



## Coaching aplicado a la Seguridad Industrial

Psicología, 10/06/2017



A través del coaching se pueden desarrollar habilidades que inciden directamente en la accidentabilidad y en la formación de cultura de seguridad de una organización.

El Coaching es una profesión relativamente joven en el mundo industrial y lo es más aún en el ámbito de la Seguridad y la Salud Ocupacional. En este contexto, una organización que emplee esta técnica es posible que tenga mayores niveles de seguridad y desarrolle una adecuada cultura de prevención.

En la práctica, en el contexto de la Seguridad Industrial, los equipos de trabajo proponen al coach trabajar con ellos o ayudarles a desarrollar su potencial, planteándose algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo contribuir al logro de la meta “cero accidente”?
- ¿Qué habilidades debo desarrollar para cumplir los objetivos o KPIs anuales de HSEC?
- ¿Cómo puedo desarrollar mis habilidades para cuidar de mí y del equipo de trabajo?
- ¿Cómo puedo ayudar a mis supervisores para que profundicen su conciencia en la seguridad industrial?
- ¿Qué desafíos personales debo tomar para que el equipo incremente el cuidado por la salud en el trabajo?
- ¿Cómo puedo motivar a mis colaboradores para que sigan correctamente los procedimientos de trabajo?
- ¿Cómo puedo mejorar la identificación de peligros en los trabajadores de primera línea?

Estas interrogantes, que surgen de los mismos equipos de trabajo, permiten que el proceso de coaching aumente las posibilidades de apertura hacia la mejora de los rendimientos en seguridad, ya que los equipos logran un mejor entendimiento de las dinámicas intragrupo, descubriendo y liberando su potencial más allá de las prácticas rutinarias (o percibidas, muchas veces, como tediosas), profundizando el conocimiento del coachee (a nivel individual o en equipo) sobre sí mismo, particularmente en la forma de enfrentar los desafíos de HSEC en su vida cotidiana y, por supuesto, en el lugar de trabajo.

Desarrollo de potencialidades

Si bien existen diversos tipos o enfoques y definiciones de Coaching, utilizaremos la propuesta por la Sociedad Francesa de

Coaching (SFCoach) que señala que este es “el acompañamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales”. Hemos elegido esta definición, pues si bien los incidentes o desviaciones en HSEC pasan por la variable personas, estas pertenecen, en todos los casos, a equipos de trabajo, donde existen interacciones humanas complejas, que poseen unas proyecciones y cargas emocionales, que son subjetivas e intersubjetivas, y la mayoría de las veces son “invisibles” para los supervisores, jefaturas o directivos del área que tienen un foco en “el resultado operacional del conjunto”, pretendiendo superar “ampliamente el potencial de la suma de sus partes” (Cardon, 2005), más allá de las individualidades en situación de equipo.

Una dimensión importante de exploración para el coach, es la calidad del clima interpersonal, incluyendo los contratos implícitos o psicológicos (relaciones transaccionales, colaborativas, competitivas, compasivas, respetuosas, etc.) que se asumen dentro de los equipos de trabajo, ya que esta impactará -en mayor o menor medida- sobre la “seguridad psicológica” que posea un individuo.

¿Qué se siente al trabajar en este equipo?

Esta interrogante, propuesta por Edmondson (2002), indicaría que un trabajador, al momento de realizar una tarea, necesita un nivel apropiado de “seguridad psicológica” para ejecutarla con cero daños. En este sentido, la seguridad psicológica es la interiorización que realiza el individuo respecto del “clima de equipo”, que debe estar “caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas”, condición que facilita la manifestación del aprendizaje en equipo.

En este contexto, uno de los objetivos del coach, es formar un vínculo productivo con el coachee. El éxito del proceso dependerá en última instancia de la calidad de esta alianza que, a su vez, depende de la destreza del coach para construir relaciones, su habilidad para realizar preguntas desafiantes y la habilidad para escuchar activamente, entre otras. En esa dirección, el foco está puesto en la implementación de una solución al problema, realizando un esfuerzo colaborativo durante el desarrollo del acompañamiento, con un foco en la responsabilidad del equipo como un núcleo que desarrolla prácticas resilientes de Salud y Seguridad en el trabajo; el coach está ahí para apoyar el coachee -equipo- en su exploración, promoviendo un clima de confianza y respeto mutuo.

El valor de lo grupal

Normalmente, los “dream teams” en seguridad en el trabajo, conocen en profundidad la legislación que les aplica, los procedimientos y estándares internos, el benchmarking respecto de las tareas específicas, las lecciones aprendidas, etc. Sin embargo, para lograr los objetivos en seguridad, los equipos deben incorporar medidas para minimizar cuatro riesgos (Edmondson, 2002) específicos que no se encuentran en los manuales de prevención de riesgos y que se relacionan con la percepción de la propia reputación que poseen las personas al momento de enfrentar una tarea: ser vistos como ignorantes, incompetentes, negativos o disruptivos. Si estos riesgos se minimizan, aumentarán las probabilidades que los individuos se den a sí mismos la oportunidad de preguntar o solicitar información cuando no sepan algo, además de mostrar abierta y asertivamente su crítica frente a un procedimiento obsoleto o mejorable, con su respectiva propuesta o plan de acción, favoreciendo la apertura a nivel individual y grupal.

El logro de las metas en Seguridad y Salud Ocupacional es tanto individual como colectivo: Franklin D. Roosevelt señalaba que “cuando las personas actúan como grupo logran cosas que ningún individuo por sí solo jamás tendría la esperanza de lograr”. Esto es un gran desafío para los managers, jefaturas e integrantes de equipos, pues superar las viejas prácticas del “garrote y la zanahoria” se les hace muchas veces solo un romanticismo de la literatura organizacional y de la dirección de personas. Sin embargo, la evidencia muestra que el “coaching influye positivamente en la productividad, calidad, solidez organizacional, servicio a los clientes y retención de los mejores empleados” (Abarca, 2010).

Esta dimensión -la seguridad psicológica- se instala como una de las grandes directrices corporativas en el área de la

seguridad industrial contemporánea, sobre todo cuando la incertidumbre acecha a las economías modernas impactando en los puestos de trabajo. Por lo tanto, actualizar y revigorizar el compromiso por la seguridad, es una constante, ya que el cambio de conducta, bajo esta mirada, “se logra involucrando los sentimientos de las personas” (Kotter, 1996), permitiendo que ellas expresen su sentir, en seguridad.

Artículo gentileza de Andrés Lucero Leiva, Magíster en Ciencias Políticas, Máster en Psicología Industrial y Gestión de RRHH, Psicólogo. andres.lucero@gmail.com

Fuente: revista HSEC

<http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=1051&tip=7&xit=coaching-aplicado-a-la-seguridad-industrial>