

7 Mentalidades de los Líderes de Seguridad

Cómo activar una organización

Por Anil Mathur y Robert Pater

En definitiva, la función de los líderes es ayudar a los otros a mejorar su desempeño más allá de lo usual.

Así como la mente dirige al cuerpo, la mentalidad de una organización dirige su cultura, acciones y desempeño. En definitiva, la función de los líderes es ayudar a los otros a mejorar su desempeño más allá de lo usual, es decir, a producir resultados que sobrepasen la media. Y, para alcanzar este objetivo de la mejor manera, deben comenzar tomando la iniciativa por cuenta propia. Este proceso puede comenzar mientras lee este artículo. El buen rendimiento en seguridad se origina cuando las personas cambian su forma de pensar, y la mentalidad de los líderes de seguridad determina el carácter de los enfoques que toman los otros.

Desde luego, la transformación de las acciones es importante (p. ej., utilizando las herramientas de mejores formas, creando ajustes futuros, seleccionando la fuerza utilizable, potenciando el balance físico). Pero cuando se trata de los tres grandes —mentalidad, habilidades y herramientas—, la mentalidad es la que domina, ya que las acciones de los individuos están limitadas por lo que su mentalidad considera posible. La mentalidad acciona (y limita) las percepciones y da forma al dónde buscan las personas y al qué es lo que ven. En otras palabras, lo que los individuos ven es aquello en lo que enfocan su atención y frente a lo cual reaccionan.

Las habilidades y las herramientas que una persona aplica, y el cómo y qué comunica después, es el producto de su mentalidad. Por ejemplo, puede que el PPE esté totalmente disponible y que los trabajadores estén muy bien capacitados en su uso, pero si la mentalidad de un empleado es “esto no es verdaderamente necesario” o “es demasiada molestia” o “esto solo retrasará las cosas”, hay menos posibilidades de que el trabajador utilice el PPE. De igual manera, si una persona tiene un medicamento efectivo para una enfermedad pero no cree que necesita tomarlo, tiene menos probabilidades de mejorarse.

Cómo generar mentalidades que fomentan el liderazgo en seguridad

El gurú de la gestión, Tom Peters, escribió que en todos los años que lleva trabajando con empresas, todo lo que ha visto y aprendido podría reducirse a cinco palabras: La atención es todo lo que hay. Esto significa que el lugar donde usted ponga su atención determina lo que ve y, por lo tanto, cómo usted responde a eso. Cambie la atención de una persona y sus acciones también lo harán. Este es también el principio fundamental subyacente a las artes marciales internas que son efectivas. Cambie la atención y la percepción de alguien, y tendrá más posibilidades de controlar su cuerpo, incluso cuando el oponente sea más grande,

más fuerte, o probablemente más preparado físicamente. Los adeptos de estatura más pequeña han demostrado repetidamente que pueden defenderse fácilmente de aquellos oponentes más grandes, más jóvenes, más rápidos y más preparados, haciendo pequeñas cosas que controlan la atención y percepciones del atacante. El coautor de este artículo, Robert Pater, ha escuchado a los instructores de artes marciales decir con frecuencia: “controla tu mente y el cuerpo lo seguirá” o “controla sus percepciones y controlarás su cuerpo”.

En el nivel de la seguridad, piense en el término “fijación del objetivo” de la industria de la aviación, al que se le han atribuido numerosos accidentes mortales. Las investigaciones en materia de seguridad han revelado que los profesionales experimentados que se enfocan demasiado en un solo conjunto de instrumentos no son capaces de ver la información más importante. Fijarse con demasiada insistencia donde no se quiere ir (“tengo que evitar esto a toda costa”), irónicamente provoca que uno llegue a ese objetivo. Piense en incidentes personales, negativos o no, para ver cómo este principio podría operar en las acciones de los conductores, peatones u operadores de máquinas.

Sin embargo, incluso con su trabajo tan exigente y acelerado, y las grandes demandas de atención, algunos líderes pueden elevar y sostener significativamente un rendimiento y cultura de seguridad de clase mundial. Por ejemplo, bajo el liderazgo del coautor Anil Mathur, Alaska Tanker Co. (ATC) ha tenido solo una lesión incapacitante (fractura de dedo) en los 11 años que lleva trabajando en aguas turbulentas, donde sus trabajadores sindicalizados están expuestos a entornos hostiles y a largos turnos de trabajo. Este mismo rendimiento es posible en otras empresas.

El canto de la sirena para cambiar la actitud de los demás es seductor, pero se ve limitado si el líder no aprende primero a controlar su propia mentalidad. No le será fácil forzar a los otros a hacer lo que usted no puede hacer por sí mismo. Como uno de los empleados preguntó: “¿Cómo puede ayudar a alguien a llegar a un lugar si usted nunca ha estado ahí?”

Con esto en mente, los mejores líderes comprenden y aceptan la necesidad de desarrollar primero su propia mentalidad de líder. A continuación, presentamos las siete mentalidades de un líder de seguridad de alto nivel:

1) Del “¿Por qué molestarse?” al “Yo puedo hacer la diferencia”. Los mejores líderes verdaderamente creen que pueden mejorar la seguridad y la salud de las personas que los rodean. Esto no quiere decir que sean omnipotentes y que tengan una varita mágica que soluciona todo, o que simplemente repitan las palabras adecuadas y sigan sintiéndose desilusionados o desesperados. Más bien, se trata de que sepan que pueden tomar medidas que tengan resultados positivos. Cuando los líderes creen en su enfoque y que lo que hacen es lo que realmente cuenta, sus acciones se convierten en una potente y visible fuerza para el cambio.

Incluso admiten esto unos pocos que están en el modo “¿por qué molestarse?”. La primera etapa del liderazgo implica la autoevaluación y autorreconocimiento de las propias debilidades.

2) No puedo solo cumplir con lo básico; los otros se darán cuenta (y harán lo mismo). Es mejor no hacer nada que pretender que se hace algo (p. ej. estar como sonámbulo en las reuniones de seguridad, presentaciones o investigaciones). Los mejores líderes saben que la complacencia comienza en



Anil Mathur es CEO de Alaska Tanker Co. (aktanker.com), conocida como la empresa petrolera más segura en el mundo, y cuenta con el reconocimiento de la Guardia Costera de EE. UU., AFL-CIO, los estados de Alaska y Washington, el Consejo Nacional de Seguridad (como CEO Who Gets It), ASSE (Premio del Presidente) y otros.



Robert Pater, M.A., es director general de SSA/MoveSMART (www.movesmart.com). Entre sus clientes se incluyen ADT, Alcoa, Amtrak, Domtar, DuPont, Harley-Davidson, Honda, Johnson & Johnson, Marathon Oil, Mead Westvaco, Michelin/BF Goodrich, MSC Industrial Supply, Pitney Bowes, Textron, United Airlines, U.S. Steel, Xerox y muchos otros. Ha participado como expositor en conferencias de ASSE y ha realizado seminarios en línea. Su libro, *Leading From Within* (Liderando desde dentro de la organización), ha sido publicado en cinco idiomas

casa; actuar con poco entusiasmo muestra un ejemplo negativo al resto.

Los líderes sonámbulos deben despertar, ya sea por iniciativa propia o con la ayuda de otros, y no deben aceptar llevar su vida y su liderazgo con displicencia. ATC fomenta una mentalidad "voy a hacer la diferencia" en cada uno de los empleados de la empresa. Sabiendo que el compromiso de los trabajadores no es eficaz, los dirigentes pueden descubrir y reducir con objetividad aquellos mensajes contradictorios que existen en toda organización. La seguridad no debe tratarse como un tema de moda ni mucho menos dejar de ser prioridad porque estamos demasiado ocupados con otras cosas.

3) **Personalmente puedo ayudar a las personas a trabajar y vivir de forma más segura.** Esto significa no conformarse con esfuerzos poco entusiastas por parte de ellos mismos ni de cualquier otra persona, y apasionarse por una seguridad de excelencia. Un camino para desarrollar esta mentalidad es repositionar la seguridad como algo más que solo un medio para prevenir las consecuencias de sucesos que nadie cree realmente que puedan ocurrir (p. ej., "he hecho esto 10.000 veces bien", "soy demasiado joven, fuerte e inteligente como para lastimarme"). Consideramos que los líderes de seguridad del más alto nivel son personas que viven sus vidas con energía y entusiasmo, que son capaces de canalizar todos sus recursos hacia la realización de las tareas que son importantes para ellos.

A pesar de que los líderes no pueden hacer que los demás piensen o actúen de forma diferente, su compromiso y confianza en sí mismos proyectan una fuerza poderosa que afecta la mentalidad de las personas, tanto en su lugar de trabajo como en el hogar.

4) **Algo mágico sucede cuando usted se preocupa lo suficiente por marcar la diferencia.** Y también cuando hay una preocupación genuina por los demás. De hecho, los autores han descubierto que cuando se trata de la confianza (un valor que se ha menoscabado en los últimos años), una de las primeras evaluaciones que todos los miembros de la organización hacen (quizás inherentemente) a un líder es: "¿Se preocupa de mi bienestar?"

Los líderes pueden demostrar de forma tangible su atención, conociendo los entornos, intereses, esperanzas y preocupaciones de cada empleado; siendo honesto, compartiendo toda la información que puedan; liderando desde la vanguardia, siendo un ejemplo que inspire a los otros a cambiar; demostrando respeto por los desafíos que otros intentan superar (p. ej., durante una investigación de seguridad, señalar que el buen actuar de un empleado evitó que las lesiones o los daños fueran aún peores).

Además, si responden rápidamente a las solicitudes de los empleados de información o mejoras, demuestran que se preocupan por ellos (por ejemplo, explicar por qué el cambio no puede ocurrir en un futuro próximo o los plazos previstos para los nuevos equipos o procedimientos). Encuentre la manera de reconocer públicamente los conocimientos actuales de los empleados e incorpórelos tanto en las tareas laborales como en los pasatiempos del hogar. Esta es la ruta para establecer una cultura generalizada de reporte de cuasi accidentes que no se basa en la culpa.

5) **Yo presto atención, incluso a los pequeños detalles.** Los aforismos nos recuerdan que los detalles importan y que los pequeños cambios pueden marcar grandes diferencias (p. ej., "por no haberse entregado el mensaje, se perdió la guerra"; "de las bellotas nacen robles"). En este sentido, los líderes de seguridad de alto nivel entienden que incluso los pequeños lapsos de atención pueden tener terribles consecuencias, tanto en los procesos como en la seguridad personal. Por lo tanto, inician la corriente cultural hacia una mayor conciencia, aprovechando sus propias habilidades para llamar la atención de los trabajadores.

Esto comienza con líderes que usan su energía y atención para apreciar los pequeños cambios que puedan presentarse en la organización, como los silencios que parecen indicar más bien tensión que relajación, trabajadores que ocultan comentarios o reportes, aumento de las críticas o insultos, o empleados que trabajan en piloto automático.

Este enfoque de alerta puede dar lugar a que los trabajadores cada vez más estén atentos con los cambios de sonido de los equipos operativos, detecten con propiocentrismo (a través del autocontrol de un rango de

**Guaranteed
to Achieve
Success**



Register Today!

EH&S Certification Exam Review Courses

Including ASP, CSP, CIH, & CHMM

Webinars

Member Center

Live Online Courses

In-Person Workshops

Free Exam Prep Questions

Guaranteed Support. Guaranteed Success.



Bowen EHS, LLC

www.BowenEHS.com

**It's one thing to talk safety culture.
It's another to create sustainable
culture change!**

**Culture Change Consultants, Inc.
The best long-term results.**

Discover how companies such as GE and General Motors transformed their safety cultures utilizing our proven methodology and tools.



Apply the Culture Change process developed by Steven Simon, Ph.D., the "father of safety culture."

**Upcoming 3-Day Implementing
Culture Change Courses**

San Diego, CA • May 13-15, 2014

San Diego, CA • Sept. 23-25, 2014

San Diego, CA • Nov. 18-20, 2014

Visit www.culturechange.com
or call 914-315-6076
to learn more!



factores internos) las pequeñas complicaciones en la marcha, sientan los niveles de vibración de las máquinas que de alguna manera son diferentes de lo habitual, o puedan reconocer a los compañeros de trabajo que se ven emocionalmente desganados o sin esperanza.

6) **“Yo creo líderes, no seguidores”.** Tom Peters escribió también: “los mejores líderes no crean seguidores, crean otros líderes”. Los autores están totalmente de acuerdo, así como, al parecer, todo súper líder que han conocido. Esto significa dejar atrás la microgestión y avanzar hacia el desarrollo de confianza en otros para tomar mejores decisiones (dentro de los parámetros, no solo permitiendo que suceda cualquier cosa). Cuando los líderes permiten que otros se encarguen de proyectos (p. ej., desarrollando líderes de seguridad entre pares), saben que estos últimos nunca harán las cosas exactamente como lo haría el líder; probablemente harán algunas cosas mejor, o peor, pero sin duda diferentes. Esto crea una atmósfera en la cual las personas desarrollan habilidades y autoconfianza para ser mejores líderes de seguridad; también genera creatividad y energía organizacional.

7) **El cambio comienza conmigo. Cuando cambio, los otros cambian.** Esto incorpora las seis mentalidades anteriores. La mayoría de la gente está familiarizada con la expresión: “todo gran poder conlleva una gran responsabilidad”. Los súper líderes entienden lo contrario: cuando un líder tiene una gran responsabilidad, adquiere más poder (piense en el poder como la capacidad de cambiar el futuro).

Cómo distribuir las 7 mentalidades de los líderes de seguridad

Como las personas observan a los líderes, sus acciones generan enseñanzas, ya sea de forma intencional o no. En lugar de hacer lo que dicen los líderes, los trabajadores tienden a hacer lo que ellos piensan que los líderes realmente desean. Está claro que los líderes de alto nivel tienen la mentalidad de liderar desde dentro, primero generando el cambio dentro de ellos mismos y, luego, desde dentro de un grupo (p. ej., a nivel de base).

Controle y ajuste continuamente su mentalidad

Cuando los líderes ilustran las mentalidades de seguridad de alto nivel, obtienen la credibilidad que se necesita para pedir lo mismo a los demás. Irónicamente, rara vez tienen que exigir esto, ya que cuando los líderes cambian, el equilibrio organizacional suele apuntar a los cambios. Las exhortaciones generadas por la desesperación disminuyen y otros comienzan a asumir una mayor autodirección. Las personas comienzan a preguntarse: ¿qué puedo hacer para ayudar a todos sentirse más seguros y más realizados?



Como los prejuicios suelen vislumbrarse a través de las acciones (que pueden verse manifestados involuntariamente, al hacer leves comentarios despectivos o al poner los ojos en blanco), los líderes deben controlar internamente sus propios pensamientos y actitudes. Ellos saben donde están sus debilidades (por ej., cuando ocurre una lesión, ¿es probable que esto se deba a un incumplimiento por parte del empleado?), examinan sus presunciones subyacentes, saben qué es lo que les afecta emocionalmente, y se toman concesiones con respecto a eso y buscan nuevamente su equilibrio con la mayor calma y prontitud posible. Los líderes son capaces de tener conversaciones internas calmadamente, para desafiar y recalibrar sus propias predisposiciones.

Por ejemplo, varios líderes dicen que pueden recalibrar una mentalidad anterior en el momento. Si se preguntan cuál es el problema del empleado por tener un incidente, pueden captar inmediatamente esta reacción mental y desecharla. Luego, piensan que el trabajador actuó de acuerdo a sus viejos hábitos y mensajes, y que la empresa podría haber hecho otras cosas que lo habrían ayudado a evitar este incidente.

Cambie la energía e ilumine a los trabajadores

Para soltar viejas mentalidades y cambiarse a otras nuevas, se necesita energía. La fórmula para esto es: pasión + mentalidad comprometida + habilidades = cambio significativo. Y, por otra parte, tenemos: baja energía = alta probabilidad de inercia. Los líderes pueden aportar nuevas ideas, métodos y herramientas, no de forma dispersa, sino como vehículo para despertar, estimular y enfrentarse a nuevas formas de ver las tareas existentes. A veces, esto implica tener que hacer algo inesperado, como proyectos piloto de mejoramiento en toda la empresa.

A nivel personal, el cambio de las acciones físicas puede consecuentemente cambiar la energía. Por ejemplo, cuando una persona está triste, el solo hecho de moverse puede ayudarlo a no sentirse abatido (uno de los beneficios del ejercicio). Del mismo modo, los estudios señalan que una sonrisa puede aliviar realmente un estado de ánimo negativo. Y un cambio de postura puede cambiar significativamente la actitud (por ej., de caído a una curva natural en forma de S).

Una vez más, recuerde que la iluminación de cerebros comienza con el líder. Como dijo Arnold Glasow: “El éxito no es resultado de una combustión espontánea. Usted debe estar en el fuego”.

Detecte mentalidades arraigadas y haga correcciones

Además de la forma en que los líderes conscientes de sí mismos vigilan y controlan sus propias mentalidades, deben poder hacer lo mismo con los otros. Por ejemplo, los trabajadores antiguos suelen tener recuerdos arraigados que forman expectativas. Siempre que un líder escuche a alguien decir “así lo hemos hecho siempre” o “recuerdo cuando...” o “eso es lo que siempre sucede...”, es momento de detectar y corregir. Es decir, lleve a cabo una actualización del sistema, envíe avisos y recordatorios a los trabajadores (p. ej., “entiendo, pero eso fue antes y ahora hemos cambiado”; “las cosas son diferentes ahora; la seguridad es tan importante como la productividad”).

Las palabras tienen poder. Considere la posibilidad de cambiar la frase “esto provocó el incidente” a “esto contribuyó a que se produjera el incidente”. Esta última corresponde a un pensamiento más lógico, y abre la puerta a un análisis de las causas de origen y a una prevención más fructíferos. Aplique este principio del pensamiento abierto tanto a las comunicaciones verbales como escritas.

Vaya tras las reacciones habituales de los empleados que se basen en el pasado. Prepárese para realizar estas actualizaciones con más frecuencia al inicio del proceso de cambio de mentalidad y, después, menos frecuentemente a medida que va avanzando. Del mismo modo, haga recordatorios sutiles y concretos cuando vea a otros quejándose de que las cosas nunca cambian; hable del progreso tangible que los trabajadores puedan relacionar con acciones pasadas similares. Comparta información sobre los proyectos actuales de mejoramiento continuo y sobre los principales indicadores/hitos que conducen a un movimiento positivo.

Los súper líderes están continuamente afinando sus propias mentalidades con respecto a la seguridad, para después distribuir su forma de pensar en toda la compañía y así inspirar a los otros a hacer lo mismo.