



# EL ROL DEL ALTO LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE SEGURIDAD

Primera parte de una serie de tres artículos que describe la dinámica de organizaciones de alto desempeño y cómo los líderes pueden apoyar los esfuerzos de seguridad.



**Algunas organizaciones tienen éxito rápidamente cuando implementan nuevas iniciativas de seguridad, mientras que otras siguen luchando.** ¿Por qué ocurre esto? Este artículo, el primero de una serie de tres, describe la dinámica de las organizaciones de alto desempeño y cómo el alto liderazgo puede apoyar los esfuerzos de seguridad, tanto nuevos como ya existentes.

## HACIENDO OLAS

Introducir una iniciativa de desempeño en una organización es como arrojar una piedra a un estanque. Las organizaciones exitosas logran ondas que fluyen de manera efectiva y eficiente, creando una mejora rápida y una amplia aceptación. En otras organizaciones, el estanque es más como un charco de melaza; las ondas quedan empantanadas por barreras como la desconfianza o la mala comunicación. Incluso, otros experimentan un efecto como arrojar una piedra en un océano turbulento. Las actividades se ven rápidamente perdidas en un mar de prioridades compitiendo entre sí con mensajes contradictorios.

Un estudio realizado en organizaciones que utilizan la misma metodología de seguridad basada en el comportamiento, comparó compañías similares en cuanto a industria, tamaño y tiempo de implementación del proceso. En cada comparación, se observó que algunas organizaciones estaban mejorando constantemente (las ondas fluían libremente) mientras que otras se resistían (como las ondas en la melaza). El estudio mostró que el comportamiento de liderazgo era un factor crítico de éxito.

Los líderes en organizaciones exitosas no solo brindan recursos y apoyo a través de mensajes; sino que influyen en el clima organizacional a través de sus acciones. Una serie de investigaciones en psicología organizacional muestran nueve características que predicen resultados de seguridad exitosos. Los altos líderes pueden fortalecer sus organizaciones en estas nueve áreas críticas y mejorar la capacidad de la organización para involucrar la energía de sus empleados:

01

### TRABAJO EN EQUIPO

¿Cuán efectivos son los grupos de trabajo para funcionar como un equipo? Cuanto más alto sea el nivel de trabajo en equipo en su organización, es más probable que las personas hablen entre sí sobre el desempeño del grupo y el cómo mejorar los resultados, sobre los comportamientos deseados y la prevención de lesiones.

02

### RELACIONES DE GRUPO DE TRABAJO

¿Hasta qué punto sus compañeros de trabajo se tratan con respeto, escuchan las ideas de los demás, se ayudan mutuamente y cumplen sus compromisos? Los trabajadores que perciben que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo tienen más probabilidades de participar activamente en los compromisos de su grupo de trabajo.

03

### JUSTICIA DE PROCEDIMIENTOS

¿Las acciones de sus supervisores de primera línea se perciben como justas? La percepción de falta de equidad puede llevar a los empleados a creer que la organización no se preocupa por ellos. Los empleados que sienten que su supervisor es justo están más dispuestos a contribuir más allá de sus obligaciones laborales inmediatas.

04

### APOYO PERCIBIDO

Los empleados que creen que su organización está preocupada por sus necesidades en general, y que perciben que hay apoyo disponible, también es probable que crean en los valores de la organización y participen activamente en sus objetivos.



05

#### INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO

¿Los empleados sienten que el supervisor está dispuesto a “ir a la pelea” por ellos? Los empleados que creen que tienen una buena relación con los supervisores tienen más probabilidades de cooperar, de estar a la altura del espíritu de los objetivos de la organización, en lugar de enfocarse solo en la tarea, y de aportar más voluntariamente.

06

#### CREDIBILIDAD

¿Cómo perciben los empleados la gestión de los líderes en términos de juicio y honradez.

¿Existe coherencia, equidad y franqueza en el trato con los trabajadores? Los niveles de confianza influyen en los niveles en que las personas asumirán la responsabilidad personal y apoyarán nuevas iniciativas.

07

#### VALOR POR UN RESULTADO ESPECÍFICO

¿Cuáles son las creencias de los empleados sobre cómo su organización prioriza sus objetivos y sobre la voluntad de la gerencia de invertir tiempo, energía y recursos en ellos?

Cuanto mayor sea el valor percibido de las metas, es más probable que los trabajadores estén dispuestos a invertir su energía en ellas.

08

#### COMUNICACIÓN ASCENDENTE

¿Sus empleados se sienten cómodos planteando preocupaciones y problemas de desempeño a los supervisores? Cuanto más libremente fluya la comunicación de los trabajadores de primera línea a sus supervisores, más influencia tendrá su organización sobre el nivel de comportamiento deseado de la fuerza laboral.

09

#### ACERCÁNDOSE A OTROS

¿Qué posibilidades hay de que sus empleados hablen con un compañero de trabajo que creen que está poniendo en peligro su desempeño? ¿Están dispuestos a transmitir información sobre cómo mejorar el desempeño o ayudar a un compañero de trabajo a hacer un mejor trabajo? Cuanto más probable es que los trabajadores se expresen entre ellos, mayor será el nivel de comportamiento deseado en un grupo de trabajo y más personas se involucrarán.

## AVANZANDO

A medida que los líderes fomentan estas cualidades en sus organizaciones, no solo facilitan el desempeño exitoso de la seguridad, sino que construyen una base para la excelencia organizacional general. En el próximo número discutiremos cómo definir este tipo de liderazgo en términos específicos.