

# Folleto del estudiante

# El curso de Fundamentos del Liderazgo en Seguridad (FSL) fue desarrollado de manera colaborativa por



**Center for Health, Work & Environment**  
colorado school of public health



(c) 2015, CPWR - The Center for Construction Research and Training. Todos los derechos reservados. Estos materiales están disponibles de manera gratuita por parte de CPWR. Ningún contenido se puede modificar sin la autorización de CPWR. CPWR es la sección de investigación y capacitación de NABTU y sirve a la industria de la construcción y a sus trabajadores. ([www.cpwr.com](http://www.cpwr.com))

La elaboración de este programa de capacitación contó con el apoyo del acuerdo cooperativo OH009762 del Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH). El contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no representa necesariamente los puntos de vista oficiales del NIOSH.

# ÍNDICE

<b>Material básico</b> .....	<b>4</b>
<b>Habilidades de liderazgo en seguridad</b> .....	<b>7</b>
Un LIDER lidera con el ejemplo .....	8
Un LIDER involucra y empodera a los miembros del equipo .....	9
Un LIDER desempeña la escucha activa y practica la comunicación a tres bandas .....	10
Un LIDER enriquece y desarrolla a los miembros del equipo a través de la enseñanza, la orientación y la retroalimentación.....	12
Un LIDER reconoce a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho .....	14
<b>Aplicar las habilidades de liderazgo en escenarios de la vida real</b> .....	<b>15</b>
Habilidades de liderazgo y lista de verificación de acciones.....	17
1. ¡Cubre el agujero! .....	18
2. Hace mucho calor, mucho calor, mucho calor, nena... ..	19
3. Revisar o no revisar .....	20
4. Dame un poco de espacio .....	21
5. La herramienta correcta para el trabajo correcto.....	22
6. ¿Tenemos que hacerlo? .....	23
7. Mauro toma un atajo.....	24
<b>Conclusiones</b> .....	<b>25</b>

# MATERIAL BÁSICO

Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

2

**Objetivo**

Presentarle 5 habilidades fundamentales de liderazgo en seguridad que puede utilizar para mejorar el ambiente y los resultados de seguridad en el lugar de trabajo.

---

---

---

---

---

---

---

---

Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

3

**Objetivos de aprendizaje**

*Al finalizar este módulo, los estudiantes podrán:*

1. explicar por qué es importante el liderazgo en seguridad
2. describir 5 habilidades de los líderes de seguridad
3. explicar cómo emplear las habilidades de liderazgo en seguridad en el trabajo

---

---

---

---

---

---

---

---

LAS DIAPOSITIVAS 4 Y 5 SE OMITIERON INTENCIONALMENTE

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

6

### ¿Quiénes son los líderes de seguridad?

- Supervisores
- Trabajadores experimentados
- Aprendices
- Superintendentes
- Propietarios
- **Cualquiera... todos**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

7

Líderes de seguridad

Programas y políticas de seguridad

Ambiente de seguridad

Incidentes de seguridad

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

8

Los líderes de seguridad fortalecen el ambiente de seguridad del lugar de trabajo

Qué tan bien se implementan las políticas, procedimientos y prácticas de la empresa en el lugar de trabajo.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

9

### Costos directos



- Tratamientos médicos
- Salarios perdidos
- Compensación por enfermedad
- Daños a los productos o equipos
- Primas de seguro más altas

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

10

### Costos indirectos



- Discapacidad
- Reducción de la esperanza de vida
- Sufrimiento de la familia y los compañeros de trabajo
- Pérdida de productividad
- Costos de contratación
- Disminución de la reputación de la empresa
- Muerte

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

11

### Beneficios del liderazgo en seguridad eficaz

- Aumento de la moral
- Mejora del trabajo en equipo
- Ambiente de seguridad positivo
- Reducción de riesgos
- Prácticas de trabajo más seguras
- Menos lesiones y muertes
- Mejor reputación del negocio
- Más productividad y mejor calidad
- ¿Otros?

---

---

---

---

---

---

---

---

# HABILIDADES DE LIDERAZGO EN SEGURIDAD

Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

12

**Un líder de seguridad se define como...**

Una persona que tiene el **valor** de demostrar que le da importancia a la seguridad al trabajar y comunicarse con los miembros del equipo para identificar y limitar las situaciones peligrosas, incluso en la presencia de otras presiones del trabajo, como los cronogramas y los costos.

---

---

---

---

---

---

---

---

Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

13

**5 habilidades de LIDERazgo**

- Liderar con el ejemplo
- Involucrar y empoderar a los miembros del equipo
- Desempeñar la escucha activa y practicar la comunicación a tres bandas
- Enriquecer y desarrollar a los miembros del equipo a través de la enseñanza, la orientación y la retroalimentación
- Reconocer a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho

---

---

---

---

---

---

---

---

# LÍDER

*Lidera con el ejemplo*

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

14



### Cómo liderar con el ejemplo

- Tenga una actitud positiva hacia la seguridad
- Establezca la seguridad como un valor central
- Fije expectativas de seguridad altas
- Comparta la visión de seguridad con el equipo
- “Practique lo que predica”
- Refuerce la idea de que **la seguridad es tarea de todos**
- ¡Lidere!

---

---

---

---

---

---

---

---



# LÍDER

*Involucra y empodera a los miembros del equipo*

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

### Cómo

15

#### involucrar y empoderar a los miembros del equipo

- Explique por qué la seguridad es fundamental para realizar el trabajo
- Involucre a los miembros del equipo en la toma de decisiones respecto a la seguridad
- Lleve a cabo reuniones de seguridad diarias por las mañanas y recorridos conjuntos entre los trabajadores y la gerencia durante la jornada laboral
- Empodere a los miembros del equipo para que
  - Informen sobre los problemas de seguridad, las lesiones y los cuasi accidentes
  - Informen o solvente los riesgos o situaciones inseguras



---

---

---

---

---

---

---

---

# LÍDER

**D**esempeña la escucha activa y practica la comunicación a tres bandas

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad



**Escucha activa**

### Cómo

practicar la escucha activa y la comunicación a tres bandas

- Trate a los miembros del equipo con respeto cuando hablen
- Preste atención a las señales no verbales, como el lenguaje corporal y el contacto visual
- Escuche para **entender** lo que se está diciendo en lugar de escuchar para responder.
- Haga preguntas aclaratorias

16

---

---

---

---

---

---

---



**Practicar la comunicación  
a tres bandas**

## Cómo

practicar la escucha activa y  
la comunicación a tres bandas (cont.)

- Asegúrese de que tiene la atención del oyente
- Sea directo y conciso
- Pídale al miembro del equipo que repita el mensaje
- Aclare cualquier malentendido

---

---

---

---

---

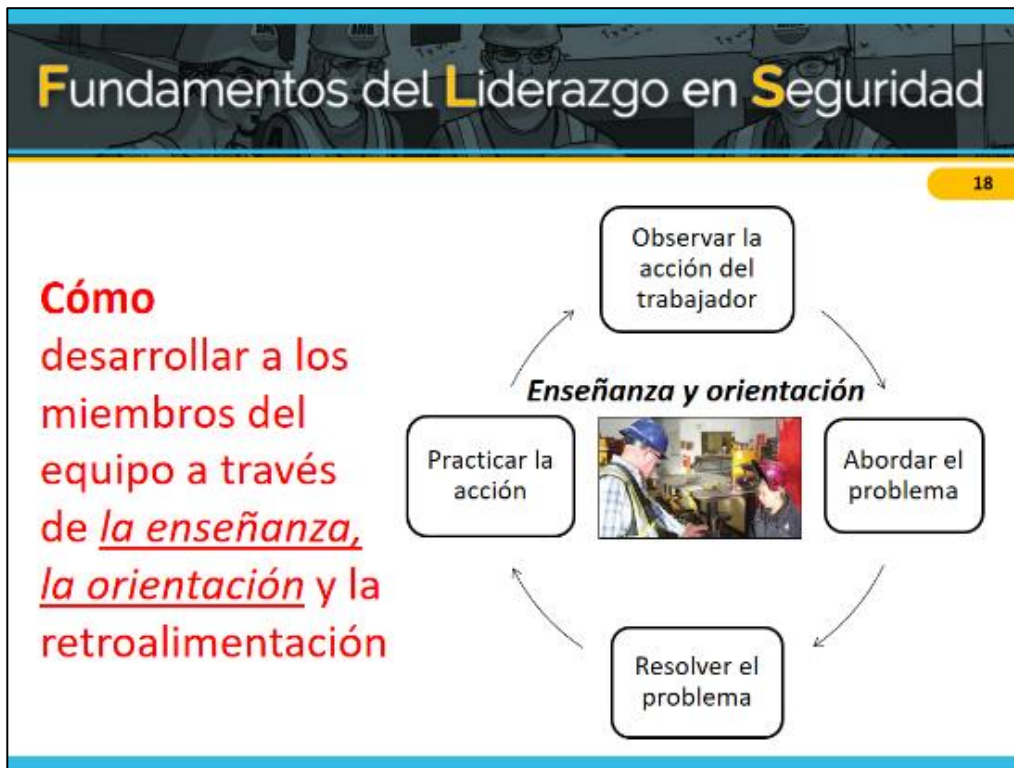
---

---

---

# LÍDER

**Enriquece y desarrolla a los miembros del equipo a través de la enseñanza, la orientación y la retroalimentación**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Cómo**  
desarrollar a los  
miembros del  
equipo a través  
de la enseñanza,  
la orientación y la  
retroalimentación  
(cont.)

Use el principio **FIST**:

Describa los	<b>HECHOS (FACTS)</b>
Explique el	<b>IMPACTO</b>
Ofrezca	<b>SUGERENCIAS</b>
Sea	<b>OPORTUNO (TIMELY)</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

# LÍDER

**Reconoce a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho**

## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

20



### Cómo

reconocer a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho

- Dé reconocimiento por separado de otro tipo de retroalimentación
- Por lo general, elogie en privado
- Sea específico acerca de por qué está elogiando a la persona
- Elogie públicamente si la persona se siente cómoda con eso

---

---

---

---

---

---

---

---



## Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

22

### Actividades de escenarios

- Analicen si los personajes usan las habilidades de liderazgo en seguridad
- Discutan qué se pudo haber hecho mejor



## Estructura del escenario

- Situación
- Resultado A
- Resultado B
- La primera letra del nombre de cada personaje se basa en su puesto de trabajo:
  - Stan es un Superintendente
  - Mario es un Maestro de obras
  - Thomas es un Trabajador experimentado
  - Ana es una Aprendiz

**Obra de construcción en la que ocurren todos los escenarios**

## Lugar de trabajo

- Edificio de uso mixto de seis pisos (el 1er piso es comercial)
- Carolina del Norte
- Proyecto de 12 a 14 meses
- Comenzó en enero, los escenarios comienzan en julio

## Contratista general

- American Master Builders (AMB) Inc.
- 50% empleados de AMB
- 50% subcontratistas especializados
- De 30 a 50 trabajadores en el lugar en cualquier momento
- Sindicalizados y no sindicalizados



## Habilidades de liderazgo y lista de verificación de acciones

<b>Habilidades</b>	<b>Acciones</b>
<b>Lidera con el ejemplo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece las expectativas de seguridad como un valor central</li> <li>• Comparte la visión de seguridad con los miembros del equipo</li> <li>• Demuestra una actitud positiva hacia la seguridad</li> <li>• Practica lo que predica</li> <li>• Lidera</li> </ul>
<b>Involucra y empodera a los miembros del equipo</b>	<p>Involucra, anima y empodera a los miembros del equipo para identificar y actuar en situaciones inseguras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informando sobre los riesgos y problemas de seguridad</li> <li>• Aportando soluciones</li> <li>• Informando sobre los cuasi accidentes</li> <li>• Interrumpiendo el trabajo si es necesario</li> </ul>
<b>Escucha activamente y practica la comunicación a tres bandas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activamente para <b>entender</b> lo que dicen los miembros del equipo</li> <li>• Practica la comunicación a tres bandas al hacer que la persona repita el mensaje que acaba de escuchar</li> </ul>
<b>Desarrolla a los miembros del equipo a través de la enseñanza, la orientación y la retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseña y orienta a los trabajadores de manera respetuosa</li> <li>• Observa cómo el alumno solventa la situación peligrosa o realiza la tarea para asegurarse de que se haga correctamente</li> <li>• Se centra en las consecuencias potenciales en lugar de concentrarse en el miembro del equipo</li> <li>• Usa el principio FIST: Hechos, impacto, sugerencias, momento oportuno (<b>F</b>acts, <b>I</b>mpact, <b>S</b>uggestions, <b>T</b>imely)</li> </ul>
<b>Reconoce a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce a los miembros del equipo en público o en privado por superar las expectativas respecto a la seguridad</li> </ul>

## 1. ¡CUBRE EL AGUJERO!

Stan – Superintendente en *Volt Electric*  
Mario – Maestro de obras principal en *Volt Electric*  
Ana – Aprendiz en *Volt Electric*

### Situación

Para llevar a cabo sus tareas, Ana, una aprendiz en *Volt Electric*, tiene que caminar cerca de un gran agujero en el suelo donde hay que reemplazar un panel de contrachapado dañado. Stan, el superintendente de *Volt*, sabe que esto representa un riesgo grave de caídas y que se debe abordar inmediatamente. La contratista general ha respondido con lentitud a las peticiones de seguridad, por lo que Stan le pide al maestro de obras principal, Mario, que se haga cargo.

### Resultado A

Mario le dice a Ana que debe cubrir el agujero del suelo. Ana asiente con la cabeza y decide que se encargará de ello en 15 minutos, cuando haya terminado de asegurar el cable eléctrico al travesañ. Ana sabe que Mario detesta que una persona retrase el trabajo de los demás.

Mientras tanto, dos instaladores de paneles de yeso no ven el agujero hasta el último minuto, cuando un trabajador que se encuentra cerca grita “¡Deténganse!”, lo que les da el tiempo justo para evitarlo.

Mario se entera de esto, vuelve al lugar donde Ana se encuentra y le reclama por no haber cubierto el agujero inmediatamente. Agrega que si la otra trabajadora hubiera caído en el agujero, se habría lesionado gravemente, o tal vez algo peor, y señala que esta no es la primera vez que ignora sus instrucciones. Sintiéndose humillada, Ana se disculpa y le explica que no se dio cuenta de que él quería que interrumpiera todo lo que estaba haciendo.

### Resultado B

Mario le dice a Ana que debe cubrir el agujero del suelo de inmediato porque representa un riesgo grave de caídas. Le dice que deje de hacer lo que está haciendo, que consiga un trozo de madera contrachapada, lo asegure sobre el agujero y escriba la palabra “agujero” en la madera con pintura en aerosol. Le recuerda que debe atarse para que no sufra un accidente mientras arregla el problema.

Cuando termina, le pide que repita sus instrucciones para asegurarse de que entiende lo que le dijo. Ana repite las instrucciones de Mario palabra por palabra y él le da el visto bueno.

Cuando termina de tapar el agujero, Ana piensa lo contenta que está de que Mario le haya pedido que confirmara lo que él quería que hiciera y cuándo quería que lo hiciera, porque ha habido ocasiones en las que ella no ha entendido exactamente lo que otros maestros de obras con los que ha trabajado le han pedido que hiciera.

Unos minutos más tarde, cuando Mario viene a darle las gracias a Ana por eliminar el riesgo de caídas, dos instaladores de paneles de yeso caminan sobre el trozo de madera contrachapada que ella acaba de colocar.

## **2. HACE MUCHO CALOR, MUCHO CALOR, MUCHO CALOR, NENA...**

Marcos – Maestro de obras en *AMB, Inc.*  
Thomas – Trabajador experimentado en *AMB, Inc.*

### **Situación**

Entrada la tarde, Marcos, un maestro de obras de AMB, ve a Thomas, un carpintero experimentado, vertiendo una jarra de agua sobre su cabeza. Marcos sospecha que Thomas pueda tener agotamiento por calor.

Le grita a Thomas que bajará enseguida para acompañarlo al remolque donde hace fresco, para que pueda descansar, comer y beber algo, y permanecer adentro protegido del sol hasta la hora de la salida.

Thomas responde que se encuentra bien, excepto por un ligero dolor de cabeza y estómago. Sin embargo, acepta ir al remolque.

### **Resultado A**

Después de tomar una bebida deportiva y comer cacahuètes, Thomas se da cuenta de que son las 2:00 y piensa que si vuelve pronto al trabajo, puede terminar lo que estaba haciendo antes de que termine el día. Luego sale del remolque para volver al trabajo.

El calor sofocante lo golpea al salir y en seguida lo invaden las náuseas. Le da un calambre en la pierna, se le doblan las rodillas y cae al suelo. Marcos se da cuenta de la situación y corre a ver si está bien.

La ola de náuseas de Thomas disminuye y este le dice a Marcos que no se preocupe, que fue “solo un pequeño calambre”. Marcos le dice a Thomas que le había indicado claramente que descansara el resto del día y que debería haberlo escuchado.

### **Resultado B**

Marcos le pide a Thomas que le diga exactamente lo que va a hacer una vez que entre en el remolque. Thomas repite las instrucciones de Marcos, pero omite la parte de dejar de trabajar por el resto del día.

Marcos lo corrige y enfatiza que espera que se quede en el remolque y descanse hasta la hora de salir. Thomas frunce el ceño y dice que solo le llevará unos minutos terminar lo que estaba haciendo.

Marcos le dice a Thomas que el único trabajo que le queda hoy es mejorar para el día siguiente y que otro miembro del equipo podrá terminar por él. Thomas sabe que Marcos le dice esto porque está preocupado, así que explica lo que queda por hacer y se dirige al remolque.

### 3. REVISAR O NO REVISAR...

Miguel – Maestro de obras general en *AMB, Inc.*  
Víctor – Vidriero experimentado en *AMB Inc.*  
Valentina – Vidriera experimentada en *AMB Inc.*  
Scott – Superintendente de obra en *TJ's Roofing*

#### Situación

Son las 7 a.m. a principios de agosto. Cinco vidrieros de *AMB Inc.* y el maestro de obras, Miguel, están en la reunión diaria de seguridad. Miguel repasa las tareas de instalación de ventanas del día desde un andamio suspendido y habla sobre posibles problemas de seguridad. Cuando termina, pregunta si alguien tiene algo más que tratar antes de empezar a trabajar.

Los trabajadores se miran unos a otros, y Valentina da su opinión y dice que está preocupada por las ataduras del andamio suspendido. Valentina había escuchado que *TJ's Roofing* estaba desatando las ataduras y las cuerdas de salvamento, porque piensan que terminarán el trabajo más rápido.

#### Resultado A

Miguel agradece a Valentina por avisarle y le dice “Está bien, si no hay nada más, vamos a trabajar”. Durante la jornada, Valentina inspecciona las ataduras del andamio suspendido y nota que una no está asegurada. Luego la fija antes de empezar a trabajar.

#### Resultado B

Miguel se sorprende y pregunta si alguien más escuchó acerca de esto o lo notó. Los trabajadores asienten con la cabeza y Víctor dice que ayer vio a alguien en un andamio suspendido que no tenía las ataduras aseguradas.

Miguel se enoja y le dice al equipo que si las ataduras no están aseguradas y algo compromete el andamio, los dispositivos de aparejo se pueden mover, lo que puede causar un accidente que les impida trabajar mientras las ambulancias se encargan de llevarlos al hospital.

Agradece a Valentina y a Víctor por prestar atención a los riesgos y por dar su opinión al respecto, y dice que va a hablar con el supervisor de la subcontratista inmediatamente antes de que alguno de ellos entre en la obra.

Miguel, Valentina y Víctor se van y se encuentran con Scott, el supervisor de obra de *TJ's Roofing*. Mientras Miguel le cuenta a Scott las preocupaciones de su equipo, Scott se pone a la defensiva, y exclama que él y su equipo siempre ponen la seguridad en primer lugar. Sin embargo, también admite que está siendo presionado por el propietario porque hay otro trabajo que comienza la próxima semana.

En un tono de voz elevado, Miguel le dice a Scott que está poniendo en riesgo la vida de los trabajadores y que no lo permitirá. Miguel le dice a Scott que hasta que no reúna a su equipo y les diga directamente que nunca deben desconectar la atadura o cuerda de salvamento de ningún andamio suspendido, no permitirá que sus trabajadores vayan a la obra, lo que no solo retrasará el trabajo de *TJ* en este proyecto, sino también el que comenzará la próxima semana.

Scott mira fijamente a Miguel, pero luego reúne a sus trabajadores y les dice que nunca deben desatar las ataduras ni las cuerdas de salvamento de ningún andamio suspendido. Añade que, si encuentran alguna conexión no asegurada, deben informárselo para que él pueda asegurarse de que el problema se resuelva de inmediato.

## 4. DAME UN POCO DE ESPACIO...

Simon – Superintendente en *Burnett*  
Mauricio – Maestro de obras en *Burnett Insulation*  
Tim – Trabajador experimentado en *Burnett Insulation*  
Alan – Aprendiz en *Burnett Insulation*

### Situación

Simon, el superintendente de Burnett Insulation, se dirige al equipo y les pregunta cómo les va y si necesitan algo para realizar su trabajo. Nadie dice nada al principio, y luego el aprendiz, Alan, dice que todo está bien. Simon se da cuenta de que los otros trabajadores no lo están mirando.

### Resultado A

Simon no presta atención a la falta de contacto visual y se da la vuelta para irse, dice que está bien y les pide que le avisen si necesitan algo.

### Resultado B

En lugar de creer lo que dice Alan, Simon le pide al equipo que lo guíe en los planes del día, incluyendo cualquier problema de seguridad que pueda surgir.

Mauricio, el maestro de obras de Burnett, dice que deben aislar los tubos de cobre del techo. Sin embargo, puesto que las tuberías están en un espacio reducido cerca de los cables eléctricos, no pueden colocar la escalera correctamente y tendrán que trabajar en posiciones incómodas.

Simon agradece al equipo por identificar los problemas con anticipación, en lugar de empezar a trabajar y meterse en un aprieto. Está de acuerdo en que lo último que quieren hacer es dañar el cableado y retrasar el proyecto. Además, está seguro de que nadie quiere tener más dolores de espalda.

La respuesta positiva de Simon anima a Tim a intervenir, y dice que encontraron algunos lugares a los que podían llegar frente a las tuberías, pero que no saben cómo llegar a la mayoría de los otros lugares.

Simon les pide que piensen en otros tipos de equipos que podrían funcionar mejor que una escalera. El equipo sugiere un elevador de tijera, una plataforma de elevación y un elevador vertical de una sola persona. Simon comenta que son estupendas ideas, pero la mejor es un elevador de una sola persona, porque se ajusta al espacio, pueden llevar todos los materiales con ellos y no tendrán que inclinarse y torcerse para realizar el trabajo.

Les dice que hay uno en el primer piso y le pide a Alan que lo consiga. Luego se dirige a Mauricio y le pide que escriba un párrafo corto sobre su plan y lo ponga en la carpeta de análisis de riesgos laborales en caso de que vuelvan a estar en la misma situación.

## 5. LA HERRAMIENTA CORRECTA PARA EL TRABAJO CORRECTO

Marta – Maestra de obras y copropietaria de *AMB, Inc.*

Tom – Trabajador experimentado en *AMB, Inc.*

Alex – Aprendiz en *AMB, Inc.*

### Situación

Marta, maestra de obras y copropietaria de *AMB Inc.* ve a Tom, un carpintero experimentado, usando una llave de boca para apretar los pernos de un tablero sobre la abertura de la puerta de entrega donde instalarán un toldo. Como propietaria de la empresa, sabe que desempeña un papel clave en la reducción de riesgos en el lugar de trabajo. Decide preguntarle a Tom por qué no está usando una herramienta que tenga menos probabilidades de resbalar, como una llave de trinquete o una llave poligonal.

Tom está de acuerdo con Marta en que cualquiera de esas herramientas sería más segura, pero dice que la llave de boca estaba cerca y que solo quiere terminar y seguir adelante. Marta levanta la voz ligeramente y dice que en *AMB* la seguridad es el valor número uno y que Tom debe encontrar y usar la herramienta correcta para terminar el trabajo.

Tom se dirige a la caja de herramientas, no ve la llave de trinquete ni la llave poligonal, y decide continuar usando la llave de boca.

### Resultado A

Alex, un aprendiz en *AMB*, escucha por casualidad a Marta hablando con Tom y se murmura a sí mismo que Tom siempre habla de trabajar con seguridad, pero parece que no lo dice en serio.

### Resultado B

Alex ve que Tom todavía está usando la llave de boca, pero no se siente cómodo con la idea de desafiarlo. Luego recuerda haber visto una llave de trinquete en el suelo. Así que va a buscarla.

Le da la llave de trinquete a Tom y le pregunta si es lo que estaba buscando. Tom se lo agradece. Alex sonríe, dice que no hay problema y que no le gustaría ver a Tom romperse la cara con la llave de boca. Marta voltea y ve la interacción.

Más tarde, Marta le da las gracias a Alex por su esfuerzo adicional y le pregunta si estaría bien si lo menciona en la próxima reunión de seguridad. Alex dice que preferiría que no se le destaque, pero está contento de saber que ella aprecia lo que él hizo y piensa que Tom también, aunque no lo diga.

Marta está de acuerdo en no mencionarlo, pero dice que hablará con Tom y le dirá que de ahora en adelante espera que se tome en serio su papel como líder de seguridad, lo cual incluye liderar con el ejemplo.

## 6. ¿TENEMOS QUE HACERLO?

Marcelo – Maestro de obras en *Painting Perfection*  
Theo – Trabajador experimentado en *Painting Perfection*  
Alejandro – Aprendiz en *Painting Perfection*  
Alicia – Aprendiz en *Painting Perfection*

### Situación

Marcelo, maestro de obras de *Painting Perfection*, ve a Theo, un pintor experimentado, junto a los aprendices Alejandro y Alicia que comienzan a cargar sus materiales en el andamio suspendido. Marcelo le pregunta a Theo si han inspeccionado el aparejo del techo para asegurarse de que el andamio es seguro.

Theo replica que lo habían revisado esta mañana y que solo habían pasado 45 minutos. Alejandro interviene y dice que está seguro de que el aparejo está bien; agrega que probablemente hacen 120 grados en el techo.

### Resultado A

Marcelo se encoge de hombros y dice que una revisión en la mañana probablemente esté bien. Theo le dice a Alejandro y a Alicia que se apresuren y terminen de cargar los materiales para que tal vez puedan terminar un poco antes.

Terminan de cargar el andamio con suficientes suministros para no tener que bajar a buscar más. Pero a cuatro pies del suelo, uno de los aparejos del techo cede y el andamio se viene abajo con el personal y los materiales. Afortunadamente, nadie está herido, pero esto le costará tiempo y dinero a la empresa, lo que les causa un disgusto a Marcelo y al director general.

### Resultado B

La reacción de Alejandro y Theo hace que Marcelo se pregunte si realmente saben cómo inspeccionar los aparejos y hacer las correcciones necesarias. O peor aún, tal vez piensen que está bien tomar atajos. Les dice que, a pesar de que hace calor en el techo, el aparejo del andamio es lo que evita que se caigan y lo deben revisar. Theo se queja cuando Marcelo le dice que busque a Alejandro y Alicia para que todos puedan subir al techo y, a su vez, ellos se quejan cuando Theo se los pide.

En el techo, Marcelo les pide que revisen el aparejo. Después de un minuto más o menos, Theo admite que no están 100% seguros de qué deben revisar porque siempre han confiado en que otros lo revisen.

En lugar de enojarse, Marcelo le agradece por ser honesto. Luego repasa cuidadosamente todas las reglas de la OSHA y las recomendaciones del fabricante para asegurar un andamio suspendido. Cuando termina, les pide que se turnen para repetir las reglas y demostrar cómo inspeccionar el aparejo.

Al bajar del techo, Marcelo les dice de nuevo lo mucho que los aprecia por no pretender que saben cómo hacer algo, especialmente cuando podría tener consecuencias de seguridad tan graves. Luego, Marcelo se sorprende cuando Alicia le da las gracias por reconocer su valor como miembros del equipo y por decirlo.



## 7. MAURO TOMA UN ATAJO

Mauro – Maestro de obras en *Mighty Mechanical*  
Travis – Trabajador experimentado en *Mighty Mechanical*

### Situación

El operador de la grúa le dio a Mauro, el maestro de obras de *Mighty Mechanical*, las eslingas de cables de acero y las argollas que necesitarán para elevar 2 unidades de HVAC hasta el techo, y Mauro se las dio a Travis, un trabajador experimentado.

Al inspeccionar el equipo, Travis nota que una de las eslingas está muy torcida y que una argolla está dañada. Luego le dice a Mauro que deberían pedirle reemplazos al operador de la grúa.

Mauro sabe que conseguir reemplazos tomaría horas y anteriormente la contratista general le había reclamado porque el plazo estaba muy ajustado. Por este motivo, le dice a Travis que usen lo que tienen.

Travis le dice a Mauro que no se siente cómodo con la decisión de continuar con el equipo actual, porque creará una situación muy insegura. Mauro le recuerda que él es su maestro de obras y que Travis solo debe hacer lo que le dice.

Al elevar una de las unidades, la eslinga doblada se estira abruptamente, un extremo de la unidad cae 6 pulgadas, y la argolla dañada se rompe, lo que hace que la unidad se caiga al suelo, la daña gravemente y casi aplasta a un trabajador.

### Resultado A

Más tarde, Mauro le dice a Travis que no comente nada a nadie sobre el equipo de aparejo dañado. A Travis le molesta la petición de Mauro, pero quiere conservar su empleo.

### Resultado B

Más tarde, Mauro le dice a Travis que tenía razón al cuestionar su decisión y dice que lo hizo porque la contratista general lo había estado presionando. Sin embargo, si ese trabajador hubiera sido aplastado debido a su mala decisión, no hubiera podido vivir con eso.

Mauro pide realizar una parada de seguridad. Le repite al equipo lo que le dijo a Travis y añade que, de ahora en adelante, va a mantener una reunión diaria de seguridad para discutir las tareas del día y cómo eliminar los riesgos que puedan surgir.

Dice que ha aprendido de la manera difícil a escuchar las preocupaciones de seguridad de su equipo y espera que todos le informen sobre las situaciones inseguras. Mauro termina diciendo que no quiere perder a ninguno de ellos debido a las malas decisiones, el orgullo o el ego, que fueron algunos de los malos comportamientos que mostró hoy.



## CONCLUSIONES

# Fundamentos del Liderazgo en Seguridad

## Conclusiones

134

- Hace falta **VALOR** para ser un líder
- Hace falta **VALOR** para expresar la opinión propia
- Estas habilidades se pueden incorporar fácilmente al flujo de trabajo diario y la productividad no se verá afectada.
- Líderes...
  - Lideren con el ejemplo
  - Involucren y empoderen a los miembros del equipo
  - Practiquen la escucha activa y la comunicación a tres bandas
  - Desarrollen a los miembros del equipo enseñándoles, orientándolos y sabiendo cómo ofrecer retroalimentación constructiva
  - Reconozcan a los miembros del equipo
- Los líderes mejoran **EL AMBIENTE Y LOS RESULTADOS DE SEGURIDAD**