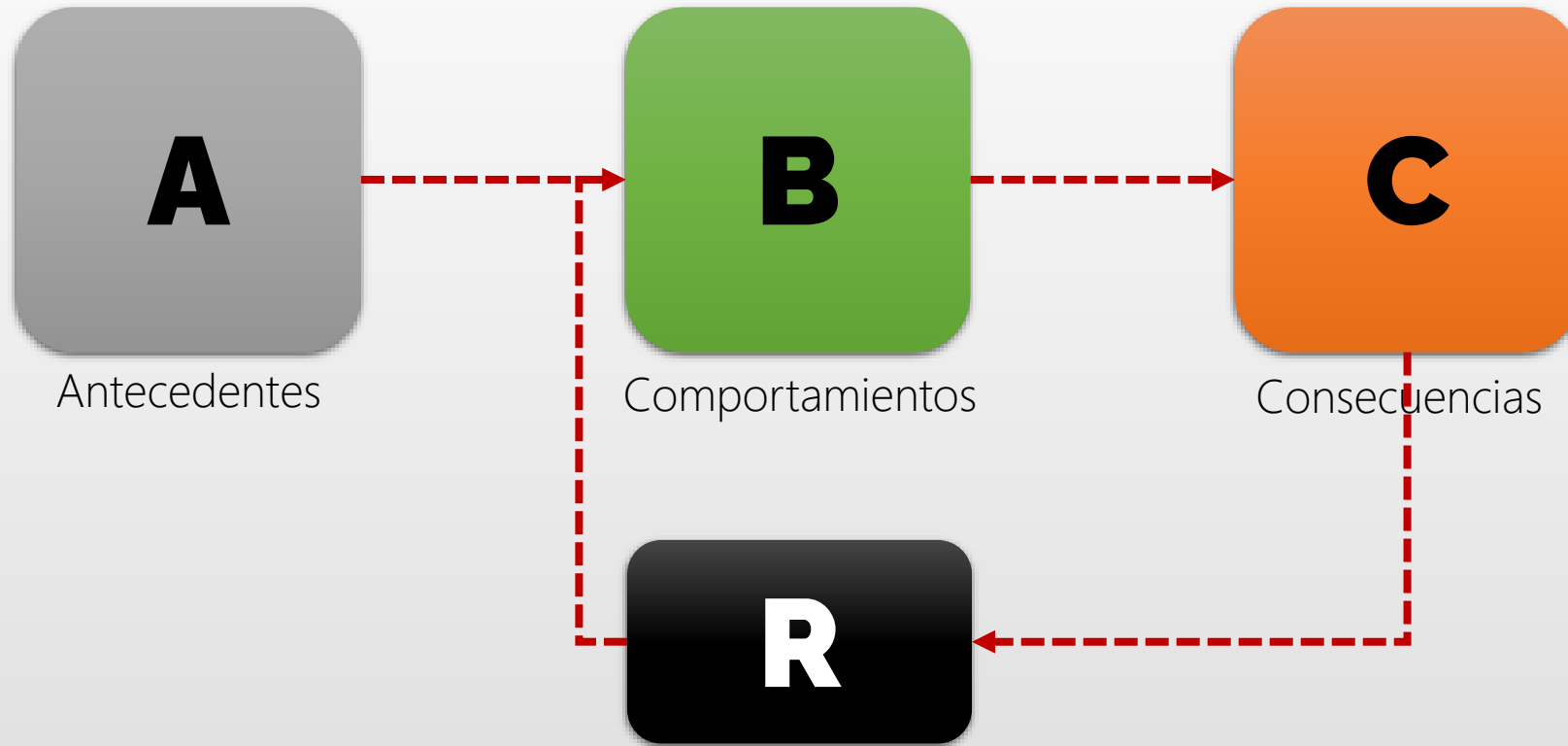
Para asegurar un desempeño excelente en SSO, usted necesita:

- Enfocarse activamente en mejorar condiciones de trabajo.
- Comprender el rol humano de las personas y su pensamiento individual.
- Reducir la toma de decisiones insegura e incrementar las decisiones seguras.

Principios Básicos de un Programa de SBC

- El comportamiento es una causa superficial de accidentes
- Observe – mida – gestione
- La retroalimentación es clave para mejorar el desempeño
- Las consecuencias motivan el comportamiento
- La comunicación y las relaciones son claves
- La participación crea Propiedad
- Proactividad antes de reactividad

Modelo de Comportamiento



Los programas de SBS intentan reducir las lesiones al crear un ambiente de comportamientos seguros a través de la Observación – Retroalimentación e Intervención Positiva.

Barreras para el Comportamiento Seguro

- Poco entrenamiento o conocimiento
- Complacencia
- Falta de acuerdo en practicas seguras
- Elección Personal
- Cultura
- Sistemas de Gestión de Riesgos inefectivos
- Consecuencias difusas
- Equipo e instalaciones inseguras

Componentes Claves para SBC

- Expectativas de Comportamiento Esperado – SOP Trabajo Seguro
- Checklist de Comportamientos – Observe y Detalle
- Proceso de Retroalimentación
- Indicadores de Desempeño y Mejora

Observando a los Trabajadores

- Observe: entienda lo que esta haciendo el trabajador
- Comunique: hágale saber al empleado por que el comportamiento es inseguro
- Acuerden: identifiquen cual es el comportamiento
- Reafirme: recuerde al empleado que esto se hace para asegurar su integridad física y salud
- Confirme: asegúrese que el empleado acuerde con usted el objetivo de esto
- Seguimiento: valide en fechas posteriores el cambio de comportamiento

Retroalimentando a los Trabajadores

- De retroalimentación inmediatamente después de observar
- Si observo comportamientos seguros, indíquelos y refuérceles
- Si observe comportamientos inseguros, explíquelos y acuerden una alternativa

Toda retroalimentación debe ser positiva

Responsabilidades Gerenciales

- Proveer las expectativas para los supervisores
- Comprender el proceso de SBC
- Eliminar las barreras y obstáculos organizacionales

Responsabilidades Supervisores

- Asegurar la confidencialidad del proceso
- Asegurar que no hayan represalias a causa de una observación
- Permitir el tiempo a los empleados para realizar observaciones
- Entender lo que los datos dicen sobre el desempeño en seguridad
- Remover barreras y obstáculos para comportamientos seguros
- Hacer el programa de SBC una parte diaria de la operación

Responsabilidades Trabajadores

- Desarrollar una actitud positiva en relación a la seguridad
- Participar en los entrenamientos de SBC
- Comprender y participar en el proceso de SBC
- Cuidarse entre todos
- Tomar un rol directo en asegurar que todos estén trabajando de forma segura.