

Liderando la seguridad en recesión

5 acciones críticas para potenciar el desempeño en seguridad y salud en este instante

Thomas R. Krause, Ph.D., Donald R. Groover, CIH, CSP,
Sarah K. Smith y Theodore Apking, Ph.D.

A medida que la economía mundial se desacelera, las empresas de la industria se preparan ante cambios profundos en el ambiente empresarial. La reducción de la demanda, el endurecimiento del crédito y el crecimiento incierto están forzando a muchas organizaciones a reconsiderar la forma en que conducen todos los aspectos de sus negocios cotidianos. Entre estas consideraciones está - la no menos importante - de cómo mantener la integridad de los esfuerzos de seguridad en un entorno dramáticamente cambiante.

Los retos del desempeño de seguridad en una recesión son dos. En primer lugar, existe el problema de mantener un nivel adecuado de reducción de la exposición con menos recursos. Incluso para aquellas empresas que se han comprometido a cuidar los presupuestos de seguridad, mantener las iniciativas actuales y lanzar otras nuevas puede ser más complicado de lo que era hace apenas unos meses. Esto sería un desafío significativo dado el nivel de exposición estable. La realidad es más extrema.

Las organizaciones afectadas por la recesión suelen tener una mayor necesidad de gestión de la exposición ya que los empleados que experimentan distracción y ansiedad tienden a estar en mayor riesgo que los empleados que no lo están.

El segundo y más complejo desafío de seguridad en una recesión es el riesgo cultural que genera los cambios en el negocio. Incluso si no se pretende, una organización que responde a las condiciones económicas puede experimentar un cambio en el clima laboral que se centra más en la producción que en la seguridad. Estos cambios son tan “escandalosos” para los empleados que les quedarán recuerdos perdurables de cómo fueron tratados y lo que perciben que la organización realmente valora.

Liderar la seguridad de manera efectiva y eficiente a través de estos desafiantes días es deseable y posible. Este artículo sugiere cinco acciones críticas que los líderes pueden tomar para conducir con éxito la seguridad en un momento de incertidumbre económica.



Oportunidad en recesión: Cinco acciones críticas

Fundamentalmente, cuidar a los empleados requiere que, como líder, uno “obtenga” lo que es verdaderamente importante y tome decisiones en consecuencia.

Las recesiones son conocidas como una oportunidad para “sembrar” empresas para la renovación y el crecimiento de los negocios¹. Una recesión puede ser una oportunidad para repensar cómo y por qué usamos los sistemas de negocios existentes, y la seguridad no es una excepción. A diferencia de los tiempos de ‘auge’, donde la urgencia es estar al día con la demanda, una desaceleración puede proporcionar tiempo para reflexionar sobre lo que es esencial, obligarnos a examinar supuestos anteriores y avisarnos que desarrollemos soluciones que se acerquen más a las necesidades de la organización.

Con base en nuestra experiencia de trabajo con empresas en los últimos 30 años, hemos identificado cinco acciones críticas que los líderes pueden tomar ahora para posicionar a sus empresas hacia la excelencia continua en materia de seguridad.

01. Ábrase, sea honesto y comunicativo y comuniqué por qué la seguridad importa ahora

Un mensaje y un enfoque de seguridad claro y directo son herramientas críticas cuando las personas están preocupadas sobre el futuro y cómo la situación del negocio puede involucrarlos personalmente. Los empleados que están preocupados por la economía, por los cambios en sus roles o que son dejados de lado tienen más probabilidades de volver a patrones de comportamiento anteriores, o que pierdan el enfoque y aumenten la exposición a las lesiones. Los empleados que demuestran ansiedad también son menos propensos a sentirse integrados, o leales, a una organización que depende de sus esfuerzos para eludir la crisis.

Lo que puede suceder simultáneamente es que los líderes que sienten que no tienen la capacidad de responder a todas las preguntas que podrían recibir, podrían renunciar a esta función. Esto es todo lo contrario a lo que debe suceder. Los líderes deben estar al frente, estar visibles y manifestar su preocupación, así como escuchar y tomar las medidas adecuadas. Algunos líderes parecen estar a la altura de este desafío especial y sobresalir, mientras que otros tienen que obligarse a sí mismos a intensificar el reto de liderazgo.

El mensaje de seguridad brinda una oportunidad para que su gente sepa que la organización realmente se preocupa por ellos y para obtener su apoyo a fin de mantener la seguridad y el negocio en buen camino. Reconozca los miedos reales y la ansiedad que tienen las personas y tranquilícelas indicándoles que su salud y seguridad son igual de valiosas tanto en los malos como en los buenos tiempos. Asegúrese de que sus acciones son consistentes con esta indicación. Comunicar frecuentemente sobre la situación actual y la importancia de la seguridad de los empleados durante este tiempo ayudará a establecer la seguridad como

1. Durante la recesión de 1991, por ejemplo, un estudio demostró que el doble de empresas crecieron al pasar de un desempeño deficiente a ser líderes en la industria en comparación con los períodos circundantes de estabilidad económica. Ver: “Aprovechando una desaceleración”, por Sarabjit Singh Baveja, Steve Ellis, Darrell Rigby (2002). Actualización de administración de Harvard. <http://tinyurl.com/d8yvwy> (o: http://www.bain.com/bainweb/Publications/article_detail.asp?id=8789&menu_url = articles.asp & origin = bainweb_homepage). Accedido el 12/2/09.



un valor. Del mismo modo que los supervisores y los gerentes deben dar un paso adelante y hacerse notar en estos tiempos, debemos alentar a los empleados a continuar participando en actividades de seguridad. Ellos lo harán si los gerentes y supervisores lideran ese camino.

02. Considere los efectos de sus acciones en la cultura

Una desaceleración puede ser un momento decisivo en la cultura de una empresa. Preservar la integridad de la empresa requiere que muchas empresas tomen decisiones que son inconvenientes, desagradables o muy malas. Cualquiera que ha estudiado cultura (o trabajado en un lugar el tiempo suficiente) sabe que el cómo se hacen las cosas difíciles importa. La forma en que realice, comunique y haga cumplir las decisiones difíciles tendrá efectos en la lealtad, el compromiso y el rendimiento de los empleados en los próximos años. Por ejemplo, he aquí algunas consideraciones en el caso de que se requiera una reducción en el personal:

- Primero, considere las implicaciones de seguridad en una reducción de personal. ¿Los cambios en el número

de los empleados creará una nueva exposición y, de ser así, cómo se tratará? Un cambio en las prioridades de la empresa no debe significar un aumento en la exposición a las lesiones.

- ¿El proceso de decisión usado para determinar quién será impactado pasará una prueba de 'imparcialidad' en presencia de los empleados?
- ¿Los empleados que pierden su trabajo son tratados con dignidad y respeto en la manera en que se enteran del cambio y se retiran?
- ¿Los empleados restantes reciben comunicación verídica sobre lo que está sucediendo y por qué?

Si bien todas las lesiones son importantes, las lesiones con alto potencial para alterar la vida son las más importantes.

Fundamentalmente, cuidar de los empleados requiere que, como líder, uno "obtenga" lo que es verdaderamente importante y tome decisiones en consecuencia. Lo importante no es lo que dice que valora, sino lo que realmente valora: la ética manifestada en su comportamiento personal. La cultura de su organización recibe y alberga los efectos de su ética de seguridad personal:

su valor por la seguridad. Estos elementos influyen en la toma de decisiones de seguridad, las interacciones con los subordinados, la prioridad que le da a la seguridad y la forma en que impulsa el éxito. No necesita convertirse en el líder de seguridad perfecto. Solo necesita comprender cuáles son sus valores personales y estar dispuesto a actuar desde una actitud de compromiso.

03. Refine su estrategia

Cuando el negocio es bueno y el crecimiento es rápido y agitado, no hay mucho tiempo para centrar la atención en la efectividad de los sistemas y procesos comerciales. Esto puede dar lugar a una gran cantidad de iniciativas únicas implementadas a medida que surgen diferentes necesidades y circunstancias. Una desaceleración es un momento ideal para ver las necesidades de seguridad de su empresa desde una nueva perspectiva. Sus necesidades actuales pueden dictar una inversión en menos (o diferentes) sistemas que los que tiene ahora.

La clave para refinar su estrategia durante una recesión es enfocarse en la precisión. ¿Qué sistemas y procesos se traslapan o se han vuelto obsoletos? ¿Qué sistemas y procesos funcionan bien y se pueden ampliar? ¿Qué acciones y comportamientos de liderazgo nos ayudarán a reducir las exposiciones y reducir los niveles de incidentes? Con mejores datos, usted puede implementar mejoras al sistema que apunten a resultados óptimos.

04. Trabaje los fundamentos

Las recesiones requieren que cada área del negocio ofrezca buenos resultados en lo que es más esencial. Para cada parte del negocio, y para el negocio en sí mismo, la supervivencia se trata de enfocarse en los elementos centrales que sostienen a la empresa. En el desempeño de seguridad, esos elementos centrales protegen las vidas y el sustento de los empleados.

La gerencia debe pensar en su enfoque más importante y en una recesión, las lesiones y los fallecimientos que alteran la vida son una preocupación prioritaria. Mantener y mejorar los sistemas que reducen la probabilidad de lesiones graves y fatalidades es fundamental y también tiene un impacto cultural. Muchas organizaciones, particularmente en los buenos tiempos, también gastan mucho tiempo en eventos de bajo potencial. Los líderes analizarán por igual todas las lesiones registradas. Un incidente con un alto potencial de lesiones graves (como un cuasi accidente asociado con una falla en el sistema de bloqueo y etiquetado) recibirá el mismo nivel de atención que un incidente con bajo potencial de lesiones graves (como un torsión lumbar). Si bien todas las lesiones son importantes, la posibilidad de una lesión que modifique la vida es más importante.

Para muchas organizaciones, un aspecto de la cultura que desean cuidar es el compromiso de los empleados. Las organizaciones que van en camino hacia una cultura de compromiso no quieren perder sus logros y el gran valor del que ellos y los empleados se han beneficiado, debido a este esfuerzo. La gerencia necesita considerar seriamente cómo mantener estas actividades y apoyarlas.

05. Demostrar y desarrollar un liderazgo transformacional

Durante una recesión, las empresas tienen una mayor necesidad de generar esfuerzos adicionales de los empleados en materia de seguridad y otras áreas de desempeño. Los líderes que usan un estilo transformacional tienen más éxito en crear la voluntad de ir 'más allá' del interés personal. Pero los líderes transformacionales hacen más que mover a las personas a la acción. Les dan a las personas un sentido de propósito, pertenencia y comprensión con respecto al trabajo que hacen. No es sorprendente que estos líderes también hayan liderado grupos de trabajo calificados como más productivos y flexibles, hayan contribuido con más líderes, hayan atraído y retengan a las personas adecuadas en la organi-



zación y hayan obtenido mejores puntajes en las mejores prácticas de liderazgo en seguridad.

Los líderes transformacionales usan comportamientos tales como:

- Promueven el pensamiento creativo.
- Animar a otros a tomar la iniciativa.
- Entrenan y aconsejan a otros.
- Ayudan a los empleados a alcanzar niveles de rendimiento más allá de lo que creían posible.
- Expresan optimismo sobre el logro de metas.
- Ayudan a los empleados a desarrollar una aceptación emocional de los retos.
- Sacrifican el auto-beneficio por el beneficio de otros.
- Crean un sentido de misión y propiedad conjunta.

Una recesión puede ser un buen momento para trabajar en el desarrollo del liderazgo en seguridad. La reducción de la demanda en el mercado significa una disminución en la presión de producción en muchas empresas. Como dijo uno de nuestros clientes en una recesión reciente, “este va a ser el año del líder”. Usar este tiempo para desarrollar liderazgo en seguridad puede ser una inversión poderosa con recompensas tanto ahora como en el futuro.

Viendo hacia adelante

Liderar la seguridad en los tiempos de recesión probablemente requiera adaptar sus actividades a la nueva realidad económica, sin comprometer el nivel de exposición a la seguridad. No significa ajustar las expectativas hacia abajo. Centrarse en los principios del desempeño de seguridad, repensar el qué y el por qué del funcionamiento de seguridad, y alistar los esfuerzos de los empleados en toda la organización puede transmitir su valor para la seguridad y ayudarlo a alcanzar la excelencia en materia de seguridad ahora y en el futuro.

Cuando el mercado se consolide, las empresas que fortalecieron su funcionamiento organizacional durante la recesión saldrán beneficiadas. Enfóquese inmediatamente a la función de administración de seguridad como una oportunidad para posicionar su organización y su funcionamiento de seguridad hacia el crecimiento futuro.