

Crear liderazgo en seguridad: Parte 1

Siete situaciones que se deben evitar

Por Robert Pater

Piense si realmente desea avanzar hacia un rendimiento y cultura de la seguridad que sean de clase mundial. La experiencia ha demostrado que las empresas con altas aspiraciones logran esto mediante la expansión de su enfoque en el liderazgo en seguridad.

Comience viendo el cuadro en su totalidad y determine qué cultura de liderazgo posee actualmente su empresa. Muchas veces he compartido mis experiencias relacionadas con las culturas de la seguridad en cuatro niveles. En un resumen actualizado, estas son:

1) Cultura hacia las personas, con una seguridad básica que solo cubre los requisitos esenciales. Aquí, el liderazgo es lo que considero llevar un duro sistema de regulación y control, que cumpla con lo mínimo indispensable en seguridad. Los líderes gobiernan en virtud de su cargo, hablan y no escuchan, y creen que son el único depositario de la innovación, la estrategia y la toma de decisiones. El desempeño de la organización (incluidos los indicadores de seguimiento de la seguridad) generalmente se sitúa en el cuarto cuartil más bajo. Cuando los índices de seguridad son bajos, los líderes suelen quejarse de que los trabajadores son negligentes o perezosos

2) Cultura para las personas es otro enfoque descendente, donde los gerentes y expertos diseñan e implementan la seguridad para los trabajadores. Aquí, el liderazgo consiste en una regulación y control más benévolo, con gerentes que demuestran una mayor preocupación por los trabajadores que aquellos líderes del nivel 1. Sin embargo, ven a los empleados como individuos indisciplinados, ignorantes o impulsivos que no pueden contribuir a la mejora de la organización ni a su propio beneficio si no son vigilados y controlados de cerca. El rendimiento general de la seguridad suele estar por debajo del promedio, en el tercer cuartil.

3) Cultura con las personas, donde los directivos entienden que para lograr mejoras en el rendimiento general y de seguridad, los trabajadores deben participar, proponiendo e implementando cambios positivos. Conseguir su compromiso y experiencia es más fácil, ya que los trabajadores se involucran tanto en el diseño de los procesos de seguridad como en su aplicación. El rendimiento en materia de seguridad está por sobre la media, en el segundo cuartil.

4) Cultura de las personas, donde el sello distintivo es el liderazgo compartido, que se caracteriza por trabajadores que voluntariamente toman el control de su seguridad personal tanto en el trabajo como en el hogar. En general, cada individuo se ve a sí mismo como el líder de su propia vida y, por consiguiente, adopta la creencia de que cada persona contribuye al éxito de la empresa. El rendimiento en seguridad se encuentra por sobre la media, en el primer cuartil.

Pasar de la cultura de nivel 1 a la de nivel 4 requiere de mentalidades, acciones y resultados estadísticos que evolucionen de varias maneras. En general, el sello distintivo de la cultura de las personas de nivel 4 es que el liderazgo también trabaja a nivel celular, a través de toda la empresa.

Identificar y diversificar las funciones de liderazgo

Liderazgo significa generar cambios positivos mediante el trabajo con otros y a través de otros. Las empresas necesitan mucho más de este tipo de liderazgo; lo que no necesitamos es gente que culpe y ponga en vergüenza a los

demás por errores que se pueden mejorar.

Los enfoques de la vieja escuela para el liderazgo se centran en un líder poderoso, pero que cada vez tiene menos aceptación en el mundo de las grandes organizaciones y/o en el de aquellas que están geográficamente dispersas en diferentes culturas (p. ej., las que encabezan las culturas de distribución versus manufactura, servicios versus transporte, turnos de día versus turnos de noche, o incluso las que tienen una planta en Texas y otra similar en New Hampshire). Si bien es necesario contar con una capacidad básica para liderar y establecer la dirección, un liderazgo bien difundido es esencial para llevar mejoras al día a día del lugar de trabajo.

El énfasis en una persona o en un puñado de líderes todopoderosos y omniscientes cuyas reglas son determinantes no es solo anacrónico, sino también ineficaz. En el complejo, siempre cambiante y competitivo mundo de hoy, incluso la persona más inteligente no tiene cómo saber de todo y ser un experto en todas aquellas fuerzas turbulentas que hoy en día afectan a la empresa con la rápida actualización de datos, el ritmo cambiante del mercado y con las cambiantes reglas del juego.

El tradicional estilo centralizado del “debes hacer lo que yo te digo” no ha tenido mucho éxito con la fuerza laboral en constante evolución de estos tiempos. Es probable que la mayoría de los trabajadores mayores y experimentados esté harta de la honestidad, sabiduría y nivel de preocupación que demuestran los líderes de la organización que trabajan al viejo estilo. Esto ha quedado demostrado por las encuestas que revelan unos desalentadores niveles de confianza en la administración. Además, muchos trabajadores jóvenes suelen no respetar a la autoridad solo porque sí. De hecho, a menudo se rebelan contra aquellos que consideran tienen una forma de proceder inconsistente. Ahora, añadida a esta mezcla el número cada vez mayor de empleados autónomos y dispersos, que con frecuencia trabajan con una mínima supervisión. Nos guste o no, estas personas prácticamente no están hechas para trabajar bajo el sistema de regulación y control del liderazgo proveniente de una casa matriz o de oficinas que se encuentran a miles de kilómetros o husos horarios del lugar de trabajo.

En definitiva, debido a que no hay una persona o grupo que pueda verlo todo, cuando un líder toma una decisión de forma rápida, por lo general se produce un efecto indeseado, ya que no se han percibido ni considerado los datos imperceptibles o periféricos que sí son importantes o las posibles repercusiones que tal decisión puede tener. Las decisiones instantáneas solo funcionan bien en tiempos de crisis; irónicamente, he visto cómo el enfoque de liderazgo basado en el ego conduce a diferentes grados de crisis cuando, por defecto, se aplica en el día a día.

Por otra parte, conseguir el compromiso de las personas es de vital importancia para el liderazgo. El punto de referencia para las acciones seguras es lo que hace la

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

Por eso es que vale la pena formar promotores y profesionales de la seguridad que estén comprometidos y que sirvan como modelo y recordatorio para los demás.



Para leer otros artículos de Pater sobre la cultura de la seguridad, visite www.asse.org/psextra.





©SERGEY NIVENS

gente incluso cuando sabe que no está siendo observada muy de cerca. Después de todo, el diagnóstico de una enfermedad y la prescripción del medicamento correspondiente no solucionan el problema a menos que las personas tomen su medicina voluntariamente cuando nadie está mirando. Es fundamental que los líderes sean multifacéticos y puedan relacionarse con la diversidad de personas de los diferentes grupos de edad, entorno, sexo y otras dimensiones, para así poder comprender sus preocupaciones y motivarlos para que trabajen en torno a sus prioridades.

Las culturas de nivel 1 y 2 suelen centrarse en una persona (o grupo selecto) que da instrucciones a sus seguidores sobre qué deben hacer y cómo deben hacerlo. El conocimiento y el poder se depositan en estas personas que se supone son más inteligentes, más perspicaces y más decididas que el resto.

En cambio, lo que parece funcionar es la experiencia, la perspectiva y el liderazgo que se comparte a través de muchas personas y niveles organizacionales. Cuando el conflicto de ideas es manejado con objetividad y respeto, se toman decisiones que son mejores y más creativas. Además, muchos pueden anticiparse a los problemas potenciales y contar con soluciones alternativas de antemano, en lugar de depender de una sola persona (que puede verse fácilmente desprevénida).

Por último, el liderazgo tiene que ver con cambiar la atención y las decisiones. Para bien o para mal, las personas finalmente toman sus propias decisiones; estas determinan qué hacen (y qué no hacen), dónde miran, qué procesos aplican, si utilizan el equipo de protección personal (PPE), cómo utilizan las herramientas, qué métodos adoptan para protegerse a sí mismos y en qué grado los

emplean. La clave para mejorar el rendimiento en seguridad es:

- 1) Mejorar el nivel de las decisiones personales.
- 2) Aumentar las habilidades de seguridad personal, física y mental (lo más importante aquí son las habilidades para dirigir la atención).
- 3) Cambiar las acciones, de manera que las personas puedan aplicar las decisiones adoptadas y sus habilidades en lo que realmente hacen en el trabajo y en sus hogares.
- 4) Reforzar las decisiones, habilidades y acciones positivas.

Algunos probablemente serán más eficaces en la toma de decisiones y en la aplicación de medidas de seguridad que otros, incluso antes de recibir formación en esas competencias específicas. No obstante, casi todos pueden aprender a ser mejores líderes. La clave es que todos mantengan la eficacia del liderazgo. En el nivel más alto, en el nivel 4, las empresas tienen una cultura de liderazgo donde hay una marea ascendente que hace que todos en la organización mejoren sus habilidades para juzgar, planificar, decidir y actuar.

Aún no he visto una empresa que tenga varios líderes de seguridad, ya que, por el contrario, la mayoría de las organizaciones carece de un liderazgo activo que sea suficiente. El autor Tom Peters escribió: "los mejores líderes no crean seguidores, crean otros líderes". Por eso es que vale la pena formar promotores y profesionales de la seguridad que estén comprometidos y que sirvan como modelo y recordatorio para los demás. Estas personas lideran con acciones y no solo con palabras (en línea con la explicación de George Bernard: "Me enfoqué en ser mi propio líder y esto mismo es lo que deberías hacer tú").

La teoría del liderazgo sistemático se centra en dos tipos de funciones que son necesarias para que la organización sea eficaz: 1) el liderazgo para las tareas a través del cual uno hace que las cosas sucedan con eficiencia y 2) la formación de equipos a través de la cual uno ayuda a la gente a trabajar en conjunto sin problemas, al aprovechar los esfuerzos de cada uno en vez de minar el esfuerzo del otro por celos o conflictos disfuncionales.

Las funciones del liderazgo para las tareas comprenden iniciar acciones, solicitar información, manifestar opiniones (expresadas como tal), aclarar datos complejos, coordinar, elaborar procedimientos, realizar tutorías y entregar retroalimentación (comentarios positivos o negativos).

Las funciones de la formación de equipos incluyen brindar aliento, expresar reacciones, aliviar tensiones, comprometerse para llegar a acuerdos, delegar, reunir a personas con distintas posturas, superar conflictos, interpretar lo que alguien dice con objetividad, escuchar para rescatar ideas, dar apoyo, presentar desafíos para ayudar a los otros a dar un paso más allá y superar los límites autoimpuestos. (Para obtener una mejor perspectiva sobre cómo mantener el liderazgo, lea mi artículo, "La curva del liderazgo" en <http://tinyurl.com/leadershipcurve>).

Con frecuencia, centrarse en la realización de una tarea y excluir la creación de equipos provoca que los directivos de la organización se sientan desilusionados, sean demasiado autoprotectores y dejen la empresa por entornos más favorables.

Es complejo que una sola persona o incluso un grupo pequeño pueda cumplir con todas estas funciones. A diferencia de las culturas dominadas por un líder, las organizaciones

que tienen el más alto nivel de rendimiento son aquellas donde el liderazgo se comparte con el mayor número de personas posible, quienes contribuyen a la mejora continua de la organización

La creación de líderes de seguridad: Evite estos 7 errores

Al crear líderes, es importante saber qué se quiere evitar y también qué se quiere lograr. Esto es similar a uno de los principales pilares del juramento hipocrático de los médicos: "Lo primero es no hacer daño". Comience por identificar qué es lo que no funciona para prevenir dificultades en el desarrollo del liderazgo y evite estos siete errores comunes:

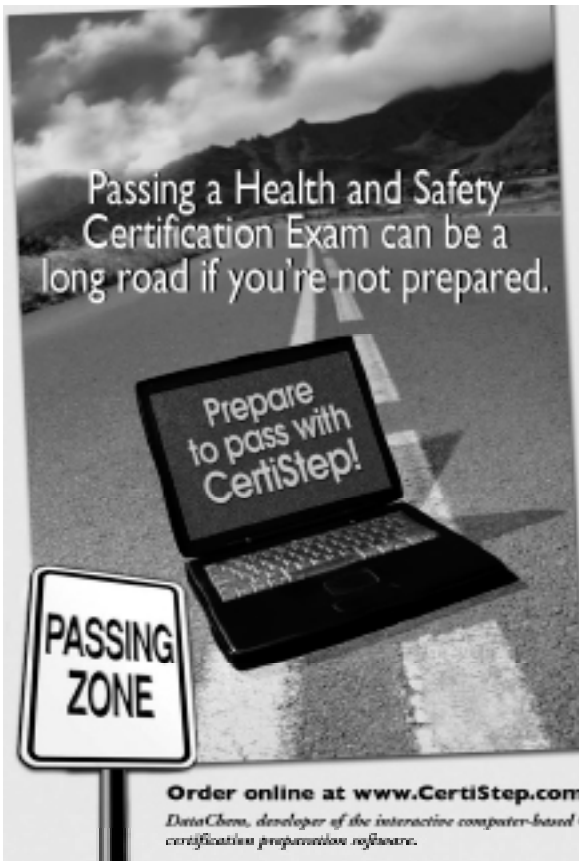
- 1) No comunicar expectativas específicas y convincentes de lo que significa liderar. Las personas no pueden leer la mente, por ende, los líderes deben comunicar claramente sus intenciones y expectativas, pero, sobre todo, deben tener claridad sobre lo que ellos mismos están tratando de lograr.
- 2) Obligar a la gente a ser líder. Ofrecer a otros como voluntarios es intrínsecamente incompatible, es como obligarse a estar más relajado.
- 3) Hacer responsables a los gerentes por la seguridad porque es lo que hay que hacer (por ejemplo, "si no lleva la seguridad a los niveles

esperados, es un mediocre como líder y como ser humano").

- 4) Delegar falsamente hacia arriba o hacia abajo, esperando que los líderes designados sean portavoces que actúan mecánicamente y que reproducen sin dudar las instrucciones de alguien más o de la línea compartida de la seguridad.
- 5) No proporcionar las habilidades que las personas necesitan, esperando que las tengan por determinación o fuerza de voluntad, sin entregarles las estrategias, métodos y habilidades necesarios para trabajar eficazmente.
- 6) No apoyar a los trabajadores, ya sea por un seguimiento inadecuado o inexistente, por no brindar oportunidades para recibir y entregar retroalimentación, o por no ofrecer el apoyo logístico necesario. Una de las mejores formas de perder a los empleados o líderes entre pares es dejar de facilitarles lo mínimo que necesitan para ser agentes de mejora. Otras maneras de hacerlo, es tener las salas reservadas, abiertas o preparadas para otros eventos cuando se ha programado una reunión, no disponer de los equipos audiovisuales y otros equipos requeridos, o lo que tal vez es peor, cancelar a último minuto las reuniones de líderes de pares (lo que transmite un mensaje implícito de que las reuniones no son importantes).

7) No incluir en la retroalimentación los resultados de sus acciones de liderazgo. En general, las personas necesitan escuchar incluso aquellos logros pequeños que son resultado de sus decisiones e instrucciones. Esto es de especial importancia cuando se debe motivar a directivos superiores para que sigan ocupándose activamente de la seguridad.

En la edición de febrero de 2014, me centraré en cómo alcanzar y desarrollar tres niveles de liderazgo en seguridad. La formación de líderes activos, comprometidos y expertos en todos los niveles es esencial tanto para avanzar hacia una cultura y rendimiento de la seguridad de clase mundial, como para mantener este nivel.



Take the shortest route to success — with CertiStep!

Our success-guaranteed study method puts you in the driver's seat. Pop in the CD and critical questions and answers are right at your fingertips. CertiStep gives you these advantages:

- save time and money studying where, when, and how you want
- diagnose how well you know each subject area
- focus on your weaker subject areas using keyword searches
- detailed explanations for all bodies of knowledge
- develop your computer test-taking skills as you learn

Take it out for a spin...
 Take our **FREE** online practice quiz and you'll get your test results immediately. Order your study program right away at www.CertiStep.com, or call us at 1-800-377-9717 for more information or to place your order. And remember the **CertiStep Guarantee: If you don't pass, we'll refund your purchase price!**

| CertiStep Study Programs | | |
|--|------------|--------|
| Licenses: | Individual | Site |
| CSPrep V7.0 | \$399 | \$1099 |
| ASPrep V5.0 | \$299 | \$ 999 |
| CHPrep V9.0 | \$399 | \$1099 |
| CHMMPrep V4.0 | \$349 | \$1099 |
| CPEPrep V2.0 | \$349 | \$ 999 |
| CHSTPrep V5.0 | \$299 | \$1099 |
| CHSTPrep V1.0 | \$249 | \$ 999 |
| CHFMPrep V1.0 | \$249 | \$1099 |
| Certified Healthcare Facilities Manager | | |
| STS-Cprep V2.0 | \$149 | \$ 999 |
| Safety Trained Supervisor-Construction | | |
| STS-Gprep V1.0 | \$149 | \$ 999 |
| Safety Trained Supervisor-General Industry | | |

Pricing subject to change without notice. Call about pricing on other licensing needs.

Exclusively from DataChem

Safety in Numbers:
Formulas, Examples and References for Occupational Safety Professionals
Price: \$89
 This 184 page desk reference provides over 100 formulas and example problems in mathematics, physics, and engineering, as well as quick references to technical, legal, and managerial terms and definitions.

